

Introduction générale

Les organisations opèrent dans un environnement turbulent. Afin de rester compétitives, il est important de réagir rapidement aux changements qui se produisent (Lönqvist & Pirttimäki, 2006). Par conséquent, elles cherchent à aligner leurs systèmes d'information à leur stratégie en vue d'obtenir une valeur commerciale surpassant celle des concurrents (Chan & Reich, 2007 ; Lufthansa & Dérase, 2012) & d'améliorer leur agilité (Tiwana & Konsynski, 2010) : il s'agit de la capacité de réagir promptement et de provoquer des changements qui convergent avec les exigences stratégiques. Par ailleurs, Luftman et Derksen (2012) considèrent l'Intelligence Economique comme l'application la plus importante et l'investissement technologique le plus lourd. Or, notre recherche de l'information initiale a révélé que les facteurs critiques de succès n'ont pas été largement opérationnalisés.

En revanche, l'un des systèmes d'information les plus convoité est l'Intelligence Economique (IE) ou Business Intelligence (BI) (Luftman & Derksen, 2012). Sa raison d'être est d'accompagner les organisations dans leur processus de décision (Watson, 2009) considérant que, la promesse principale reste la même : fournir l'information pertinente aux utilisateurs ayant droit en temps opportun et dans le bon format (Muntean & Surcel, 2013). Qui plus est, les Technologies de l'information et de la communication (TIC) sont, aujourd'hui, couramment disponibles, elles permettent aux entreprises d'être plus productives et plus efficaces dans la gestion et l'utilisation des informations essentielles aux opérations de gestion. Selon Gartner¹, la demande sur le marché des applications en IE représentait 14,4 milliards US \$ en 2013, soit une augmentation de 8% par rapport à l'année précédente, et est prévue d'atteindre 17,1 milliards US \$ en 2016. Cet engouement pour les plates-formes de l'IE est dû à plusieurs facteurs : le besoin croissant d'accéder aux données en temps réel, l'évolution des comportements des clients, les activités de la chaîne d'approvisionnement, et enfin pour pouvoir répondre aux exigences réglementaires et de conformité. Indéniablement, l'IE 2.0 (Niveau Prospectif) a éclipsé l'IE 1.0 (Niveau Descriptif)². Cette approche permet aux entreprises d'identifier et d'atténuer les risques potentiels à l'avenir, plutôt que de corriger ce qui n'a pas fonctionné rétroactivement dans le passé. Dans ce sens, l'intelligence économique peut être définie comme « **un mode de gouvernance dont l'objet est la maîtrise de l'information stratégique & qui a pour finalité la compétitivité & la sécurité de l'économie & des entreprises** »³.

¹ Gartner Inc., Agenda Overview for Analytics, Business Intelligence and Performance Management, 2014.

² L'IE 2.0 est un terme qui fait référence aux nouvelles solutions de l'IE incluant les outils collaboratifs qui se situent davantage à un niveau prospectif (Outils de Simulation) par opposition à l'IE 1.0 qui se situe plus à un niveau descriptif (Reporting).

³ Coutenceau C. & Christian, Guide pratique de l'Intelligence Economique : la méthode MADIE, Edition d'Organisation, 2010, P3.

Ainsi donc, l'Intelligence Economique se réfère à des compétences, technologies, pratiques et procédés qui visent à récupérer des données brutes (contenus des outils type ERP, CRM, sources externes provenant des clients /fournisseurs, données sur les marchés, etc.), à les transformer en information & à les diffuser sous forme de tableaux de bord ou reportings (Coutenceau C., Everett, 2014). A un autre point de vue, l'IE, comme processus, se compose de plusieurs étapes et en tant qu'architecture, elle est constituée de divers composants. Partant de ce fait, afin qu'elle soit souple, l'ensemble des étapes et composants devraient également être agiles. Un goulot d'étranglement dans l'une de ces étapes ou composants rendrait le système entièrement lent et donc risque d'entraver l'entreprise au lieu de la soutenir. Par contre, même si les outils de requêtes sont puissants, les résultats escomptés ne seront pas au Rendez-vous si le Data Warehouse (DWH) est mal conçu.

Il est incontestable qu'en dépit du progrès technologique, les initiatives en Intelligence Economiques ne remplissent toujours pas les objectifs prévus. Par exemple, de nombreux projets de business intelligence ne parviennent pas à livrer à temps (Zimmer et al. 2012). Ceci est attribué à de nombreux facteurs tels que les quantités massives de données ainsi que leur accumulation extensive (White, 2011). En outre, les sources peuvent varier dans la forme et la structure. Plus important encore, les exigences informationnelles sont en constante évolution en raison des variations de l'industrie et de l'organisation. A un autre point de vue, de nombreux projets ne finissent jamais car la tâche est souvent très ambitieuse & ne peut pas aboutir en une seule fois. Afin d'éviter l'effet « Tunnel », dont le risque majeur est de décourager le client. La solution est de découper le projet en thématiques (Garel G., 2011). Cela permet à la fois de simplifier un projet complexe & aide également à améliorer la qualité du livrable. Tout compte fait, en matière d'IE, il faut penser grand (Stratégie Globale), mais commencer petit (découpage du projet en lots fonctionnels), avec réalisation de maquettes & tests promptement disponibles pour l'utilisateur. En dernier lieu, même si le succès de l'IE est tributaire de l'utilisation efficace des ressources informatiques, cependant, la technologie de l'information est simplement un outil pour mettre en œuvre une solution IE. La réussite dépend principalement des facteurs humains, organisationnels et des processus déployés par l'entreprise. De fait, la plupart des projets IE n'aboutissent pas et le taux d'échec est estimé entre 50% et 80% (Beal, 2005 ; Meehan, 2011 ; Laskowski, 2001 ; Legodi & Barry, 2010).

Eu égard à ce qui précède, une entreprise est en danger si elle n'est pas capable de renouveler son offre assez souvent. Or, nos organisations ont été conçues pour gérer de la permanence & pas du tout pour prospérer au rythme effréné d'un monde qui change à toute allure. Pour assurer la survie & le développement de son entreprise, le manager doit savoir mobiliser & accroître le potentiel créatif de ses collaborateurs à travers un processus continu & collectif de veille globale. Ainsi, les firmes sont incitées à formuler des questions qui leur permettraient d'accéder à l'information pertinente en vue de déceler les opportunités & menaces, jusque-là, ignorées (Lesca & Al., 2005).

1. Formulation du problème.

Maitriser les concepts de l'IE, sa démarche, ses enjeux & comment en tirer profit pour faire partie des entreprises performantes de demain. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre projet de recherche consistant à identifier l'état actuel des banques marocaines en matière de pratique de l'Intelligence Economique, de l'investissement matériel & immatériel quant à la collecte, la mise en forme & la protection de l'information stratégique ; débouchant, ainsi, sur des préconisations en termes d'actions d'amélioration en conformité avec les exigences du contexte actuel & futur.

Au demeurant, cette thèse devrait approfondir la compréhension de la façon de mettre en place &/ou de tirer profit d'un projet IE. Il s'agit de détecter les catalyseurs par le biais de plusieurs cas bancaires. Ainsi délimités, ils doivent être analysés dans une perspective d'amélioration continue en vue d'explorer les mécanismes possibles de pilotage d'un programme de développement pour une implémentation réussie des applications IE. Aux termes de ce qui précède, il est opportun de préciser le rôle crucial de l'Etat dans le domaine de l'IE. La circulation de l'information sensible entre la sphère publique et le secteur privé est au profit des deux parties. En premier lieu, épauler les banques dans le domaine de la sécurité économique & les soutenir dans leur expansion internationale. En second lieu, éclairer l'Etat sur les enjeux technologiques, commerciaux & industriels qui impactent simultanément l'emploi & la protection du patrimoine stratégique de souveraineté.

En fin de compte, vue la proximité géographique & culturelle de 3 pays du Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie), nous avons jugé enrichissant de capitaliser les expériences en vue d'une analyse plus fine. Au contraire, en l'absence d'études comparatives sur l'état de l'IE au Maghreb, il nous a été très difficile d'en faire un bilan raisonné. Cependant, à partir de contributions disparates, plusieurs constats ont été dressés.

1.1. Les questions de recherche

Cette thèse est délimitée à l'étude des pratiques de l'Intelligence Economique au sein des banques marocaines en prenant en compte les spécificités de leurs environnements. Ses conclusions ne permettent pas d'évaluer l'impact de l'IE sur la performance organisationnelle. En outre, nous considérons l'étude des supports matériels et logiciels hors du champ de cette recherche.

L'objectif spécifique de cette thèse est de répondre au questionnement suivant :

1. Pourquoi est-il nécessaire de mettre en place un système d'IE ?
2. Quels sont les principaux déterminants de la réussite d'un système d'IE ?
3. Qui est responsable d'initier et de mettre en œuvre le système d'IE ?
4. Quel est l'impact de l'IE Gouvernementale sur l'IE d'Entreprise ?

5. A quelle étape du cycle de maturité se situe l'IE bancaire au Maroc ?
6. Existe-t-il un processus favorisant le transfert des savoirs faire au sein des banques marocaines ?
7. La banque a-t-elle mis au point des procédures de protection de l'information stratégique ?
8. Comment gérer le passage d'une stratégie informatique basée sur la 2^{ème} plate-forme vers Les technologies de la 3^{ème} plate-forme (Cloud, technologie mobile, Big Data & réseaux sociaux)

Les réponses à ces questions nous renvoient à la maîtrise des pratiques qui ont déjà fait leur preuve. En effet, l'entreprise a évolué de telle sorte non seulement d'éliminer les gaspillages mais aussi d'asseoir une entité agile & apprenante (Management Proactif).

1.2. Les hypothèses de recherche

Nos hypothèses de travail sur lesquelles reposent nos différentes interrogations sont comme suit :

- H1.** Dans les banques marocaines, l'Intelligence économique est assimilée à la veille stratégique ;
- H2.** Puisque le système décisionnel est proposé par la Direction Générale, il sera forcément accepté par tous les utilisateurs.
- H3.** Les facteurs humains et non technologiques jouent un rôle prépondérant dans le succès des initiatives de l'IE ;
- H4.** La sous-exploitation des systèmes IE peut être expliquée par une maîtrise lacunaire des concepts & des processus de gestion ;
- H5.** L'Intelligence économique est considérée comme un instrument de promotion des investisseurs marocains à l'international ;
- H6.** Absence de synergie entre les organismes étatiques & privés de l'IE & les banques ayant investi dans les projets décisionnels ;
- H7.** A l'ère du numérique, une protection lacunaire du patrimoine informationnel affecte le succès des projets IE.
- H8.** Il est possible d'identifier les facteurs critiques de succès des initiatives de l'IE principalement dans les banques ;
- H9.** A l'intérieur de l'organisation, « l'intelligence économique » découvre les talents & les met en relation pour créer un effet de synergie.

1.3. Le But de l'étude

Le but principal de cette thèse est de déterminer la place qu'occupe l'intelligence économique dans la stratégie de développement des banques marocaines. D'analyser les pôles les mieux sollicités, de comprendre pourquoi d'autres aspects ont été relégués au second plan, de sonder la perception des utilisateurs ainsi que leur niveau de satisfaction & enfin, d'expliquer l'apport de l'intelligence gouvernementale à l'Intelligence Economique d'Entreprise. Dès lors, les conclusions de cette thèse fournissent aux banques un arsenal de pratiques qui peuvent être utilisées pour une exploitation efficiente de leur IE. En fait, le message à transmettre est qu'un système fort d'aide à la décision est indispensable pour renforcer la position concurrentielle des banques sur un marché de plus en plus numérisé.

L'étude n'a pas pour prétention de discuter les détails techniques de la mise en œuvre des systèmes d'Intelligence Economique. L'intention est de se concentrer sur les aspects managérial et organisationnel. Le document tente d'explorer la façon de tirer profit au maximum des systèmes d'IE dans les organisations. Quelques-unes des présentations techniques qui sont évoquées ont seulement comme but de rendre la thèse plus compréhensible aux yeux du lecteur.

2. Méthodologie de la recherche

2.1. La recherche documentaire

De prime abord, la réponse aux questions de recherche sera basée sur des études théoriques. La méthodologie de cette étude est principalement basée sur la recherche secondaire dans les domaines de l'IE dans une optique évolutive, en prenant en compte les contributions significatives au processus d'affaires. La recherche sera menée par l'examen d'une revue de littérature appuyée par des études de cas & d'expériences similaires. **"L'analyse secondaire implique l'utilisation des données existantes, collectées aux fins d'une étude préalable afin de poursuivre un intérêt de recherche qui est distinct de celui de l'œuvre originale ; Ceci peut être une nouvelle question de recherche ou d'un autre point de vue sur la question initiale."**⁴. Une revue de la littérature intensive, y compris l'analyse des études de cas, a été utile pour déterminer l'impact de l'IE sur les processus d'affaires.

En règle générale, « **Les chercheurs novices ont tendance à aborder l'examen de la littérature comme rien de plus qu'une collection de résumés ou une bibliographie annotée élaborée à partir de multiples recherches académiques** »⁵. Une bonne revue de la littérature vaut beaucoup mieux que cela.

⁴ Hinds, P.S, Vogel, RJ and Clarke-Steffen, L. (1997). The possibilities and pitfalls of doing a secondary analysis of qualitative data set, Qualitative Health Research, Vol.7.

⁵ Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. MIS Quarterly, 26(2), PP.13-23.

A partir de références consultées, il est apparu que l'IE était un domaine évolutionniste, mettant, ainsi, en exergue, plus que jamais son utilité à l'ère de l'incertitude mondiale des Marchés financiers. En outre, les plates-formes de l'IE sont de plus en plus utilisées pour un maximum de connaissances acquises à partir des réseaux sociaux.

2.2. La Méthode Delphi

Nous avons également mené des entrevues avec 4 experts (voir Annexe 1) ayant une vaste expérience dans les pratiques de l'IE et la gestion dans les organisations. Pour ce faire, nous avons adopté le principe de la méthode Delphi. C'est une technique de recherche ainsi qu'une méthode de prévision organisée et interactive basée sur un panel d'experts. Le concept consiste à ce qu'un groupe d'experts réponde à une série de questions en quelques cycles. A la fin de chaque cycle, une équipe de surveillance résume les résultats, sans révéler le nom de l'expert, et les renvoie à ce dernier pour une révision. Les experts peuvent soit modifier leurs réponses ou maintenir leur propre opinion. De cette façon, après un certain nombre de cycles, l'équipe de recherche valide les réponses significatives en éliminant le nombre de réponses incorrectes (Vernette E., J., Ganelon E., 2001)

2.3. Le test de l'Intelligence Economique d'entreprise.

C'est dans cette perspective que nous avons remis aux participants un test d'évaluation de l'IE (voir annexe 2) qui a eu lieu entre le mois de Janvier & Septembre 2015. Ce test est réalisé auprès de plusieurs experts Métiers. Les résultats retenus représentent une moyenne des réponses obtenues via les différents sites d'une même banque. Le feed-back remonté permet de rendre compte de l'état existant.

3. La structure de la thèse

Notre travail s'articule en deux parties

3.1. La Partie théorique, basée sur une revue de littérature, est structurée en 5 chapitres :

- Le **chapitre 1** abordera les concepts sous-jacents à l'Intelligence Economique & à la veille stratégique ;
- Le **chapitre 2** sera consacré aux différents types de veille ainsi qu'à la mise au point d'un processus formalisé ;
- Le **chapitre 3** présentera de façon succincte & évolutive les outils automatiques de l'IE ;
- Quant au **chapitre 4**, il traitera de la protection du patrimoine informationnel ;
- Enfin, le **dernier chapitre**, mettra l'accent sur le rôle du Knowledge Management dans la réussite d'un projet décisionnel.

3.2. La partie empirique tentera de tirer profit de la recherche documentaire. Elle est structurée en 4 chapitres :

- **Chapitre 1** : le Design de l'étude : il s'agit du cadre méthodologique de l'étude. Il présente les 3 méthodes de collecte de l'information requise afin de répondre à la problématique posée : la recherche documentaire, l'entretien d'experts & enfin le test d'Intelligence Economique en Entreprise.
- Le **chapitre 2** : un benchmark sur l'état des lieux de l'Intelligence Economique dans les 3 pays du Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie) ;
- Le **chapitre 3** : une étude qualitative de type « Interview avec les experts » ;
- Le **chapitre 4** : un test d'intelligence économique d'entreprise portant sur les composantes de la 3^{ème} plate-forme.

Partie I : Le cadre conceptuel du déploiement du Système de Veille & d'Intelligence Economique : Fondements & contextes.

Introduction

Ce troisième millénaire impose au manager des challenges nouveaux. Les percées technologiques spectaculaires & la déréglementation du commerce international ont donné le ton aux bouleversements des marchés & à la transformation des industries. La rapidité des moyens de communication & la libéralisation des échanges ont, en bonne partie, révolutionné les attitudes, les perceptions & les comportements. La compétition reposant sur la connaissance a transformé les structures traditionnelles du monde des affaires. Complexe, en profonde mutation, de plus en plus globalisé, l'univers du manager se caractérise par la variété, l'hétérogénéité, le caractère contingent & non structuré de la réalité organisationnelle. Il est inexorablement poussé à développer des capacités de lecture multidisciplinaires afin de comprendre, de décrypter des situations & de décider en connaissance de cause. En outre, pour assurer la survie & le développement de son entreprise, il doit savoir mobiliser & accroître le potentiel créatif de ses collaborateurs à travers un processus continu & collectif de veille globale. Il en est de même pour le renforcement du discernement qui permet de différencier les situations & améliorer les capacités de jugement & le bon sens afin de ne pas gérer par clichés & stéréotypes. Il est donc nécessaire de renforcer les savoirs construits sur l'acquisition de connaissances & sur l'expérience réfléchie, qui fournissent les clés de lecture pour mieux asseoir sa perception des situations & mieux fonder les intuitions qui guident l'action.

Dans le contexte économique actuel, caractérisé par une prolifération de réseaux, l'information est au centre des préoccupations quotidiennes des entreprises. Ainsi, les firmes sont incitées à formuler des questions qui leur permettraient d'accéder à l'information pertinente, c.-à-d., déceler les opportunités & menaces, jusque-là, ignorées. De nombreux articles & ouvrages sont consacrés à l'Intelligence Economique (IE), on s'est focalisé sur quelques définitions qui nous ont semblé indispensables au traitement de la problématique exprimée. A cet effet, les questions ci-dessous orienteront notre analyse :

- Quelle information collecter ?
- Pour quels besoins managériaux ?
- A quel cout ?
- Avec quelle périodicité ?
- Quels sont les différents types de veille les plus usités ?
- Quelle est la différence entre veille stratégique & Intelligence Economique ?
- Quelle est la démarche à adopter pour mettre en place une cellule d'IE ?
- Comment protéger son actif immatériel, son potentiel d'innovation Et se préserver de la prédation & des manœuvres illicites ?
- Comment développer des organisations apprenantes capables de s'ajuster à de nouvelles conditions en un minimum de temps ?

Cette partie s'articule autour des axes suivants :

- La nature de l'information qui alimente l'intelligence économique d'entreprise ;
- Les différentes définitions de la veille &/ou de l'intelligence économique ;
- La différence entre la veille stratégique & l'intelligence économique ;
- Les niveaux de veille ;
- Les types de veille ;
- La mise en place d'une cellule d'IE ;
- Les outils de la veille.

Chapitre I.1. L'analyse du Système de Veille & d'Intelligence Economique : Concepts fondamentaux & évolution.

Introduction

Aujourd'hui l'IE est incontournable, le marché du décisionnel est en pleine croissance avec 16.9 milliards de Dollars prévus en 2016 (Gartner, 2015). Toutes les entreprises produisent une masse considérable de données : les clients, les campagnes Marketing, les logiciels de gestion, etc. L'Intelligence Economique a permis l'exploitation de ces données hétérogènes, jusque-là peu voire pas exploitées, en les valorisant & en les mettant à la disposition de ceux qui prennent des décisions. Le synthétiseur de l'ensemble de ces informations est le système décisionnel (Intelligence Economique : IE). Ses outils permettront de recouper les sources d'information à disposition.

Ce premier chapitre abordera l'essentiel des concepts inhérents à la Veille stratégique & à l'Intelligence Economique. Dans un premier lieu, l'ingrédient de base de toute action, l'information, sera présentée en termes de typologie, nature & sources. Ensuite, l'approche réseau sera exposée succinctement suivie par un recensement, non exhaustif, des gourous de la veille & de l'intelligence économique avec une explication des divergences & similitudes. Une comparaison de quelques pays industrialisés en termes d'approches & de pratiques IE sera effectuée & enfin l'essentiel des métiers de vie sera analysé dans un tableau synthétique.

I.1.1. L'information au service de l'IE

Obtenir l'information pertinente au moment opportun est une mission susceptible de couvrir les charges engagées. En effet, « **l'information est devenue un levier stratégique indispensable et, plus encore, un outil de compétitivité dans une économie mondialisée** »⁶. L'information est désormais considérée comme l'un des facteurs de production. Elle s'acquière par divers moyens aussi bien formels qu'informels. En fait, acquérir l'information pour l'exploiter aussitôt, croiser différentes sources pour en tirer une conclusion significative susceptible d'accorder de l'avance à l'entreprise telle est la raison d'être de l'intelligence économique. En revanche, les données stratégiques de l'entreprise peuvent être définies comme « **Un ensemble d'informations, qui si elles étaient détenues ou mises en corrélation par des tiers, pourraient permettre de prendre de vitesse ou neutraliser une prise de position envisagée par l'entreprise & dont l'impact serait d'une telle ampleur, que la stratégie de l'entreprise serait fortement ou durablement impactée. Par ailleurs, le caractère stratégique d'une donnée est lié à la durée de validité de l'axe stratégique de l'entreprise (fusion, appel d'offres) qu'elle concerne. Une donnée stratégique peut être alors confidentielle ou sensible pendant un temps déterminé & perdre cette caractéristique ultérieurement** »⁷

Au demeurant, F.J.Aguilar (1967), distinguait deux modes de recherche d'information :

- La surveillance qui est une collecte d'information sur l'environnement ;
- La recherche (search) qui consiste à collecter une information nécessaire à la résolution d'un problème.

I.1.1.1. Les différents types d'information

Avant de mettre en place une plate-forme de veille, il faut faire le point sur les différents types d'information existants.

⁶ Gloaguen, F. Guide de l'Intelligence Economique », Hachette, 2012, P14

⁷ Guide Pratique, Cloud Computing & Protection des Données, CIGREF-IFACI-AFAI, Paris, 2013, P11.

Type d'information	Définition	Avantages	Limites
L'information blanche, formelle ou officielle	Information publiée de façon ouverte & accessible à tous. Elle représente 90% de l'information utile à l'entreprise.	-Libre d'accès & d'exploitation -Cout modique voire nul.	-Difficulté de déceler l'information pertinente dans l'énorme masse de données ; -Investissement en matériel informatique pour une meilleure exploitation ; -Ne constitue pas un avantage concurrentiel.
L'information grise	Information réservée ayant fait l'objet d'une appropriation par l'obtention d'un droit privatif brevets, modèles, droits d'auteurs...	Très pertinente pour alimenter la veille technologique	L'exploitation est soumise à l'autorisation du titulaire.
L'information noire	C'est une information protégée par le secret (secret de fabrication, secrets commerciaux, etc.)	Une fois obtenue, l'information noire constitue une réelle avance sur la concurrence.	-S'obtient, souvent, par des moyens clandestins (vol, piratage, corruption, infiltration) ; -Son accès est soumis à des risques de sanctions.

Tableau I.1.1. Les différents types d'information dans le contexte de l'IE

Source : élaboré par nous-même à partir de (Bégin L., Deschamps, Madinier H., 2013 ; Jakobiak F., 2009 ; Turban E., 2008)

Nonobstant, le veilleur ne doit pas négliger les données informelles auquel l'accès peut se faire de deux façons :

- Via un cadre légal & déontologique : réseau, conférences, manifestations professionnelles ;
- Etre à l'affut, en permanence, de toutes les nouvelles sources d'information potentiellement utiles.

Qu'elle soit formelle ou informelle, qu'elle soit noire, grise ou blanche, l'information est soumise à des règles de base⁸

- Toute information a un prix apparent (prix d'achat d'une revue) ou caché, mesurable (temps consacré à détecter une information pertinente) ou non (la valeur de l'information donnée en contrepartie) ;
- Toute information donne un pouvoir à celui qui la détient mais ce pouvoir est provisoire. Elle est soumise à une date de péremption. Elle peut aussi se déprécier ou s'apprécier en circulant ;

- La mise en forme d'une information doit être liée à l'objectif recherché. **« La vitesse de rotation & de diffusion de l'information est en fait la meilleure garantie de protection**

⁸ F.Cantgreil, Vigilance & Stratégie, Editions comptables Malesherbes, 1991.

car cette vitesse permet d'aller vite vers l'objectif. Lorsque celui-ci sera complètement atteint, le secret pourra éventuellement être mis en œuvre. »⁹ Le traitement & l'analyse des données pour en extraire une information prête à l'emploi retardent l'utilisation. Un arbitrage doit donc être fait entre une donnée brute disponible dans l'immédiat & une mise en forme soignée mais plus lente ;

- L'économie de l'information est une économie de troc. L'information obtenue peut être payée par une autre information en contrepartie avec tous les risques que cela entraîne.

I.1.1.2. Les différents types de sources d'information

SOURCE	CARACTERISTIQUES	EXEMPLES DE SUPPORTS
Formelle	Prend souvent la forme de documents écrits.	La presse, études publiées, sites web, information financière, dépôt de brevets, etc.
Informelle	Prend la forme d'observations ou est de nature orale. Cette source est exploitée grâce aux « réseaux d'informateurs »	Colloques, salons, organisations professionnelles, clients, experts, etc.
Interne	Elle est le fait d'informateurs internes à l'entreprise.	Personnel de vente, salariés divers.
Externe	Provient d'acteurs extérieurs à l'entreprise peut être formelle ou informelle.	Réseaux de contact : journalistes.
Ouverte	Source librement accessible	Statistiques publiées par l'administration, la presse.
Fermée	Accessible en payant un droit d'accès ou créer l'information par des méthodes d'investigation.	Bases de données, études ad hoc.

Tableau I.1.2. Les sources d'information.

Source : adaptée par nous-même d'après : (Deschamps C., 2009 ; Hermel L., 2010)

I.1.1.3. La qualité de l'information

Lesca & Lesca (1995) définissent la qualité de l'information comme étant la capacité à générer une haute valeur ajoutée à ses utilisateurs. Selon Kahn & al. (2002), c'est la capacité de l'information à atteindre voire à dépasser les attentes des utilisateurs. Dès lors, la réponse à la question « Qu'est-ce qu'une bonne information est censée être ? » s'avère importante aussi bien pour les praticiens que pour les chercheurs. Un examen minutieux mené par Eppler (2006) a donné lieu à 16 critères pour évaluer la qualité de l'information aussi bien du contenu que de l'accessibilité.

⁹ B.Besson, J.C.Possin, Du Renseignement à l'Intelligence Economique, Dunod, 2001, p.62.

	Nom du critère	Description
La qualité du Contenu de L'Information	Exhaustivité	L'information est-elle adéquate ? (Ni trop, ni trop peu).
	Concision	L'information est-elle au point ? Est-elle vide d'éléments inutiles ?
	Clarté	L'information est-elle compréhensible par le groupe ciblé ?
	Exactitude	L'information est-elle exempte de distorsion, de partialité ?
	Justesse	L'information est-elle assez précise & assez proche de la réalité ?
	Cohérence	L'information est-elle indemne de contradictions ?
	Applicabilité	L'information peut-elle être directement exploitée ? Est-elle utile ?
	Rapidité	L'information est-elle traitée ensuite livrée avec 0 retard ?

	Nom du critère	Description
L'accès à L'information De qualité	Traçabilité	Le background de l'information est-il visible (auteur, source, date, etc.)
	Maintenabilité	Toutes les informations peuvent-elles être organisées & mises à jour de façon continue ?
	Interactivité	Le processus de l'information peut-il être adapté par l'utilisateur ?
	La vitesse	L'infrastructure informationnelle peut-elle suivre le rythme du travail de l'utilisateur ?
	La sécurité	L'information est-elle protégée contre la perte &/ou l'accès non autorisé ?
	L'actualité	L'information est-elle mise à jour ?
	Accessibilité	Existe-t-il une manière continue & sans obstacles pour accéder à l'information utile ?
	Commodité	La mise à disposition de l'information correspond-t-elle aux besoins de l'utilisateur & à ses habitudes ?

Tableau I.1.3. Les critères d'évaluation de la qualité de l'information.

Source : adapté de : Eppler, M.J. (2006). Managing Information quality: Increasing the value of information in Knowledge-Intensive products and processes, Springer-Verlag New York Inc.

En dernière analyse, Matthew (2002) fait valoir que le recours à l'argent pour mesurer la valeur de l'information est problématique. C'est qu'en effet, la valeur de l'information ne se déprécie pas en corrélation au nombre d'utilisations. Elle n'a de sens que dans le cadre de son utilité pour l'utilisateur (Taylor, 1986). Lucey (2004) fait également valoir que l'exactitude ne doit pas être confondue avec la précision. Etre en possession d'une information précise ne signifie certainement pas qu'elle est exacte.

I.1.1.4. Les besoins informationnels

La mise en place d'une stratégie d'IE, est avant tout prendre conscience d'un besoin en information & des risques liés. Si tel est le cas, il faut bien connaître les besoins du demandeur, les reformuler, déterminer les attentes précises & sous quelle forme l'information est attendue. La demande doit toujours être effectuée dans un but précis (Thomsen, E., 2003 ; Lucey, T., 2004). Quand les besoins d'information sont traités de façon appropriée, l'organisation, dans son ensemble, en profite. Pourtant, les gestionnaires ne sont pas toujours en mesure d'exprimer leurs besoins d'information explicitement ce qui inhibe la prise de décision (Morris, 1994 ; Butcher, 1998), les raisons explicatives sont :

- Ils ne sont pas informés que ces informations sont disponibles ;
- Ils ne comprennent pas comment ces informations peuvent être utilisées ;
- Ils ne connaissent pas les modes de livraison de ces informations.

I.1.2. L'Intelligence Economique (IE).

L'Intelligence Economique (IE) a suscité une importante production d'écrits spécialisés durant ces deux dernières décennies. Deux raisons expliquent cette vague montante des pages autour de cette notion. La première est que l'IE traduit un besoin de nouveaux outils de la part des organisations exposées à des situations concurrentielles intransigeantes & complexifiées. La deuxième réside dans le fait que l'IE constitue tout à la fois un savoir-faire autonome & une manière de penser susceptibles de lier entre elles & d'ordonner différentes problématiques majeures qui établiront le statut d'une économie sur l'échiquier mondial (Achard P, 2005).

I.1.2.1. Les 5 pôles de l'intelligence économique.

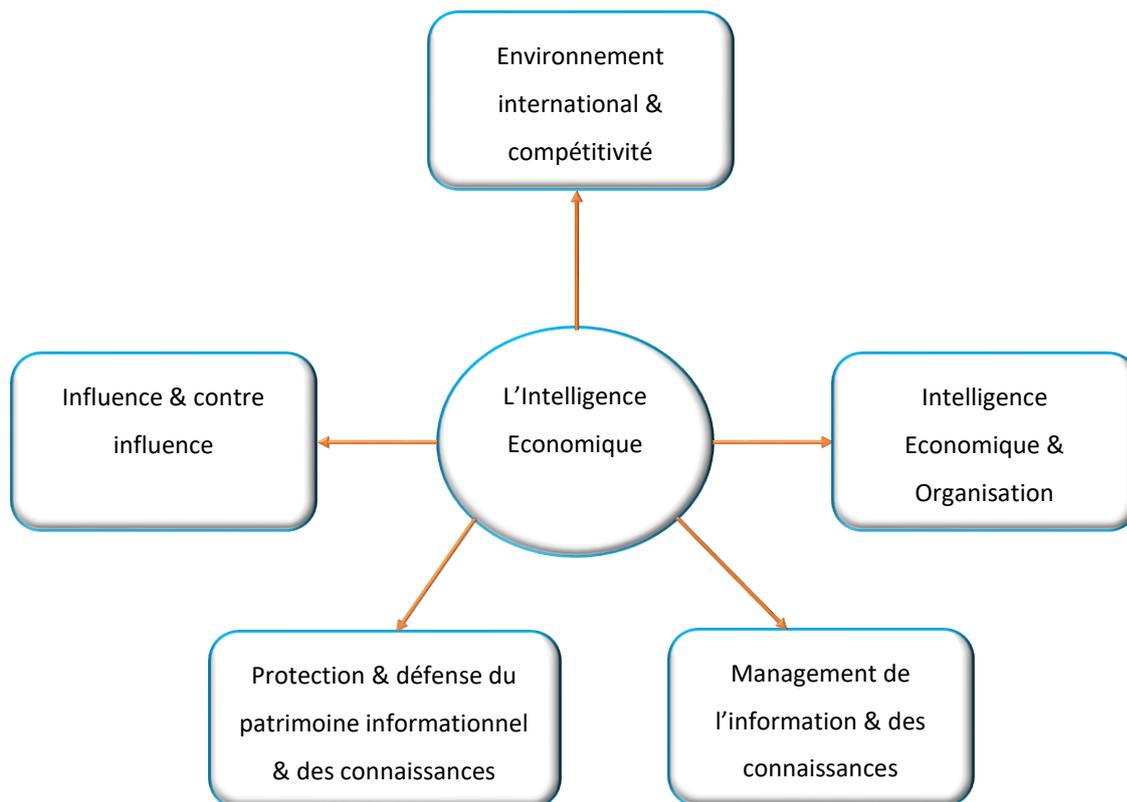


Figure I.1.1. Les 5 pôles de l'Intelligence Economique.

Source : Jakobiak.F, l'Intelligence Economique, techniques & outils, 2^{ème} édition, 2009, P7.

Il ressort du graphique ci-dessus les différentes implications de l'intelligence économique. En fait, cette dernière a eu ses lettres de noblesse à l'aire de la globalisation caractérisée par le pouvoir de l'information où elle y est apparue toujours plus nécessaire. Certes, l'ouverture mondiale est une source de nouveaux marchés mais elle est aussi une exposition à de nouveaux acteurs & donc de nouveaux risques qu'il est indispensable de prendre en compte dans une stratégie de développement (Moinet N., 2011 ; Pomis E., 2004). De plus, l'IE qui s'alimente de l'information dégage comme output : le Knowledge Management auquel nous pouvons ajouter le conseil en stratégie, la certification & la formation.

Ainsi donc, « **Un réseau est un ensemble de personnes dont les relations sont préexistantes & qui décident de collaborer pour servir un objectif commun. Ils se dotent pour cela de ressources de fonctionnement (un local, un statut juridique, des fonds), de règles & d'éléments à échanger. Ces éléments peuvent être de l'information, une aide, de l'influence ou encore de la notoriété** »¹⁰. Le relationnel procure aux dirigeants une information non disponible dans la littérature ouverte mais qui représente, souvent, une plus-value de taille.

¹⁰ www.portail-ie.fr, 29/11/2013.

« Le réseau est l'outil indispensable pour acquérir l'information fermée & orale...Toute société n'est qu'un assemblage de réseaux entrecroisés ayant leurs langages, leurs rites & leurs rôles »¹¹

Le réseau, qu'il soit interne ou externe, existe, bien avant l'intelligence économique. C'est une fusion des différentes compétences en vue d'apporter des réponses réalistes & proactives à la prise de décision stratégique (Marcon C. Moinet N., 2007). Même si l'information ne circule pas de façon efficiente à l'intérieur des réseaux formels, il existe des intérêts communs entre des groupes de personnes, en général ayant des affinités, il s'agit des réseaux informels. Assurément, la question qui se pose à un Veilleur est : comment s'approprier ensuite tirer profit des informations qui circulent dans les réseaux ? Si tel est le cas, plus, un acteur adhère à plusieurs réseaux, plus, il aura le privilège d'accéder à des sources d'information assez hétérogènes donc utiles à une prise de décision réaliste.

La mémoire est une structure permanente dont l'efficacité est conditionnée par son unicité (Pomian J., 1996) alors que le réseau est une structure ponctuelle fondée sur les compétences. A ce propos, le veilleur aura besoin d'entretenir une mémoire informationnelle sous forme de prêt à diffuser (Carlier A., 2013). De toute évidence, en alliant, mémoire & réseau, l'Intelligence Economique répond aux conditions indispensables pour cerner les différentes facettes de l'information : formelle, informelle, écrite, orale, fermée & ouverte. Il importe toutefois de ne pas perdre de vue que l'entretien d'une mémoire n'est pas l'objectif prioritaire de l'IE & que le Veilleur n'est pas un archiviste. Pour glaner l'information circulant dans les réseaux, trois possibilités s'offrent au veilleur (Martinet B., Ribault J-M, 1989) :

- Appartenir à plusieurs réseaux en même temps (un Gatekeeper)¹² ;
- Connecter les différents réseaux entre eux ;
- Créer un réseau transversal à tous les autres.

I. 1.2.2. Les différentes définitions de l'Intelligence Economique.

La formulation française de l'Intelligence Economique (IE) dérive de l'expression anglaise Business Intelligence (BI). Une notion qui remonte à 1958, elle a été évoquée dans un document écrit par Luhn. C'est en 1967 qu'Harold Wilensky en a donné une première définition **« Activité de production de connaissance servant les buts économiques & stratégiques d'une organisation, recueillie & produite dans un contexte légal & à partir de sources ouvertes...C'est un mode de gouvernance dont l'objet est la maîtrise de l'information stratégique & qui a pour finalité la compétitivité et la sécurité de l'économie & des entreprises »¹³**

¹¹ Besson B, Possin J-C (1996), Du Renseignement à l'Intelligence Economique, Dunod, Paris, P48.

¹² Le **Gatekeeper** est un expert-métier avec un statut hiérarchique moyen. Non seulement, il a une bonne visibilité à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise mais également et surtout, il écoute et diffuse.

¹³ Coutenceau & Christian, Guide pratique de l'Intelligence Economique, Editions d'Organisation, 2010, P3.

La littérature d'aujourd'hui définit le terme Business Intelligence de façon différente mais convergente. **« L'intelligence économique consiste à collecter, analyser, valoriser, diffuser & protéger l'information économique stratégique afin de renforcer la compétitivité d'un Etat, d'une entreprise ou d'un établissement de recherche »¹⁴**

D'autre part, l'investissement en IE passe par la mise en place d'outils techniques. Il faut collecter, stocker, analyser & diffuser l'information. Pour ce faire, l'entreprise peut, par exemple, opter pour un outil tout-en-un, souvent onéreux étant donné sa complexité, ou pour un outil par thématique qui nécessite une certaine rigueur ou enfin pour l'open source. Quelle que soit la solution retenue, l'intervenant doit faire le lien entre la structure, l'équipe & la stratégie car on a souvent tendance à prioriser les moyens techniques avant de réfléchir à l'humain (Jakobiak F., 2009 ; Kanter, J., 1992). Par surcroît, un outil ne fonctionne que parce que des Experts-métiers ont investi du temps pour le paramétrer. De fait, en amont ainsi qu'en aval de l'outil, il y'a des Hommes, des compétences & un savoir. En terminant, l'IE est utilisée ici comme un terme large qui englobe les personnes, les processus et les outils d'accès, d'organisation et d'analyse de l'information afin d'améliorer la prise de décision et de gérer la performance.

« La BI est souvent utilisée comme un terme générique pour désigner les services et les logiciels dont la tâche est de soutenir & d'améliorer la qualité de la prise de décision dans les organisations. Au cours de la deuxième moitié des années 2000, une nouvelle tendance s'est intensément développée, il s'agit du Self-Service BI. Les utilisateurs, dans une organisation, devraient être en mesure de générer des rapports et des analyses sur la base des données sans aucune intervention significative des services informatiques. Dans ce contexte, il serait intéressant d'enquêter sur la façon dont les outils libre-service peuvent être utilisés pour créer de l'information stratégique pour tout acteur économique. Elle a pour triple finalité :

- **La compétitivité du tissu industriel,**
- **La sécurité de l'économie & des entreprises,**
- **Le renforcement de l'influence du pays »¹⁵**

L'Intelligence Economique en libre-service (IELS) a été développée en raison de la nécessité d'une analyse ad-hoc des affaires. Traditionnellement, un système IE se compose d'une équipe de personnes appartenant à la fois aux Business Units informatique & Management. Elle se charge de mettre à disposition des utilisateurs des rapports et des analyses statistiques. Cependant, Les besoins d'affaires qui sont en constante évolution freine la capacité à satisfaire les nouvelles exigences dans les meilleurs délais ce qui incite les experts métiers à créer leur propre solution qui à son tour est plus coûteuse. Avec la mise en œuvre de l'IELS, cette évolution rapide des besoins devient plus facile à traiter.

¹⁴ Gloaguen.F., Le guide de l'intelligence économique, Hachette, 2012, P13

¹⁵ Jakobiak, l'intelligence économique : techniques & outils, 2^{ème} édition, 2009, P7

C'est qu'en effet, en décentralisant les rapports ad-hoc, l'utilisateur peut gérer et construire ses rapports spécifiques. Il peut faire une sélection des données dans les rapports livrés en vue de les adapter aux exigences spécifiques du site concerné (Imhoff C & White C, 2011). L'information est, ainsi, mieux dirigée et les outils IE plus faciles à utiliser, ce qui permettra d'améliorer la finesse des analyses en termes de connaissances & d'impliquer l'utilisateur final davantage dans la production de l'output informationnel.

« L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions de recherche, de traitement, de diffusion & de protection de l'information utile aux différents acteurs économiques. Ces acteurs sont conçus comme un système global destiné à inspirer la stratégie de la Direction Générale de l'entreprise, tout comme à informer en continu & innover ses différents niveaux d'exécution afin de créer une gestion offensive & collective de l'information, qui devient une richesse principale »¹⁶.

« Tout l'art du dirigeant sera d'initier les différentes composantes de l'Intelligence Economique que sont la Veille, le Renseignement, l'Action & la Protection (approche VRAP), en choisissant les hommes clés qui mettront en œuvre ces différentes composantes avec des équipes transverses »¹⁷

« L'intelligence économique est la capacité d'obtenir des réponses à des questions en découvrant des intelligences entre 2 ou plusieurs informations préalablement mémorisées ; l'entreprise mettant au service de cette capacité tous les moyens dont elle dispose pour saisir des opportunités ou détecter des menaces »¹⁸

L'IE est une démarche, un état d'esprit qui concerne tous les acteurs de l'économie. Au demeurant, à chacun son intelligence économique : l'Etat propose une politique publique d'IE, & les entreprises, elles, mettent en place leurs propres pratiques d'IE. Pourtant, l'objectif est identique : améliorer sa compétitivité, soutenir la croissance & l'emploi. L'IE est bien une démarche & non une panacée car chaque solution est unique. Elle sert à sélectionner la bonne information au milieu d'une masse de données, prendre la bonne décision au bon moment en utilisant la méthode la plus adaptée.

¹⁶ H.Martre, Intelligence économique & stratégie des entreprises, Commissariat général du plan, P18.

¹⁷ Coutenceau C., Guide pratique de l'Intelligence Economique, Edition d'Organisation, 2010, P7.

¹⁸ Chotin R., L'Intelligence Economique & stratégique. Tome1 : les ambiguïtés, e-theque, 2002, p5.

C'est également des solutions pour maîtriser & protéger l'information stratégique, une sorte d'assurance de la sécurité des données.

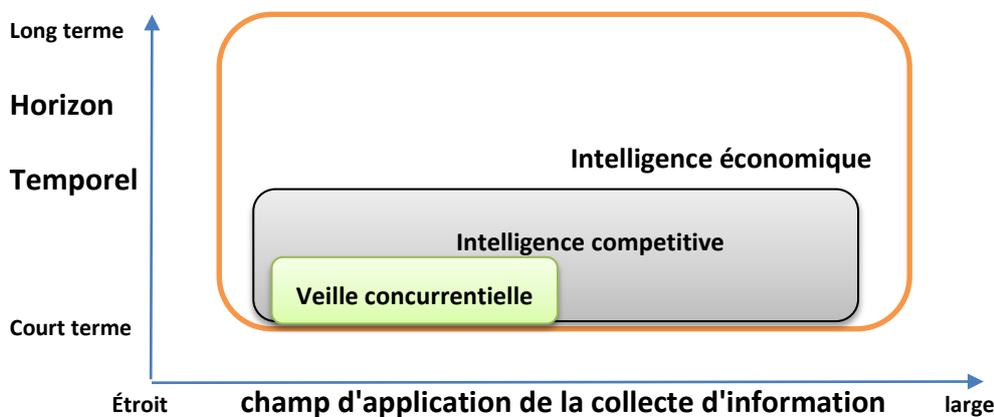


Figure I.1.2. Intelligence économique & concepts connexes

Source : Choo, 2002.

« Analogue à la « compétitive intelligence » des américains, l'Intelligence Economique est une extension de la veille stratégique (ensemble veille technologique & veille concurrentielle) pour un usage offensif de l'information »¹⁹

« L'Intelligence Economique se définit comme la recherche & l'interprétation systématique de l'information accessible à tous, afin de décrypter les intentions des acteurs & de connaître leurs capacités. Elle comprend toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel (Protection, Veille, Influence). Elle se différencie du renseignement traditionnel par : la nature de son champ d'application, puisqu'elle concerne le domaine des informations ouvertes, & exige donc le respect d'une déontologie crédible ; l'identité de ses acteurs, dans la mesure où l'ensemble des personnels & de l'encadrement & non plus seulement les experts-participants à la construction d'une culture collective de l'information ; ses spécificités culturelles, car chaque économie nationale produit un modèle original d'IE dont l'impact sur les stratégies commerciales & industrielles varie selon les pays »²⁰

L'ensemble de ces définitions fait ressortir les concepts clefs que doit comporter une définition de l'intelligence économique/veille stratégique :

¹⁹ F.JAKOBIAK, « L'Intelligence Economique en pratique », Editions d'Organisations, 1998, www.synfie.fr, 07/12/13.

²⁰ www.portail-ie.fr, 29/11/2013.

- L'intelligence économique est un processus itératif, un état d'esprit qui interpelle les différents acteurs de l'économie (entreprise privée ou publique, administration, organisme de recherche, etc.). La concrétisation réussie d'une démarche d'IE, à l'intérieur d'une entreprise, exige non seulement l'engagement de la Direction Générale mais aussi la motivation & l'adhésion du personnel.
- L'IE consiste également à tirer un effet de synergie en combinant des compétences, des outils & des méthodes en vue de recueillir l'information avant les autres, l'analyser & la convertir en connaissance partagée entre les acteurs concernés sans pour autant omettre de la sécuriser.
- Le processus de l'intelligence économique est créatif : les données sont collectées à l'état brut. Une fois traitée & analysée, l'information sera utilisée comme support à la prise de décision.
- L'intelligence économique est stratégique : l'information fournie par l'IE, notamment l'information noire & grise, sera utilisée pour alimenter des décisions non répétitives, non programmables (Simon H., 1960) & dont l'impact s'étend à toute l'organisation.

L'IE est anticipative, Ansoff (1975) a utilisé l'expression « WeakSignals », c'est-à-dire l'IE permet de détecter les opportunités & les exploiter & de déceler les menaces pour les réduire. Il ressort des définitions ci-dessus l'importance stratégique accordée à l'information dans l'élaboration de la stratégie & la réalisation de la compétitivité de tout organisme. Certes, il est indispensable d'accéder à l'information pertinente mais il est aussi vital de « savoir avant les autres » tout en instaurant des mécanismes de protection de l'information de l'appropriation malveillante.

Tyson (1986) fait valoir que l'IE encapsule un certain nombre de renseignements, à savoir : l'intelligence client, l'intelligence d'un compétiteur, la Connaissance du marché, la Veille technologique, l'intelligence du produit & l'intelligence environnementale. De même, Thomsen (2003) suggère que le terme IE a remplacé les concepts suivants : aide à la décision, système exécutif d'information & système d'information de gestion.

I.1.2.3. La position de l'IE dans l'entreprise.

On assiste, le plus souvent, à la mise en place d'un Centre de Compétences dédié. Au-delà de cette structure assez courante, on remarque que beaucoup d'entreprises se posent la question du rôle de plus en plus structurant de l'IE par la formalisation importante des référentiels. L'implication du DSI par rapport au « Master Data Management » est une question tout à fait central & surtout délicate à traiter par les DSI.

1.1.2.3.1. Le Centre de Compétences en Intelligence Economique (CCIE)

Dans un autre ordre d'idées, les organisations qui ont investi dans un projet IE peuvent être à différents stades de maturité et ont besoin d'évoluer tout au long de ce cycle de vie (voir figure I.1.3.). Pour ce faire, la mise au point d'un « Centre de Compétences en Intelligence Economique » est une condition préalable à cette évolution. Il s'agit d'une équipe de personnes établies pour promouvoir la collaboration et l'application des standards de l'IE ainsi que les meilleures pratiques à travers l'organisation (Oracle, 2012). Un effet de synergie est ainsi créé, il profite à tous les départements. Trois segments de participants sont impliqués :

- Les analystes qui définissent et exécutent des analyses ad hoc ;
- Les utilisateurs qui exploitent les analyses effectuées ;
- Le Personnel technique (TIC), responsable des composants technologiques déployés.

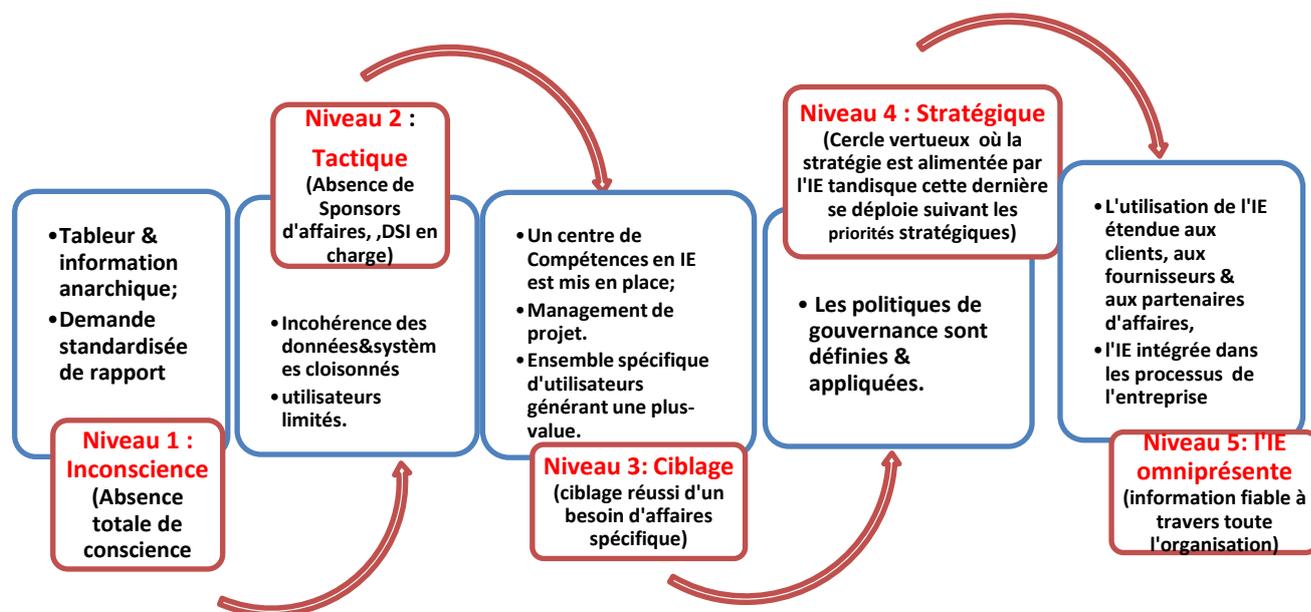


Figure I.1.3. Le modèle de maturité de l'IE.

Source : adaptée de Hostmann, 2007 (version adaptée)

En dernière analyse, toute organisation cherchant à rentabiliser son investissement en IE et à atteindre le niveau stratégique pour ensuite aller au-delà, a besoin d'un CCIE qui évolue continuellement & simultanément avec l'entreprise & ses acteurs tout en garantissant une culture de partage des informations et des meilleures pratiques en IE.

I.1.2.3.2. La Gouvernance de l'IE.

La définition de la gouvernance de l'IE est une partie intégrante de la gestion des systèmes d'information. Elle se compose de la structure dédiée, des politiques, des processus et procédures qui garantissent l'efficacité et la durabilité des initiatives de l'IE. Les parties prenantes, qui représentent les différents processus de l'entreprise, se réunissent et décident de comment gouverner leurs actifs immatériels et la façon de hisser leurs stratégies d'IE au niveau supérieur.

Aussi, la gouvernance de l'IE permet de trouver un consensus entre la rigueur des données normalisées & la flexibilité requise par les utilisateurs professionnels. Ces derniers exigent des outils qui vont leur permettre d'explorer et de manipuler l'information de la façon dont ils ont besoin, tout en maintenant une vision commune de l'entreprise. Si les gestionnaires de données ne sont pas correctement identifiés, des changements dans la solution IE peuvent dévier de l'objectif initial. En outre, les facteurs externes peuvent conduire à des changements dans les priorités de l'entreprise. Par conséquent, les requêtes formulées vont également évoluer afin de répondre à des types plus sophistiqués d'analyse. En somme, La gouvernance de l'IE facilite l'évolution des besoins de l'entreprise et maximise la valeur de l'investissement initial en communiquant clairement les objectifs stratégiques. Indépendamment de la taille et du type d'entreprise, une organisation peut bénéficier des meilleures pratiques de gouvernance pour assurer que les stratégies et les objectifs opérationnels actuels et futurs soient accomplis.

Quoi qu'il en soit, la taille, la culture, et la présence ou l'absence d'un processus d'IE détermineront le modèle de gouvernance approprié (voir tableau ci-dessous). Souvent, une organisation a déjà des pratiques de gouvernance des données portant d'autres appellations. De plus, il y'a beaucoup de composants à prendre en compte lors du démarrage d'un programme de gouvernance de l'IE : l'architecture de données, les métadonnées, l'intégration des données, la sécurité des données, la livraison de l'information à l'utilisateur final ainsi que la gestion du changement. En utilisant une approche holistique, le cadre de la gouvernance doit rassembler toutes ces pièces ensemble grâce à des processus coordonnés qui relie chacun de ces composants avec la vision globale de l'IE.

	Avantages	Limites
Organisation de l'IE dans un contexte centralisé	-Gains financiers ; -Une seule série d'ETL vers une BD centralisée ; -Facilite la définition des standards & référentiels cohérents.	-Les sites n'ont pas d'outils adaptés à leurs besoins & pas d'autonomie ; -Volumétrie.
Organisation de l'IE dans un contexte décentralisé	-Plus grande réactivité & meilleure adéquation aux besoins locaux ; -Autonomie des entités vis-à-vis de leur développement IE.	-Les couts ; -Les délais ; -Ne garantit pas la cohérence globale de la démarche au niveau groupe.
Organisation de l'IE dans un contexte décentralisé avec une gouvernance centralisée	-Meilleure Gouvernance des processus ; -Capitalisation & partage des compétences en IE ; -Homogénéité des référentiels de Données.	-Définir une entité responsable des référentiels ; -Définir un Standard & respecter le Core Model.
Gouvernance globale de l'IE	Mieux structurer & valoriser les compétences via les axes suivants : - Core Model & Master Data Management : fédération des processus, des référentiels de données & outils de configuration, -Equipes SI/Métier : Capitalisation des compétences	Mise en place d'une véritable stratégie globale concernant le décisionnel.

Tableau I.1. 4. Place de l'IE dans l'entreprise.

Source : élaboré par nous-mêmes.

Les principales fonctions d'un cadre global de gouvernance de l'IE comprennent :

a) La Planification stratégique

- Déterminer les besoins informationnels de l'organisation ;
- Comprendre, comparer et évaluer le stade de maturité actuelle du système IE, et établir le futur potentiel ;
- Élaborer et approuver les politiques, les procédures et les normes relatives à l'utilisation des données, les métadonnées, les rapports BI, et les capacités d'analyse.

b) Le Contrôle continu

- Coordonner les activités fondamentales de la gouvernance de l'IE ;
- Surveiller et appliquer les politiques, les procédures et les normes de l'IE ;
- Communiquer la valeur des actifs informationnels.

c) la Mesure du rendement

- Définir et mettre en œuvre des indicateurs clés de performance pour mesurer l'apport de la BI à la concrétisation des objectifs ;
- Instaurer un équilibre judicieux entre les projets stratégiques & opérationnels de la BI.
- Mesurer les phases de maturité BI.

En dernière analyse, la plupart des programmes de l'IE ont besoin d'un modèle d'exploitation où les compétences clés ont des rôles clairs pour soutenir la politique & procédures IE. Le modèle permet également aux membres de l'équipe de gérer le changement efficacement.

I.1.2.4. Le spectre des prestations en IE.

Les apports de l'IE sont à portée générale, non évidents à identifier & surtout à mesurer (Watson & Wixom, 2007). Signalons à ce propos que quand l'IE relève de la DSI, ses avantages ne peuvent être clairement identifiés.

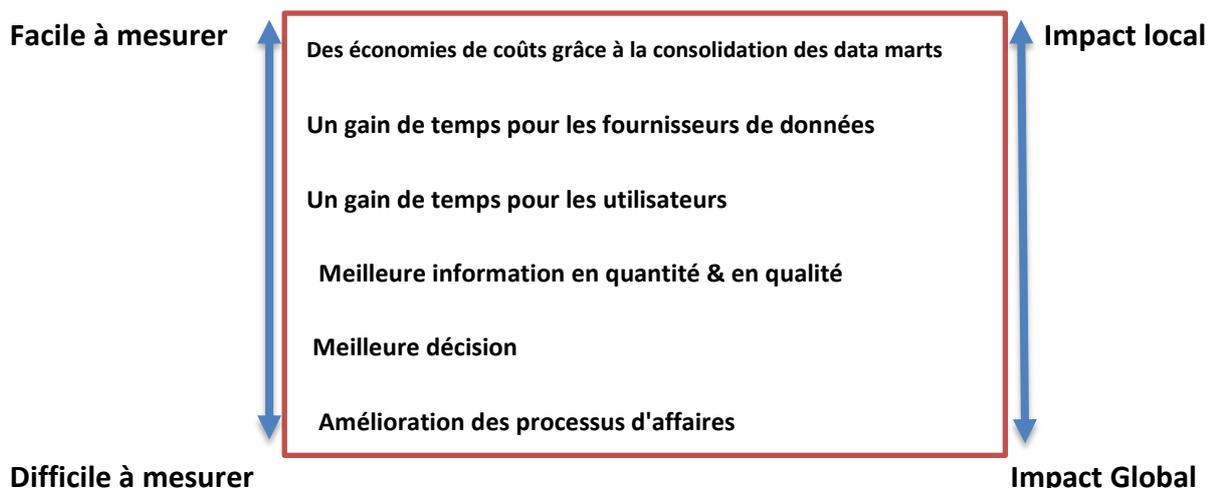


Figure I.1.4. Quelques prestations de l'IE

Source : adaptée de Watson & Wixom, 2007.

Au reste, la mesure du taux d'utilisation des solutions IE mises en place permet de détecter d'éventuels problèmes, de prévoir & de mettre en place les plans d'action nécessaires pour développer l'usage (plans de formation, communication, amélioration de la solution, etc.)

I.1.2.5. Étude comparative des pratiques de l'Intelligence Economique.

De prime abord, un bref aperçu sur les risques susceptibles de justifier le recours des Etats à l'IE. Ensuite, une étude comparative succincte sur les pays pionniers en la matière.

Tableau des risques montants	
➤	Menaces sur les équilibres économiques, régionaux, locaux, sectoriels <ul style="list-style-type: none"> ○ Dysfonctionnement dans les chaines de production & de distribution ○ Vulnérabilités technologiques & informatiques ○ Ruptures d'approvisionnement en énergie ou en biens & services sophistiqués ○ Délocalisation & sous-emploi ○ Disparités de niveau de vie dans l'aménagement du territoire ○ Montée de l'exclusion ○ Renaissance des protectionnismes & corporations ○ Désordres liés aux transitions des économies planifiées vers les économies de marché.
➤	Menaces de crises financières <ul style="list-style-type: none"> ○ Désordres monétaires ○ Argent sale ○ Capitalisme dévoyé ○ Problématique de l'épargne & de redistribution des richesses
➤	Menaces sur l'ordre public, social & moral <ul style="list-style-type: none"> ○ Terrorisme & troubles sociaux ○ Economies souterraines ○ Zones grises ○ Tensions idéologiques & atteintes aux valeurs libérales, démocratiques & de tolérance dans une subversion de la culture ○ Désintégration des facteurs de cohésion sociale dans une crise de légitimités
➤	Mouvements migratoires anarchiques <ul style="list-style-type: none"> ○ Déstabilisation des pays évolués ○ Vulnérabilité des pays riches
➤	Risques écologiques & biologiques <ul style="list-style-type: none"> ○ Catastrophes industrielles & dégradations de l'environnement ○ Epuisement des ressources naturelles ○ Santé publique & manipulations génétiques
➤	Menaces sur l'ordre international <ul style="list-style-type: none"> ○ Déclin des superpuissances & absence de régulation internationale suffisante ○ Multipolarité & conflits en chaine ○ Volonté de puissance de potentats secondaires, mais armés
➤	Crises d'identité culturelle <ul style="list-style-type: none"> ○ Communication dévoyée ○ Appartenance à un groupe trop restreint ou trop vaste ○ Désagrégation ou avilissement des projets collectifs ○ Conditions nouvelles de la quête d'un optimum d'aménité. ○ Environnement institutionnel trop sophistiqué.

Tableau I.1.5. La nature des risques globaux.

Source : B. Besson & J-Cousin, Du renseignement à l'intelligence économique, Dunod, 2001, P149

Le tableau montre, de façon explicite, la relation existante entre le politique & l'économique. En effet, le politique vient, de plus en plus, au secours de l'économique. Dans ce contexte, les IE nationales revêtent une importance décisive dans la mesure où elles génèrent l'information stratégique. Les Etats exploitent aussi bien les services de renseignement classiques, les sociétés de renseignements privées que le corps diplomatique. Chaque Etat a investi dans une cellule d'IE élaborée à partir d'un ensemble de réseaux, des mémoires & des capacités d'analyse. Néanmoins, chaque nation, en partant de son propre référentiel culturel, se comporte distinctement en matière d'Intelligence Economique.

Par ailleurs, quoique l'étude date pratiquement de 2 décennies, il est frappant de constater que les différents phénomènes macro-économiques & politiques évoqués ci-dessus sont encore renforcés depuis la crise mondiale de 2007-2008. En effet, la scène internationale se retrouve, plus que jamais, sous le joug d'une conjoncture financière qui a discrédité les pouvoirs publics des pays industrialisés quant à leur capacité d'apporter des solutions au chômage, à l'inflation, à l'augmentation des dépenses publiques, aux déficits chroniques de la balance des paiements, etc.

L'Intelligence Economique	Contenu & Concepts
Le Japon	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'information est indispensable à la réussite industrielle ; ✓ Peuple avide de renseignement, c'est un culte ; ✓ Dans l'entreprise japonaise, la rétenion de l'information utile justifie le licenciement ; ✓ L'organisation du JETRO (Japon Extranet Trade Organisation) à travers le monde ; ✓ L'intelligence économique (IE) japonaise associe le Commerce, l'Industrie, la Diplomatie & l'Etat.
USA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La veille américaine est plutôt technologique (National Technical Information Service « NTIS », Critical Technologies Institute, National Research Service) ; ✓ Le système d'intelligence américain est essentiellement politique & étatique ; ✓ Effet de synergie entre : entreprises, universités, laboratoires, administrations & le public ; ✓ Intelligence culturelle pour s'adapter aux exigences de la clientèle étrangère ; ✓ les cabinets audit (Ernst & Young, Price Waterhouse, KPMG...) authentifient les comptes des entreprises désireuses de s'implanter aux USA.
Canada	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Service Canadien de Renseignement & de Sécurité (SCRS) ; ✓ Soucieux de la déontologie & de l'éthique.
L'Allemagne	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'IE allemande est fondée sur un patriotisme économique ; ✓ Réseau européen entretenu par les expatriés allemands ; ✓ Le recours aux méthodes militaires pour accéder aux marchés étrangers (landers, administrations, syndicats, banques & affaires étrangères).
La France	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'Etat prend à son compte l'Intelligence Economique ; ✓ Une vision politique de la guerre économique complète l'approche économique ; ✓ L'usage de la diplomatie où la politique vient de plus en plus au secours de la production & la vente.

Tableau I.1.6. « Les pratiques en matière d'Intelligence Economique : étude comparative »

Source : Élaboré à partir des données de l'ouvrage : B.Besson & J.C Possin, du Renseignement à l'Intelligence Economique, Dunod, 2001 & le rapport IDC, 2015

Les services de renseignements dans les différents pays pris comme exemple ne datent pas d'aujourd'hui. L'intervention des pouvoirs publics est assez remarquable dans le processus de collecte, de mise en forme, de diffusion & enfin de protection de l'information névralgique.

Les Américains formalisent et pratiquent l'intelligence économique moderne dès les années 60. A l'origine la culture de la concurrence se diffuse dans et entre les entreprises : competitor intelligence, market intelligence, business intelligence, competitive intelligence. Au début des années 1990, les Américains constatent que cette démarche du « business, Competitive, marketing intelligence » des grands groupes – qui reste la référence - ne suffit plus pour affronter les stratégies d'influence et les affrontements concurrentiels globalisés (Messianisme américain, Stratégie de domination technologique par le contrôle des réseaux & Stratégie de domination par influence juridique et normative)

Les Chinois croisent la culture traditionnelle de « l'art de la guerre » et ses nouvelles formes à travers l'intelligence économique comme vecteur d'accès à l'économie de marché. Création d'un « mix stratégique ». Accéder à un modèle de développement tiré par l'innovation et la créativité (R&D).

En Europe, des « intelligences stratégiques » fondées sur des cultures et des pratiques public-privé bien établies : école suédoise, britannique, française. La Grande Bretagne a une vraie tradition en matière d'Intelligence Economique ensuite la France où le CA de la BI est un marché de niche, petit par rapport aux USA, la Chine & le Japon qui sont puissants en matière de collecte de l'information. De plus, la France, à l'instar de beaucoup de pays européens ne sont pas protégés alors que les USA, la Chine & le Japon ont des législations & des dispositions qui protègent le secret des affaires. Donc, il est vital & important de disposer de textes de référence pour s'adapter à cette réalité. Récemment, une directive existe au niveau européen.

Un nouveau phénomène apparaît avec la mondialisation : le croisement des cultures stratégiques et culture d'intelligence économique. Ex. Chine, Canada, USA... Il existe donc dans les pays ou des groupes de pays des communautés d'intelligence stratégique.

I.1.3. La veille stratégique

I.1.3.1. Les trois axes de la Veille Stratégique.

Il est à souligner que les recherches sur la veille s'articulent autour de 3 axes de réflexion inter reliés que nous appelons respectivement les orientations stratégiques, le domaine d'application & l'organisation des activités.

Le premier axe (orientations stratégiques) fait référence aux objectifs, aux motivations qui sous-tendent la pratique de la veille. Les thèses soutenues autour de cet axe reprennent certaines idées que l'on retrouve dans les fondements théoriques de la veille. On soutient généralement que la veille permet de promouvoir l'innovation & le développement d'avantages compétitifs, d'assurer l'efficacité de la planification & de la réflexion stratégique, d'améliorer la productivité, de réagir efficacement aux changements, d'assurer la survie. Parmi les rares études empiriques qui se situent dans le premier axe, celle de Marteau & Lesca (1986) rapporte que les PME font de la veille dans le but d'éclairer les décisions, de stimuler l'innovation & la créativité & pour accroître la capacité à anticiper & à réagir aux changements. Une enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME innovatrices (OCDE, 1993) indique que la veille dans les PME répond à des préoccupations diverses de nature commerciale (ex : déceler des opportunités), technologiques (ex : intégrer de nouvelles technologies) & concurrentielles (ex : être à l'affût des concurrents).

Quant au second axe, il a trait au domaine d'application, qui fait référence aux types d'informations & de sources que les firmes utilisent, on y retrouve l'essentiel des études empiriques. La tendance a été de classer les informations selon le type de veille (technologique, commerciale, concurrentielle, stratégique) (passive, active, offensive) ou selon son degré de formalisation (orale/écrite).

Quant aux sources d'information, la distinction est faite entre les sources orales et écrites, entre les sources formelles & informelles. Parmi les sources les plus utilisées, on retrouve les clients, les fournisseurs, les employés, les vendeurs, les concurrents, les banquiers & les comptables, les journaux, les pairs (Cooper & al, 1991 ; Hartmann & al, 1994).

Concernant le 3^{ème} axe de réflexion, l'accent est mis sur les méthodes de Veille, l'implication du facteur humain, l'organisation des activités & enfin l'intégration de la veille dans la gestion stratégique.

I.1.3.2. Les définitions de la Veille Stratégique.

« La veille est la surveillance globale & intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affût d'informations factuelles porteuses d'avenir... La veille doit être une activité prospective. Nul besoin de connaître ce que fait le concurrent aujourd'hui car la veille consiste à deviner ce qu'il fera demain. »²¹ H.Lesca substitue le terme « *écoute prospective de l'environnement économique* » (EPEE) au terme « *veille* »²². Au reste, la veille est une culture sensée savoir exploiter 4 leviers (Coutenceau, Christian, 2014) :

²¹ L.Hermel, veille stratégique & Intelligence Economique, Afnor, 2010, PP2&3.

²² Gloaguen F., Le guide de l'Intelligence Economique, Hachette, 2012, P20.

- Les différents points de contact internes & externes à l'entreprise ;
- Les collaborateurs & leurs réseaux censés être au service de l'objectif commun ;
- Les outils de veille. L'infobésité informationnelle impose au veilleur d'abandonner les solutions artisanales de traitement de l'information & de migrer vers des solutions professionnelles ;
- Les sources crédibles.

I.1.3.3. Différences & complémentarité entre Veille stratégique & Intelligence Economique

La veille est un sous-système de l'Intelligence économique qui est un terme générique utilisé pour décrire les applications, l'infrastructure, les outils ainsi que les meilleures pratiques dans lesquelles les organisations peuvent investir pour analyser l'information afin d'améliorer la prise de décision et d'optimiser la performance organisationnelle. **« Tout l'art du dirigeant sera d'initier les différentes composantes de l'Intelligence Economique que sont la Veille, le Renseignement, l'Action & la Protection (approche VRAP) en choisissant les hommes clés qui mettront en œuvre ces différentes composantes avec des équipes transverses. L'objectif est de créer à l'intérieur de l'entreprise des réseaux de communication, animés par ces Hommes clés, qui deviendront les promoteurs de la démarche »²³.**

²³ Coutenceau, Christian, Guide pratique de l'Intelligence Economique : la méthode MADIE, Edition d'Organisation, 2010, P25.

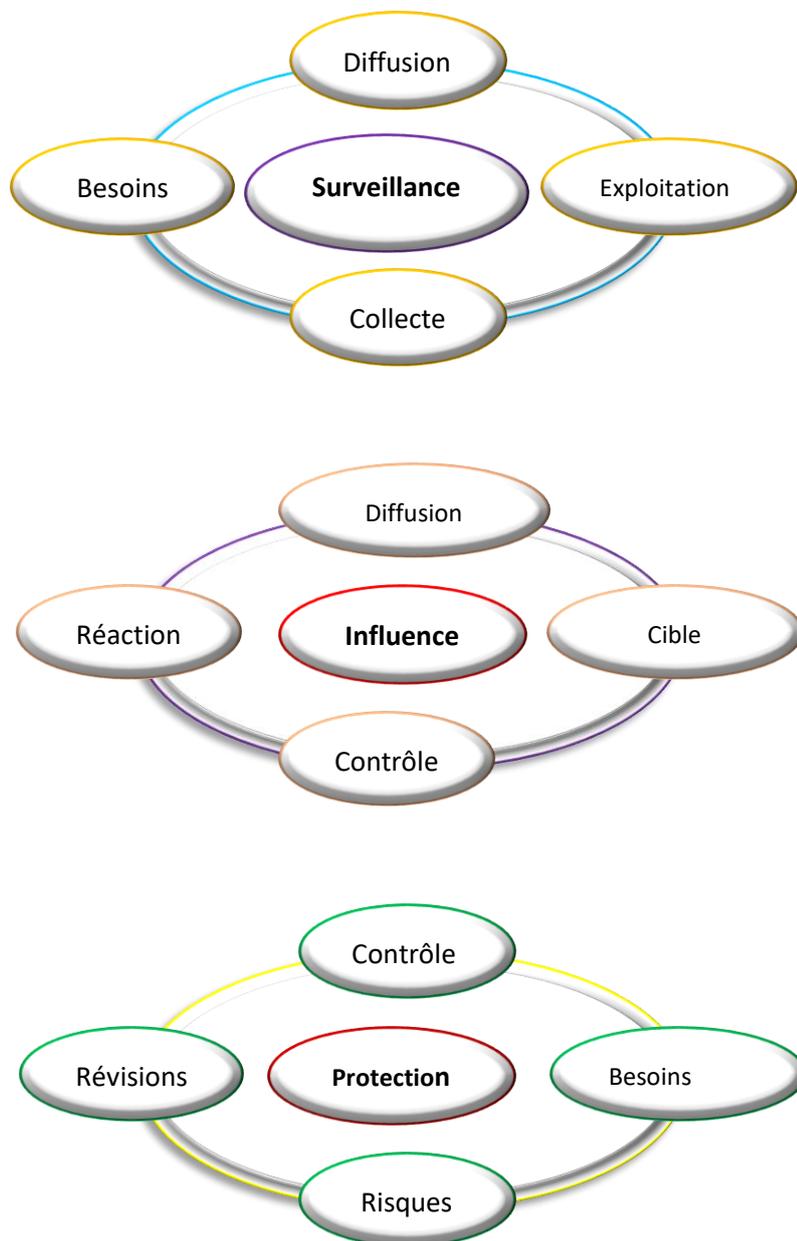


Figure I.1.5. Rôle & positionnement de la veille stratégique dans le système IE

Source : L. Bégin, J.Deschamps, H.Madinier, Intelligence Economique & Veille stratégique dans la PME de Suisse Romande, 2013,P3.

De plus, « **Il ne faut pas confondre Intelligence Economique & Espionnage. L'Intelligence Economique se fait avec des moyens légaux en structurant sa recherche d'informations. L'espionnage économique se fait de manière totalement illégale** »²⁴

²⁴ www.synfie.fr, 07/12/13.

La veille	L'intelligence Economique
Collecte du maximum d'information possible	Recherche du minimum d'informations nécessaires
Acquisition du savoir	Aide à la décision
Fonction de spécialiste	Démarche de généraliste
De l'information viendra la stratégie	De la stratégie viendront les besoins de s'informer
Recherche de l'exhaustivité sur un sujet donné	Consultation d'échantillons d'informations
Accumulation d'informations	Elaboration d'informations
Démarche déductive	Démarche inductive
L'information a un caractère plutôt statique	L'information a un caractère plutôt dynamique
Données (beaucoup d'informations blanches & répétitives)	Renseignements (informations grises & variées)
Techniques d'observation & d'anticipation	Positionnement stratégique & offensive légale
Réduction de la complexité en simplifiant	Accepter la complexité en l'approchant pour la comprendre
Approche directe & concentration des efforts	Approche indirecte & répartition des efforts
Enjeu d'entreprise	Enjeu d'un tissu d'acteurs ou d'intérêt national
Procédure, réflexes, formalisme	Remise en cause.

Tableau I.1.7. Veille versus IE.

Source : Frion Pascal. Accompagnement à la Recherche d'Information Economique : l'Intelligence économique expliquée pour une PME-PMI. Saint Aignan de Grand Lieu : Acrie, 2004, p255.

En guise de conclusion, on peut déduire que l'intelligence économique englobe la veille stratégique. Elles sont, toutes les deux, basées sur la priorité d'obtenir une information utile avant les concurrents. Dans ce sens, l'intelligence économique est plus audacieuse plus agile & disposant d'une capacité à adopter la complexité. C'est une approche systémique qui peut contenir aussi bien des acteurs internes que des acteurs externes échappant au contrôle de l'entreprise. Dans une optique évolutive, la veille stratégique apparait comme étant une étape intermédiaire dans le projet global qu'est L'IE.

I.1.4. Les métiers de l'Intelligence Economique

Le marché de l'Intelligence Economique est constitué de plusieurs acteurs, à savoir :

- La veille représentée par les éditeurs de solutions logicielles d'exploration d'Internet & de bases documentaires ;
- La recherche de renseignements ;
- La protection de l'information ;
- Le conseil en stratégie ;
- La certification ;
- La formation.

Dans un contexte de transformation des territoires de l'information, Plusieurs métiers inhérents à l'intelligence économique se sont développés durant cette dernière décennie²⁵.

I.1.4.1. Le veilleur : il se charge de l'activité « études & veilles technologiques & concurrentielles ». Il réalise, pour le compte de l'entreprise employeur des prestations personnalisées de type « état de la technique », « recherche d'antériorité de brevet », « contrats de veille », « environnement concurrentiel »&résultats financiers des concurrents. Pour ce faire, il doit :

- Filtrer les différentes sources d'information & les critères de recherche pertinents ;
- Elaborer les requêtes de recherche d'information ;
- Synthétiser les informations collectées ;
- Sensibiliser l'entreprise aux thématiques suivantes : veille, innovation, propriété intellectuelle, protection de l'information, etc.

I.1.4.2. L'analyste : le veilleur collecte l'information alors que l'analyste synthétise &analyse les recherches du veilleur. En outre, l'analyste met au point les lignes directrices indispensables au pilotage de l'intelligence économique. Partant de ce fait, la contrainte de suggestions engage formellement l'analyse ce qui n'est pas le cas du veilleur.

I.1.4.3. Le Knowledge Manager. Il est à l'origine de la capitalisation de la connaissance afin d'organiser & de simplifier la diffusion de l'information au sein d'une entreprise. En effet, le Knowledge Management consiste à identifier, structurer, mémoriser & mettre à disposition des collaborateurs les divers savoirs générés par l'entreprise (marketing, R&D, finances, etc.) en vue de concrétiser les objectifs stratégiques validés par la Direction Générale.

²⁵ www.portail-ie.fr, 18/12/13.

I.1.4.4. Le responsable Intelligence Economique. Il émet des alertes de type « Menaces/Opportunités » & en analyse les tendances. Il est également coordinateur & animateur du réseau interne. Il prend part à l'élaboration de la structure d'Intelligence Economique & contribue aux actions de lobbying en relation avec l'orientation de l'entreprise.

I.1.4.5. Le lobbyiste. Personne physique ou morale chargée de représenter les intérêts de l'entreprise auprès des décideurs publics (Ministère, Collectivité, Gouvernement, etc.). Par ailleurs, le lobbyiste peut mener des opérations d'influence ou de contre influence en vue, par exemple, d'activer un projet de loi &/ou de normes en faveur de l'entreprise par laquelle il a été mandaté. Le lobbyiste peut travailler pour le compte d'un bureau de consulting, d'une ONG, d'une entreprise, etc.

I.1.4.6. L'auditeur. Son travail consiste à scanner le processus de l'Intelligence Economique conformément à un référentiel reconnu. L'objectif est de restructurer & d'améliorer le dispositif de l'Intelligence Economique. Deux types d'auditeurs peuvent travailler pour le compte d'une entreprise :

- L'auditeur externe : consultant travaillant pour des cabinets d'audit. Il se charge de la collecte d'information & des enquêtes d'observation dans le respect de la confidentialité.
- L'auditeur interne : un salarié au service de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous présentera un descriptif de poste sommaire pour chaque métier ayant trait à l'Intelligence Economique.

	Missions	Compétences techniques	Connaissances	Qualités
Le veilleur	-surveille le secteur & métiers ; -contrôle & vérifie les sources d'information ; -gère la base de données informationnelle ; -participe aux salons, colloques & conférences professionnelles ; -utilise des outils de recherche sur Internet.	-maitrise des outils de recherche sur Internet ; -méthodes de protection de l'information ; -aisance dans la manipulation des outils de traitement de l'information ; -maitrise des outils informatiques généralistes.	-excellente culture générale ; -connaissance de l'actualité internationale & des enjeux du secteur ou évolue la société ; -anglais & autres langues.	-curiosité ; -ouverture d'esprit ; -esprit de synthèse ; -réactivité ; -rigueur ; -capacité à travailler en équipe ; -organisation ; -aisance rédactionnelle.
L'analyste	-coordonne le travail des veilleurs ; -analyse le contenu des recherches ; -fixe les directives servant au pilotage de la politique d'IE.	-capacité de gestion de projet ; -techniques de diagnostic ; -méthodes de planification stratégique ; -connaissance des techniques de lobbying.	-techniques de veille ; -connaissance du secteur d'activité de son entreprise ; -lecture & interprétation des états comptables & financiers.	-excellent relationnel ; -aisance dans la communication ; -esprit de synthèse ; -rigueur, méthodologie, gout pour les chiffres.
Le Knowledge Manager	-recense les compétences, expériences & savoir-faire d'une entreprise dans une base de données idoine ; -définit les modes d'exploitation des connaissances ; -réduit les cycles de décision.	-compréhension des métiers, de l'environnement & du fonctionnement de l'entreprise ; -conduite d'entretiens ; -capacité de gestion de projet ; -techniques de diagnostic.	-intelligence artificielle ; -data mining & data warehouse ; -groupware & workflow ; -connaissance du secteur d'activité de son entreprise & de ses problématiques ; -management du personnel.	-esprit d'analyse & de synthèse ; -qualités relationnelles & gout du travail en équipe ; -ouverture d'esprit ; -savoir mettre en confiance & savoir traduire les besoins & les compétences.
Responsable Intelligence Economique	-accompagne le développement de l'entreprise en analysant les informations stratégiques ; -procède au choix des logiciels de veille & d'analyse ; -construit & analyse des réseaux professionnels ; -répond aux demandes d'informations ponctuelles ; -dispense des formations auprès des collaborateurs.	-capacité de gestion de projet ; -techniques de diagnostic ; -méthodes de planification stratégique ; -savoir se créer & animer un réseau ; -participer à des colloques, salons & conférences.	-interprétation des schémas d'une organisation ; -lecture & interprétation des états comptables & financiers d'une organisation ; -anglais & autres langues.	-sens de l'organisation ; -capacité à gérer plusieurs projets de front ; -esprit d'analyse & de synthèse ; -pensée indépendante ; -aisance dans la communication ; -force de caractère & diplomatie ; -Intérêt pour l'information.
Le lobbyiste	-suit l'activité législative & son impact sur le secteur d'activité de l'entreprise ; -développe & entretient des réseaux humains ; -anticipe & détecte des signaux faibles permettant de prévoir les nouvelles législations, normes & décisions politiques.	-capacité de synthèse ; -capacité rédactionnelle ; -facilité d'expression ; -Compréhension législative.	-très bonne connaissance des institutions & du secteur professionnel ; -connaissances des relations institutionnelles publiques & médiatiques.	-très bon relationnel ; -grande capacité d'écoute & d'échange ; -capacité de négociation ; -rigueur ; -organisation, esprit de synthèse ; -maitrise de l'anglais si dimension internationale.
L'Auditeur	-réalise des enquêtes internes ; -produit un reporting au donneur d'ordre ainsi qu'un plan d'action.	-capacité de gestion des projets ; -Techniques de questionnement & de diagnostic ; -vision transversale de l'entreprise.	-interprétation des schémas d'une organisation ; -lecture & interprétation des états comptables & financiers d'une organisation.	-observation ; -aisance relationnelle ; -sens critique ; -capacité d'adaptation confirmée ; -crédibilité & diplomatie.

Tableau I.1.8. « Les métiers de l'Intelligence Economique »

Source : élaboré à partir des données collectées sur : www.portail-ie.fr, 18/12/13.

I.1.5. Les différents acteurs d'un projet décisionnel

Dans une approche « Lean Management », le succès de l'implantation d'un projet décisionnel en IE au sein d'une organisation est conditionné par l'effet de synergie créée par les différentes parties prenantes impliquées. **« Le Lean est une approche systémique pour concevoir & améliorer les processus en visant un état idéal centré sur la satisfaction du client par l'implication de l'ensemble des personnels dont les initiatives sont alignées par des pratiques & principes communs...Le lean n'est pas simplement une collection d'outils ou de techniques mais une méthode globale de management & un cadre de référence qui permet de maintenir l'entreprise sous tension créative »**²⁶. Ci-dessous un descriptif non exhaustif de ces différents acteurs. Néanmoins, il ne faudrait pas en conclure que cette situation peut être extrapolée à différents contextes d'entreprises.

²⁶ Hofmann, Lean Management, Outils/Méthodes/Retours d'expérience/ Questions/Réponses, Eyrolles, 2012, p90.

L'acteur	Son rôle dans le projet
Le chef de projet interne	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de l'encadrement du projet, des délais & des budgets ; • Référent des intervenants externes ; • Référent pour le comité de pilotage ; • Pilote des équipes internes.
Le chef de projet externe	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité des équipes externes du projet ; • Rend compte au chef de projet interne.
Le Sponsor	Assiste le chef de projet interne dans toutes ses démarches auprès des utilisateurs et de la Direction
Utilisateur clé/expert métier	<p>Si les thèmes couverts par le futur système décisionnel sont vastes, il y'aura certainement plusieurs experts métiers. Ils se chargent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • D'informer les équipes projets des spécificités du métier abordé afin de répondre correctement aux besoins de l'entreprise ; • De tester la Compétence technique en Base de données ainsi que de valider les réalisations qui seront livrées
Compétence technique Base de données	<ul style="list-style-type: none"> • Elle doit pouvoir maîtriser l'installation, le paramétrage, l'architecture et l'optimisation des bases de données utilisées pour le futur système décisionnel ; • Elle doit donner les indications de bonnes pratiques aux autres intervenants techniques qui utilisent les bases de données.
Compétence technique ETL	<ul style="list-style-type: none"> • Elle doit être compétente dans le paramétrage de l'ETL choisi ; • Elle doit pouvoir collaborer en association avec la personne compétente en base de données • Elle doit assurer l'optimisation des flux qu'elle mettra en place dans l'ETL.
Compétence technique outil de restitution dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Elle doit être compétente dans les outils de restitution qui ont été choisis pour le projet (BusinessObjects, QlickView, JasperSoft, Cognas, Microsoft,) • Elle sera en charge de générer les rapports, les tableaux de bords et autres documents pour les utilisateurs finaux.
Compétence technique développement	<ul style="list-style-type: none"> • Selon le type de projet décisionnel, il est quelques fois nécessaire d'avoir recours à des développements spécifiques. Cela peut être le cas, si on choisit de ne pas prendre un ETL éditeur par exemple et de développer un logiciel spécifique pour le projet. • On peut aussi avoir besoin de développeur pour réaliser des interfaces de saisies lorsque des données sont encore non digitalisées ou encore pour fabriquer des interfaces entre certains logiciels.
Le porteur de projet	C'est celui qui porte la demande du projet. Il sera désigné de fait.
Utilisateur pour recette des livraisons	Un ou plusieurs utilisateurs seront nécessaires pour faire la recette finale, c'est-à-dire, les tests de ce qui a été réalisé avant de le livrer.
Intervenant recette technique	Cet ou ces utilisateurs devront effectuer la recette des éléments techniques qui sont réalisés. Les flux de l'ETL par exemple : Vérifier qu'ils s'enchaînent correctement et que chaque flux remplit bien sa fonction.
Expertise éditeur	Dans de nombreux projets décisionnels, il est nécessaire de comprendre les données sources qui sont stockées dans des logiciels de gestion achetés auprès de l'éditeur. Quand c'est le cas, Il faut identifier chez l'éditeur un interlocuteur qui pourra fournir les informations pour comprendre Comment sont organisées

Tableau I.1.9.les principaux acteurs d'un projet décisionnel.

Source : élaboré par nous-même à partir de Chaudhuri & Al, 2011 & Pirttimaki V., 2007.

Conclusion

Face au chaos informationnel dans un monde en perpétuel mouvement, les métiers de l'IE deviennent, pour la plupart, un levier décisionnel dont la vocation majeure consiste à favoriser l'innovation & à sécuriser l'existant en anticipant les risques. Dès lors, le processus est moins linéaire que dans le passé. Il s'agit, donc, de concevoir des systèmes apprenants capables de convertir des données hétérogènes en données intelligibles & ensuite en données enrichies. Autrement dit, pas de captation utile sans transformation susceptible d'éliminer les données aberrantes & d'extraire de la connaissance des données de masse (Grundstein M., 2009).

Chapitre I.2. Typologie & Conception d'un Système d'Intelligence Economique et Veille Stratégique.

Introduction

Plusieurs approches de la veille stratégique existent dans la littérature des systèmes d'information. De prime abord, nous allons aborder les différents niveaux de veille selon qu'elle soit passive, active ou offensive ou bien proactive ou réactive & enfin nous allons nous focaliser sur le modèle de Porter (les 5+1force) grâce auquel on débouchera sur une typologie de veille qui prend en compte le centre de gravité de l'entreprise (veille marketing, concurrentielle, technologique, globale, etc.). Par ailleurs, la formalisation d'un processus de veille stratégique est soumise à une séquence d'étapes caractérisées par l'accomplissement d'un certain nombre de tâches appuyées par une répartition des responsabilités entre d'une part le Manager Décideur & d'autre part les différents intervenants de l'Intelligence Economique. De toutes ces considérations, il ressort que la revue de littérature dans le domaine de la veille stratégique a révélé que les auteurs retiennent un aspect hybride : processuel & instrumental.

I.2.1. Typologie & modes de Veille.

Un arsenal de types de Veille est disponible dans la littérature de l'IE. Nous nous limiterons à un certain nombre en corrélation avec le contexte de l'étude.

1.2.1.1. Veille active-Veille passive

Martinet & Ribault (2009) distinguent la veille active de la veille passive. La veille passive « Scanning » se charge de l'écoute de l'environnement au jour le jour afin de concrétiser des objectifs de veille communiqués à l'occasion des temps forts de l'entreprise. Par hypothèse, l'entreprise pratique de la veille passive quand elle n'a pas encore identifié ses besoins. Par contre, la veille active « Monitoring » consiste à rechercher de l'information ciblée. Elle passe par les étapes ci-dessous :

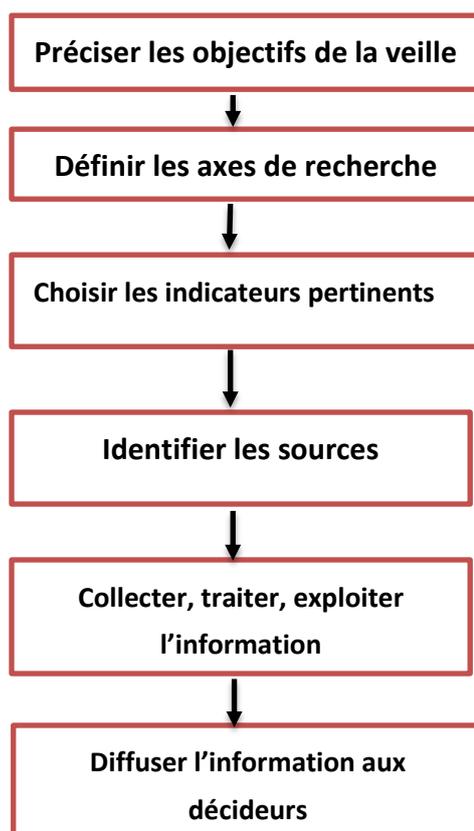


Figure I.2.1. Les étapes de la veille active.

Source : Hertel & Laurent, Veille stratégique & Intelligence Economique, Afnor, 2007, P17.

La veille active est soumise à un processus systématique & organisé. Plus les objectifs & les axes de recherche définis avec précision plus les moyens sont utilisés de façon efficiente, plus l'information collectée est pertinente à une prise de décision stratégique.

Nonobstant, 75% des informations qui alimentent l'entreprise sont le fruit de la veille passive & uniquement 25% nécessite le recours à la veille active (Martinet & Ribault, 2009). Assurément, la veille passive précède la veille active (Lesca, 1986). De prime abord, l'entreprise est à l'affut de toute opportunité ou menace. Une fois détectée, un processus décisionnel est mis en route nécessitant une information ciblée.

I.2.1.2. Veille irrégulière-Veille périodique-Veille continue

Ces trois types de veille présentent des divergences en matière de complexité, d’horizon, de ressources (Lesca, H., 2007) :

- **La veille irrégulière** : proactive & orientée vers la résolution de problèmes à court terme. Le processus de recueil d’informations est limité dans le temps, son rôle étant juste de fournir une réponse concrète à la question posée.
- **La veille périodique** : les activités sont intégrées, en partie, aux objectifs de l’organisation via les ressources allouées.
- **La veille continue** : elle représente la meilleure option en matière de veille stratégique. Sa mission consiste à détecter des opportunités susceptibles d’améliorer l’agilité de l’entreprise en matière de gestion de l’incertitude environnementale. IL s’agit de mettre en place une activité de veille permanente.

I.2.1.3. Les modes de Veille.

Quant à Choo²⁷, il résume les modes de veille comme suit :

Mode de veille	Besoin en information	Utilisation de l’information	Effort	Sources d’information	Tactique
Analyse indirecte	-Zone d’intérêt général ; -besoins spécifiques à détecter	Découvertes	Minimal	Nombreuses	Scruter largement une diversité de sources
Analyse directe	Reconnaitre les centres d’intérêts	Augmenter les connaissances	Minimal	Pas nombreuses	Suivre la trace ou la piste de recherche
Recherche informelle	Formulation des questions	Augmenter les connaissances	Moyen	Peu nombreuses	Recherche orientée vers une situation ou un événement
Recherche Formelle	Spécifier l’objectif	Planifier les actions à mener	Maximal	Plusieurs	Collecte d’information orientée vers un objectif prédéfini suivant une méthode & des procédures

Tableau I.2.1. Les modes de la veille stratégique.

Source : Choo (2002)

A l’issue de l’approche adoptée par Choo, il ressort que la finalité stratégique de la veille vacille entre l’amélioration de la connaissance & le raccourcissement des processus de décision.

²⁷ Choo (2002), the art of scanning the environment, American society for information science, Volume 25, N°3, February/March, pp14-27.

La veille peut se faire spontanément ou de façon planifiée & ciblée. De plus, elle peut être une recherche formelle empruntant des voies officielles d'obtention de l'information convoitée ou bien informelle lorsqu'il s'agit de formuler des questions se rapportant à un problème de gestion délicat. Il est impératif pour toute entreprise, intervenant sur un marché où sévit la concurrence, d'avoir la meilleure idée, la mieux appliquée, au moment opportun. De prime abord, l'idée la moins onéreuse est celle du rival ; cette information est accessible à un coût symbolique (exploitation des revues périodiques, réseau relationnel, etc.). Toutefois, avant de collecter cette information, l'entreprise doit répondre à la question : de quelles idées la performance de mon entreprise est-elle tributaire ?

I.2.2. Les thématiques de Veille

L'adoption de l'approche de **M. Porter**, relative aux forces qui déterminent les caractéristiques de la concurrence au sein d'un secteur, permet de déboucher sur plusieurs types de veille.

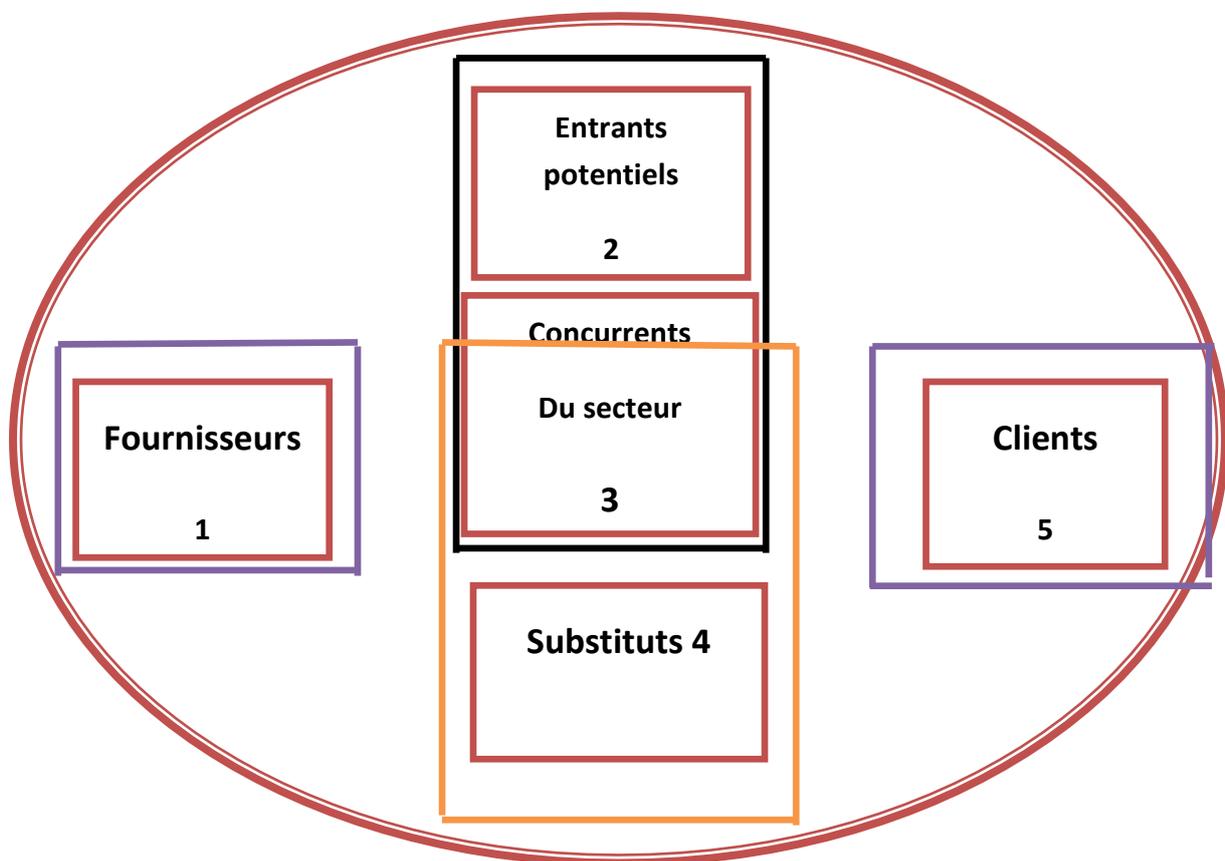


Figure I.2.2. Les 5 paramètres qui commandent la concurrence au sein d'un secteur. Les 4 types de veille associés

Source : Martinet & J-Michel Ribault, les éditions d'Organisation, 1994, p24.

Chaque force à une ou plusieurs veille(s) spécifique(s) & cela dans la but de cultiver le lien pertinent entre l'information & la stratégie. Certes, une entreprise n'a pas besoin de toutes ces facettes en même temps. De plus, certaines d'entre elles ont un caractère plutôt offensif (la Veille Marketing) tandis que d'autres ont un caractère plutôt défensif (la Veille Concurrentielle). Tout bien considéré, les **Pouvoirs Publics**, représentent le **Système National d'IE** qui peut être défini (Clerc P., 2007)²⁸ comme suit : « **Combinaison des pratiques et des savoir-faire de production, d'interprétation, de protection et de diffusion des connaissances développés à l'échelle d'un pays, entre ses différentes institutions et réseaux pour servir les stratégies individuelles et collectives** ».

Quelles finalités de l'IE pour les nations ?

- Produire la connaissance nécessaire à la stratégie des acteurs économiques et sociaux nationaux dans un environnement de globalisation des échanges et de la concurrence.
- Développer des enseignements d'intelligence économique, afin d'accroître la capacité collective d'interprétation des dynamiques et de la complexité de l'environnement.
- Organiser la sécurité du patrimoine des entreprises et des systèmes d'information (sécurité économique)
- Développer des stratégies d'influence basées sur l'avantage culturel et compétitif du pays pour mieux négocier, coopérer et influencer.

Les dynamiques d'influence réclament, désormais, la connivence de l'Etat & des entreprises.

1.2.2.1. La veille technologique (3+4)

Le terme « technologie » embrasse un ensemble évolutif d'information. L'appellation « veille technologique » recouvre :

- Les recherches fondamentales & appliquées ;
- Les procédés de fabrication ;
- Matériaux & filières ;
- Les technologies ;
- Les produits.

Un moyen simple & efficace pour élaborer un plan de veille & bien organiser le processus de veille est la méthode des 5W-1H (Jakobiak F., 1991) ou en français, QQQQCCP. Concrètement : Qui fait Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?

²⁸ Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation & des TIC-ACFCI

WHAT	Définition de la veille technologique
WHY	Enjeux de la veille technologique
WHO	Acteurs : observateurs, analyseurs, décideurs.
WHEN	L'information doit être captée dès sa naissance & la veille technologique nécessite une mise à jour permanente.
WHERE	La surveillance est sectorielle, mais la couverture est mondiale.
HOW	La veille technologique comporte une doctrine, une méthode, une structure, une expérimentation.

Tableau I.2.2. L'approche systématique de la veille technologique dite l'approche 5W-1H
Source : Jakobiak.F, la pratique de la veille technologique, les Editions d'Organisation, 1991, 232P)

La conformité aux 5W-1H permet, à l'entreprise, d'élaborer un plan de veille réaliste. Par ailleurs, la veille technologique peut être utilisée en réponse à une menace (veille défensive) ou pour exploiter une opportunité (veille offensive).

I.2.2.1.1. La recherche fondamentale & appliquée.

L'entreprise doit être à l'affût de toute nouveauté scientifique ayant un impact immédiat ou différé sur son cœur de métier. Dès lors, elle se doit d'affiner continuellement son background scientifique, son aptitude à assimiler la communication scientifique à la source (information grise). Autrement dit, l'entreprise doit se doter de moyens pour dialoguer avec les chercheurs éminents. L'information scientifique peut être puisée d'un brouillon de thèse, d'un protocole d'expérience, d'un laboratoire, etc. Au-delà du scientifique, cette information risque de susciter l'intérêt de divers managers à l'intérieur de l'entreprise.

I.2.2.1.2. Les procédés de réalisation.

« **Un procédé est une méthode employée pour parvenir à un certain résultat** »²⁹. Deux questions s'imposent : Peut-on substituer des matériaux à d'autres ? Peut-on réduire le cout de X% ?

La connaissance d'un procédé passe par la remontée des informations ci-dessous :

²⁹ B.Martinet & J-M. Ribault, La veille technologique, concurrentielle & commerciale, les éditions d'organisation, 1989, P29.

Le principe	Les acquis scientifiques.
Le cœur du sujet	La transformation effective obtenue.
Les performances du procédé	La pertinence des résultats réalisés
Les conditions d'efficacité	Quels matériaux utilisés, dans quels environnements ?
Les conditions de mise en œuvre	Compétence technique du personnel, exigence en matière de formation spécialisée, etc.
La durée de mise au point	Les « veilleurs » doivent savoir à quoi l'on s'intéresse dans l'entreprise & jusqu'à quand ?
L'extension du procédé	-A quelle vitesse se propage-t-il dans les différents domaines d'application ? -Quels sont les coûts de mise en œuvre rapportés à l'unité fabriquée ?
Le seuil de substitution du procédé	Existe-t-il des produits de rechange à un prix compétitif ?
Le ticket d'entrée	Le coût de l'investissement & la durée de récupération.
Les sous-traitants équipés	Permettre l'expérimentation du procédé avant de prendre la décision de l'acquérir.
Les équipements & installations de mise en œuvre des procédés.	Pour les jeunes procédés, difficulté d'accès à ce type d'information

Tableau I.2.3. Les informations relatives au procédé.

Source : adapté de Jakobiak, F., 1991, Martinet, B. & Ribault, J-M, 1989.

I.2.2.1.3. Les matériaux.

Le coût final d'un composant est obtenu via le couple « Matériau-Procédé ». Par ailleurs, les capacités en place risquent de constituer un frein aux substitutions. Dans ce cas, la veille aura pour mission de répondre aux questions ci-dessous :

- Quels sont les matériaux stratégiques dans le coût d'achat $\geq 80\%$?
- Quelle est la tendance des cours d'achat ?
- Quels sont les principaux pays producteurs & transformateurs ?
- Quelles sont les sources permanentes & occasionnelles d'approvisionnement ?
- Quelles sont les spécificités des réseaux de distribution ?
- Quelles sont les innovations accessibles que l'entreprise exploite peu ou pas du tout ?

Le veilleur est sensé prendre en filature ces matériaux dès leur première sortie du laboratoire.

I.2.2.1.4. Les technologies

« Une technologie est l'assemblage provisoire d'éléments partiellement indépendants, qui se présente comme un tout vis-à-vis de la recherche & développement »³⁰. Les éléments englobent : les matériaux, les procédés de transformation, les systèmes d'information, l'énergie, le transport & les modèles. Dans ce contexte, le veilleur est amené à intensifier la dimension prospective, il doit être à l'affût des opinions des experts en plus de l'intérêt accordé aux faits.

³⁰ J.Morin, l'excellence technologique, PubliUnion, Paris, 1985, p48.

I.2.2.1.5. Les produits

L'analyse du produit se fait à 2 niveaux :

- L'analyse fonctionnelle : évaluer l'usage du produit ;
- La décomposition du cout probable du produit : réduire les couts cachés de la non-qualité.

I.2.2.2. La veille concurrentielle (2+3).

Elle englobe les différents processus de surveillance des concurrents actuels & potentiels. Si l'intérêt est porté aux équipements, la veille concurrentielle s'assimile à la veille technologique. Si l'objet de la veille, les clients de la concurrence, la veille concurrentielle s'apparente à de la veille marketing. L.Hermel (2010) : « **la veille concurrentielle donne souvent lieu à la création d'un observatoire de la concurrence** »³¹.

La veille concurrentielle se focalise sur les items ci-dessous :

Les produits	<ul style="list-style-type: none">✓ Image de marque & notoriété✓ L'ampleur des gammes présentées.
La distribution	<ul style="list-style-type: none">✓ Nature de la relation avec les distributeurs ;✓ La couverture géographique ;✓ La capacité d'approvisionnement.
Commercialisation & vente	<ul style="list-style-type: none">✓ Savoir-faire & expertise de la force de vente ;✓ Qualité de la recherche marketing & lancement de nouveaux produits.
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none">✓ L'état de l'équipement de production ;✓ Capacité & volume actuel de production ;✓ Brevets détenus ;✓ Accès aux matières premières.
Recherche & Ingénierie	<ul style="list-style-type: none">✓ Brevets d'invention ;✓ Pratiques du Kai zen.
La santé financière	<ul style="list-style-type: none">✓ Cash-flow ;✓ Capacité d'emprunt à CT & à LT ;✓ Capacité d'augmentation du capital.
L'organisation	<ul style="list-style-type: none">✓ La culture organisationnelle du concurrent ;✓ La clarté de la mission ;✓ Degré de congruence entre stratégie & structure.
La Direction Générale	<ul style="list-style-type: none">✓ Qualité du leader ;✓ Niveau d'instruction, expérience, perspicacité, expertise technique.✓ Capacité d'adaptation aux différents contextes.
Autres	<ul style="list-style-type: none">✓ Nature du portefeuille relationnel avec les autorités publiques.

Tableau I.2.4. Les principaux items d'une Veille Concurrentielle.

Source adaptée de Turban, E., 2008, Sharp, S., 2009.

³¹ Hermel.L., veille stratégique & Intelligence Economique, Afnor, 2010, p64.

I.2.2.3. La veille marketing (1+5).

Elle consiste à surveiller & à analyser les principaux acteurs d'un marché. Une attention particulière est consacrée aux clients & fournisseurs. Elle inclue également le suivi des actions des concurrents.

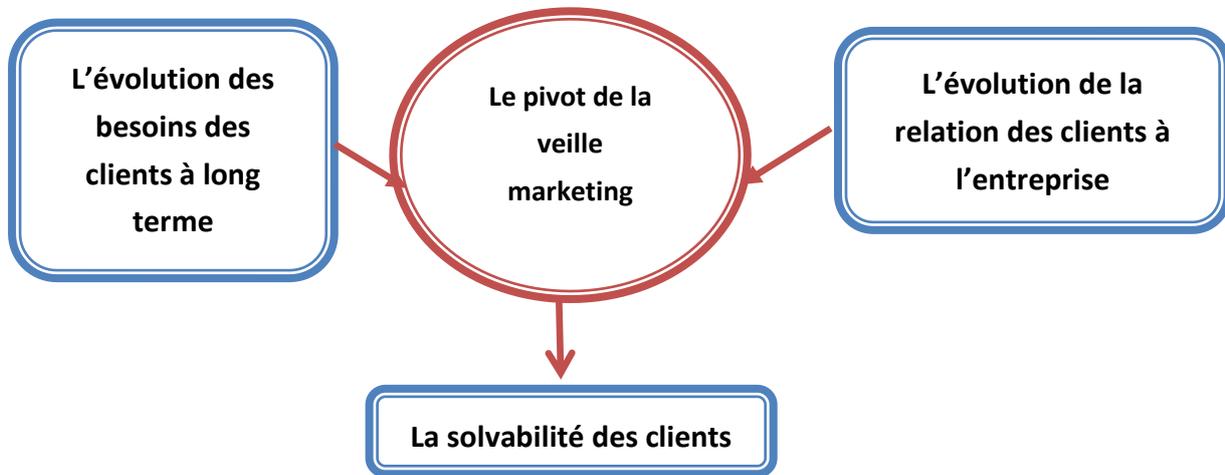


Figure I.2.3. Les principaux axes de surveillance de la veille Marketing.

Source adaptée de Marcon C., Moinet N., 2011, Cavalcanti, E.P., 2005.

I.2.2.3.1. Les clients.

a) Les besoins du client

La différence majeure entre la veille marketing et la démarche marketing réside dans l'intervalle temporel. Très souvent, l'orientation marketing privilégie le court & moyen terme tandis que la veille marketing s'inscrit dans le long terme.

b) La relation Client-Fournisseur.

Le veilleur doit répondre à 2 questions :

- Quels sont les paramètres déterminants de la relation Client-Entreprise ?
- Comment se présentera l'évolution de ces paramètres ?

En effet, le pouvoir d'un client vis-à-vis du fournisseur est tributaire des variables ci-dessous :

- Le taux de dépendance de l'entreprise au client ;
- Le degré de différenciation/standardisation des produits ;
- L'ampleur du coût de transfert ;
- Le degré de corrélation de la qualité input/output ;
- La capacité d'intégration en amont.

c) La solvabilité du client.

Le veilleur est tenu de répondre aux questions suivantes :

- Le client dispose-t-il de moyens pour honorer ses commandes ?
- Quels sont les incidents de paiement du client ?

Plusieurs méthodes ont vu le jour, entre autres, le Scoring.

1.2.2.3.2. Les fournisseurs.

Les préoccupations de l'entreprise vis-vis du fournisseur sont similaires à ses préoccupations vis-à-vis du client à une différence : l'axe de vision.

a) Les produits nouveaux

Les produits achetés régulièrement sont caractérisés par une abondance d'information livrée systématiquement par les fournisseurs. C'est moins vrai pour les inputs que l'entreprise n'a jamais exploités dans son processus de production. Un fournisseur classique ne peut pas détecter un besoin qui jusqu'alors n'est pas perçu par le client.

b) Les rapports du fournisseur à l'entreprise

Le pouvoir d'un fournisseur puissant peut affecter notablement la rentabilité d'un secteur dans la mesure où ce dernier est incapable d'adopter une politique tarifaire flexible. Il est question de surveiller l'évolution des paramètres suivants :

- Degré de concentration ;
- Disponibilité des produits de substitution ;
- Degré d'importance du client pour le fournisseur ;
- Degré d'importance du produit du fournisseur pour le client ;
- L'ampleur des coûts de transfert ;
- Aptitude du fournisseur à s'intégrer en aval.

Ainsi donc, il serait utile de répondre continuellement & régulièrement à la question « qui fournit qui ? ». Entre autres, il faut analyser l'avantage concurrentiel du fournisseur en matière de l'approche « moins disant ». Somme toute, en matière de veille fournisseur, il est recommandé de segmenter les fournisseurs en 4 catégories :

Catégorie	Profil du fournisseur	Le rôle de la veille
Le fournisseur « Maitre »	-Il sonde le marché ; -Il détecte les besoins ; -Décide « Go » / « No Go »	-Gagner de l'avance sur l'information officielle. -Forger l'information grise voire noire.
Le fournisseur « Adaptateur »	-Essaye de comprendre le besoin du client ; -Adopte son offre à l'intention du client.	-Vérifier régulièrement sa compétence & sa capacité à honorer l'engagement ; -Recouper les différentes sources d'information (blanche & noire)
Le fournisseur « Concepteur sur mesure »	Création des produits « Ad hoc » sur la demande du client.	- Surveiller la Maitrise technologique ; - réaliser un Benchmark.
Le fournisseur « Sous-traitant »	L'entreprise cliente conçoit, le fournisseur réalise.	- Vérifier régulièrement sa capacité ; - s'informer sur le Système de garantie de la qualité ainsi que celui des couts.

Tableau I.2.5. La veille fournisseur.

Source adaptée de B. Martinet & J-M. Ribault, La veille technologique, concurrentielle & commerciale, les éditions d'organisation, 1989.

I.2.2.3.3. La Veille du marché de travail

Le système de veille doit répondre aux questions suivantes :

- Quelles seront les compétences auxquelles feront appel les entreprises de demain ?
- Quelle sera leur localisation géographique ?
- Dans quel sens se fera l'évolution du cout de la main d'œuvre ?

1.2.2.4. Tableau de synthèse.

Ci-dessous un tableau de synthèse des différents types de veille.

Type de veille	Objectif	Information recherchée	Bénéfices
Concurrentielle	Suivre les mouvements des concurrents sur les sujets critiques	Stratégies, nouveaux produits, résultats financiers, clients perdus ou gagnés.	Comparaison de son entreprise avec ses concurrents.
Sectorielle	Surveiller les acteurs qui composent le secteur d'activité (Porter)	Actualité sur les fournisseurs & clients, les innovations, les projets de loi, les tendances comportementales & sociétales.	Anticiper les évolutions de ses marchés.
Technologique	Surveiller les brevets & les projets de normes.	Publications & travaux de recherche.	Anticiper les ruptures & les évolutions technologiques.
Réglementaire	Relever les projets de loi, les textes & normes réglementaires.	Les lois & décrets concernant le secteur de l'entreprise.	Etre en amont des nouvelles règles légales.
Image	Suivre la notoriété d'une marque.	Résultats d'une campagne de communication, la perception des consommateurs, etc.	Apprécier la volumétrie média quantitative & qualitative.
Financière	Détecter les mouvements sur les marchés financiers affectant potentiellement l'entreprise.	Les rumeurs de fusion-acquisition, cession, les écarts significatifs de cours de bourse, de matière première, les intentions de petits porteurs.	Apprécier l'environnement financier avec anticipation.
Stratégique	Anticiper une modification majeure du modèle économique.	Informations inhérentes au centre de gravité & à l'état final recherché.	Détenir les informations facilitant le pilotage stratégique.
Territoriale	Suivre les aspects socio-économiques, politiques & socio-culturels d'un territoire.	Initiatives des acteurs clés.	Apprécier les attentes & résultats des porteurs de projets pour affiner sa politique.

Tableau I.2.6. Tableau synoptique des différents types de veille.

Source adaptée de Coutenceau, Christian, 2014 & Benabid, F., Colombel, L., Cordeau, C., 2010, PP25-28.

1.2.3. La mise en place d'un projet en IE.

Un projet décisionnel n'est pas un projet classique (ERP/CRM/automatiser une partie de la gestion de l'entreprise, etc.). Il ne peut pas être imposé aux utilisateurs au même titre qu'un outil de gestion. A titre illustratif, un Comptable ne pourra pas faire autrement que de saisir ses écritures dans le logiciel comptable même si ce dernier ne lui convient pas. Par contre, pour effectuer des analyses, l'utilisateur trouvera toujours un moyen détourné si l'outil fourni ne lui convient pas & c'est là qu'une grande partie des projets décisionnels n'aboutit pas.

1.2.3.1. Intégrer et orienter une démarche d'IE.

Un projet IE doit s'inscrire dans une stratégie d'entreprise & les utilisateurs doivent adhérer à cette stratégie pour que les outils décisionnels soient adoptés. Pour faire passer ce message, il faudra se faire accompagner par un sponsor d'affaires. Ainsi donc, la décision d'investir dans une cellule d'IE doit donc être prise voire soutenue par les dirigeants de l'entreprise. Une autre spécificité importante est l'effet « tunnel ». De nombreux projets décisionnels ne finissent jamais parce que le projet veut répondre à toutes les problématiques de l'entreprise & la tâche est souvent très ambitieuse & ne peut pas aboutir en un seul projet. La solution judicieuse est de travailler en mode « agile », c.-à-d. de découper le projet global en plusieurs projets thématiques. Enfin, il faut insister sur l'importance de la Culture de la Veille : fédérer & motiver les Collaborateurs quant à la valeur & aux enjeux de l'information conformément à une charte d'éthique.

1.2.3.2. Surveiller son environnement pertinent

Il serait indiqué de délimiter les variables environnementales que le dirigeant de l'entreprise veut mettre sous surveillance en fonction des enjeux prioritaires. Les capteurs de l'information seront, ainsi, orientés grâce aux axes de veille mis en place. L'option « nuages de tags » (clouding) permet de cerner la volumétrie de l'information. Ensuite, l'utilisateur/veilleur est amené à rédiger des scénarios de collecte des données. **« Les scénarios sont des représentations cohérentes de futurs possibles, permettant de déterminer les requêtes à lancer sur le web & de fournir les orientations de recherche aux collaborateurs »**³². C'est grâce à ces scénarios que les signaux d'alerte sont sélectionnés. Quant au sourcing, il permet d'identifier les sources d'informations (voir figure ci-dessous) en vue de mieux les exploiter. Cette étape conditionne la qualité des résultats obtenus par la veille. En effet, le chargé de veille est amené à surveiller, en permanence les sources d'information, les coter & les hiérarchiser en fonction de la crédibilité de l'émetteur & de la véracité du contenu. Cette étape permet de dresser le bilan des sources d'informations exploitées par l'entreprise ainsi que les modes de traitement pratiqués & cela afin de mieux intégrer le système existant dans le processus de veille.

³² Coutenceau, Christian « **L'Intelligence économique au service de l'innovation** », Eyrolles, 2014, p151.

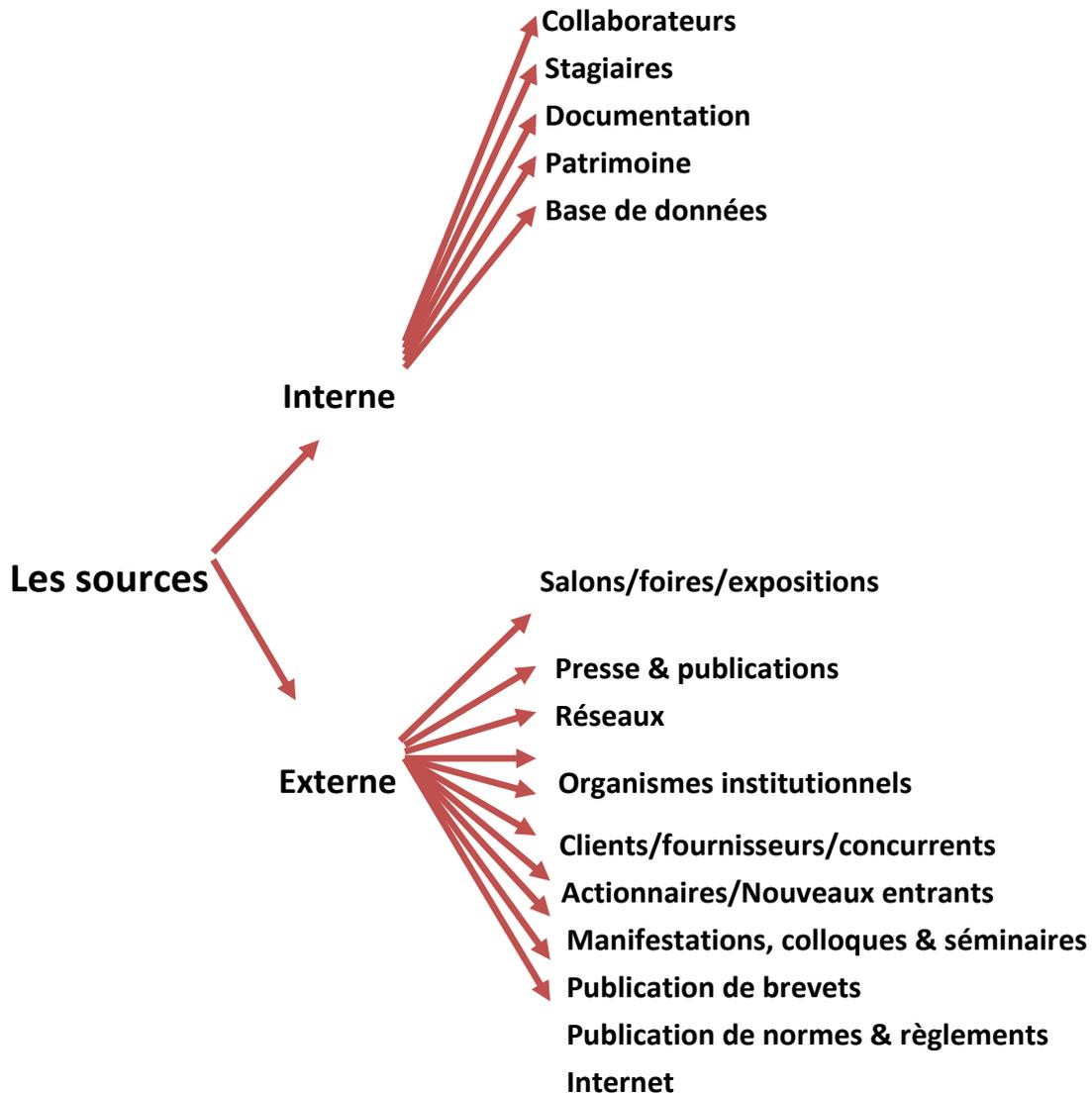


Figure I.2.4. Les sources d'information.

Source adaptée.

Une veille efficace ne peut se contenter de Google qui ne peut fournir, en moyenne, que 20% des informations recherchées. Par ailleurs, les informations présentes sur les sites référencés conformément au principe de « page ranking » peuvent regrouper entre 50 à 500 sites susceptibles d'être exploités dans un contexte de veille généraliste, ce qui exige des outils spécifiques d'exploration (présentés dans le chapitre 3)

1.2.3.3. Traiter & analyser l'information.

Il faut analyser les moyens dont disposent le personnel pour faire remonter les informations qu'ils jugent utiles pour l'entreprise (réunion, messagerie électronique, intranet, etc.). De plus, les besoins informationnels de l'entreprise se situent à 3 niveaux : opérationnel (travail quotidien), tactique (évolution des produits de l'entreprise) & stratégique (renouvellement des compétences au profit de la pérennité de l'entreprise). Dès lors, les informations à considérer sont en abondance. Il est donc vital de structurer & hiérarchiser les besoins informationnels & faire un choix réaliste entre les différentes options qui se présentent.

1.2.3.4. Manager l'information & la connaissance.

Les notions de Veille & d'Intelligence Economique côtoient souvent celle du Knowledge Management (KM). Il est orienté vers la gestion des connaissances existantes dans l'entreprise. Le KM tente de formaliser les connaissances difficilement transmissibles, de les rendre facilement disponibles & accessibles. (Voir Chapitre 5).

1.2.3.5. Protéger son patrimoine immatériel.

Mener un autodiagnostic dont l'objectif est de détecter ses points névralgiques, utiliser l'arme du brevet. (Voir chapitre 4).

1.2.3.6. Influencer son environnement.

L'IE est un système à la fois défensif & offensif (Thomas Jr., 2001). De fait, le lobbying est une pratique indissociable. Il s'agit d'être actif dans les réseaux & savoir influencer les décideurs locaux, nationaux &/ou internationaux à prendre des décisions qui soient favorables au pays &/ou à l'entreprise. Cela permet de valoriser ses propres intérêts en agissant sur l'environnement.

En toute hypothèse (faire appel à une équipe interne &/ou externe) & eu égard à ce qui précède, il paraît nécessaire de présenter succinctement les composants du livrable en IE (Voir figure ci-dessous).

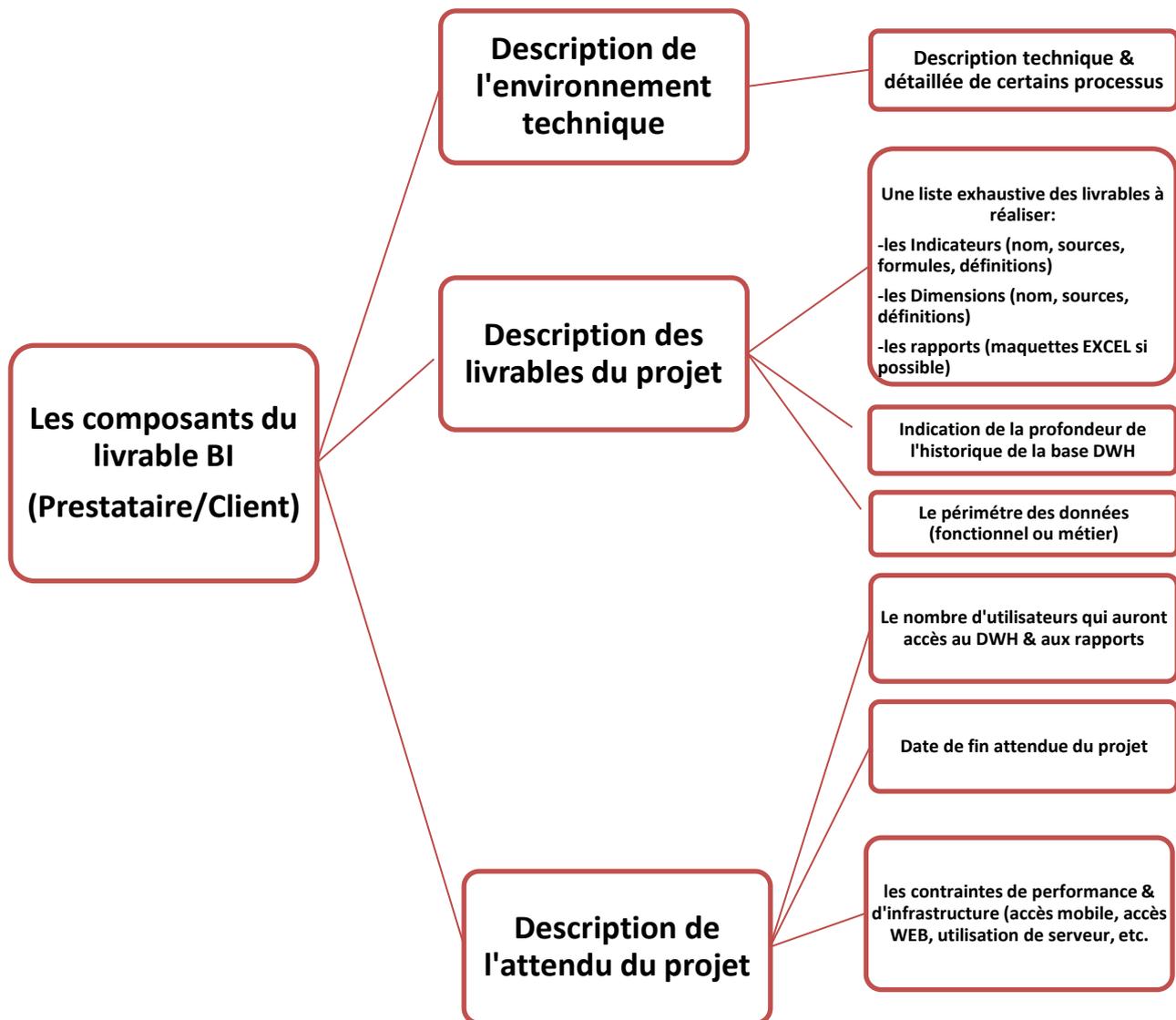


Figure 1.2.5. Les composants du livrable d'un projet en IE.
Source : adapté de Muntean, M. & Surcel, T., 2013 & Shin, B., 2003.

Deux acteurs pivot interviennent dans le processus IE : Le Décideur qui connaît & maîtrise le centre de gravité de son entreprise & éventuellement les menaces & opportunités qui peuvent survenir, le veilleur qui est chargé de procurer au décideur une information à forte valeur ajoutée. Le processus est, en principe, déclenché par le décideur qui va exprimer ses besoins informationnels. En partant de ces derniers, le veilleur doit identifier les axes de veille prioritaires & rédiger les scénarios de collecte en collaboration avec l'utilisateur.

I.2.4. Les Facteurs Critiques de Succès³³ du projet IE.

Comme l'existence de facteurs critiques de succès de l'Intelligence économique n'est pas largement couverte par les recherches universitaires et le lien entre ces facteurs et la réussite du projet IE n'est pas scientifiquement prouvé, notre recherche tentera de remédier à certaines insuffisances théoriques. Le but de cette thèse, entre autres, est d'identifier pourquoi certains projets échouent, tandis que d'autres réussissent. Dès lors, une identification des éléments qui ont fait le succès des projets de l'IE sera fournie en vue de les organiser, ensuite, dans un cadre de FCS.

L'objectif de cette section est de développer les outils nécessaires pour analyser, prévoir et gérer le succès de l'IE dans les organisations contemporaines. En effet, à l'heure actuelle, les initiatives de l'IE affichent un ratio de succès relativement faible, estimé à moins de 50% (Beal, 2005 ; Meehan, 2011 ; Laskowski, 2001 ; Legodi & Barry, 2010). Ce chiffre est encore plus impressionnant si l'on tient compte de l'énorme investissement engagé (infrastructures, opérations, services de consultation, etc.). De même, en dépit des différences dans les systèmes d'IE entre diverses industries, ces facteurs doivent être identifiés. L'existence d'un lien entre les facteurs individuels ou leurs combinaisons et le succès de l'IE doit être vérifiée. De plus, les FCS pourraient être classifiés et une méthode de mesure pourrait être conçue pour chaque facteur individuel. De fait, la capacité d'évaluer les chances de succès avant de se livrer aurait deux avantages pratiques :

1. Se concentrer sur les questions essentielles qui auraient autrement causé l'échec & améliorer le taux de réussite de toutes les initiatives de BI.
2. Faciliter la gestion de l'investissement & faire, en sorte, d'abaisser les barrières à l'entrée (Compte tenu du niveau élevé d'investissement (50% de probabilité de défaillance pourrait être trop élevé pour une PME si la perte résultant de la défaillance pourrait la conduire à la faillite).

Yeoh & Koronios (2010) ont mené une étude qualitative pour définir les Facteurs Critiques de Succès (CSF) pour, ensuite, les classier en 3 catégories : Organisation, Processus et Technologie sans, pour autant, parvenir à proposer des mesures objectives pour l'un de ces facteurs. Cependant, cet article peut être utilisé comme un point de départ en phase exploratoire. D'autre part, dans l'article de Popovic et Jaklic (2010), les auteurs se concentrent sur l'un des FCS identifié par Yeoh et Koronios (2010), à savoir la qualité de l'information.

Ils distinguent entre la qualité du contenu et celle du support et valident avec succès l'hypothèse selon laquelle il existe une corrélation positive entre le niveau de maturité des systèmes d'IE et la qualité du contenu & contenant informationnel. Il conviendrait toutefois de

³³ La notion de Facteurs Critiques de Succès (FCS) est assimilée ici aux Conditions Nécessaires (CN) mais non suffisantes pour le succès du projet IE. Si ces CN sont bien prises en compte par le chef de projet, alors celui-ci met une chance de succès de son côté, sans que ce succès ne soit garanti (Reix, R., 2002)

bien préciser que c'est la qualité de l'information qui conduit à la maturité du système de l'IE, et non vice versa.

Ci-dessous, un résumé des FCS (Yeoh & Koronios, 2010) à travers les différentes dimensions en mettant en évidence les points les plus importants :

1.2.4.1. La dimension Organisationnelle

1.2.4.1.1. Le Soutien au Management.

- Le commanditaire doit provenir de l'entreprise ;
- Le commanditaire doit exprimer un besoin spécifique ;
- En raison de la nature itérative & évolutive du système IE, le projet ne doit pas s'appuyer sur un modèle traditionnel ;
- L'engagement de la Direction Générale est indispensable au regard du besoin de financement constant ;
- La cellule d'intelligence économique couvre l'ensemble de l'organisation, elle doit donc être placée sous l'autorité de la haute direction plutôt que dans le cadre de structures spécifiques y compris la structure informatique.

1.2.4.1.2. Une vision claire et un cas d'affaires bien établi.

- Pour établir une analyse de rentabilisation, une vision stratégique à long terme est nécessaire ;
- Le système IE doit être aligné à la vision stratégique de l'entreprise afin de garantir sa convergence avec les objectifs fondamentaux de l'entreprise ;
- Un dossier solide issu de l'analyse des besoins de l'entreprise augmente les chances de gagner le soutien de la Direction Générale ;
- Au lieu d'être un projet, l'IE est un processus qui évolue organiquement et de manière imprévisible ; la croissance peut être potentiellement infinie.

1.2.4.2. La dimension Processus

1.2.4.2.1. Le leadership d'affaires et composition équilibrée de l'équipe

- L'utilisation extensive des données et des ressources provenant de diverses unités d'affaires implique un esprit de leadership susceptible de faciliter et de coordonner les efforts en vue d'assurer la collaboration dans toute l'entreprise ;
- L'équipe d'exécution de l'IE nécessite de vastes compétences et doit être composée des meilleurs spécialistes dans tous les domaines ;
- Non seulement le personnel technique est nécessaire, toutes les parties prenantes doivent participer activement aussi bien.

1.2.4.2.2. « Business oriented » et approche de développement itératif

- Une planification appropriée orientée métier devrait se concentrer sur la sélection des meilleures opportunités ;
- La planification et le cadrage permettent de s'adapter à l'évolution des exigences ;
- Une approche itérative pour le développement est conseillée ;
- Ces itérations doivent être choisies de manière à ce que chacun d'elle doit être en mesure d'ajouter une plus-value à l'entreprise.

I.2.4.2.3. Le Management de changement axé sur l'utilisateur

- La participation formelle de l'utilisateur permettra de répondre de façon pertinente à ses attentes ;
- Les utilisateurs professionnels travaillent avec les données directement, donc, ils sont les mieux placés pour apprécier une information de qualité ;
- Lorsqu'il est correctement établi, le support utilisateur évoluera avec chaque mise à jour.

I.2.4.3. La dimension technologique

I.2.4.3.1. Un cadre technique évolutif et flexible

- La conception d'une infrastructure flexible et évolutive permet l'expansion du système lorsque les besoins évoluent ;
- Des sources de données supplémentaires (internes ou externes) pourraient ensuite être ajoutées au système ;
- L'infrastructure implique toutes les questions techniques et non seulement le matériel.

I.2.4.3.2. La qualité & l'intégrité des données

- La qualité des données est essentielle, non seulement dans le système de BI, mais aussi (ou plutôt en particulier) au niveau des systèmes source ;
- Le système BI est souvent confronté à des problèmes de qualité des données ou de bases de données connexes dont la découverte s'est faite tardivement ;
- La standardisation des mesures & des définitions (normalisation) permet une utilisation inter fonctionnelle des données ;
- L'architecture de données devrait être élaborée au début du projet, au fur & à mesure la complexité augmente.

Cette approche est adaptée aux systèmes IE (Delone et McLean, 2003). Cependant, elle présente quelques inconvénients. Tout d'abord, il n'y a pas de critères de mesure spécifiques proposés. Étant donné que plusieurs variables sont définies d'une manière où il serait difficile de concevoir des mesures autres que l'échelle de Likert où les résultats peuvent être tributaires des opinions subjectives de ceux qui fournissent ou calculent la valeur de ces variables, ce qui entraîne un biais de prédiction quant aux chances de succès d'un projet IE. De plus, Certains facteurs de performance de l'infrastructure (La qualité du système, la qualité de l'information) appartiennent à la catégorie de la technologie.

D'autres critiques (Yeoh & Koronios, 2010) découlent de la façon dont la considération des facteurs liés à la technologie a été réalisée assimilable à l'approche adoptée par les fournisseurs dans la promotion de solutions en IE. Enfin, le fait que l'étude soit fondée sur un seul projet minimise l'objectivité de ses conclusions. Par ailleurs, une autre recherche qualitative sur les FCS d'un projet en IE (Yeoh, Gao, et Koronios, 2007), dans laquelle les auteurs réalisent une étude Delphi couvrant 15 experts. Ils proposent un cadre organisé en sept dimensions & couvrant 22 facteurs :

- Soutien & engagement de l'équipe dirigeant et leadership ;
- Gestion de changement axée sur l'utilisateur ;
- Vision d'affaires ;
- Planification du projet ;
- Compétences de l'équipe de projet ;
- Des dimensions liées à l'infrastructure ;
- Les problèmes liés aux données.

Les facteurs de ces dimensions sont évalués via le panel Delphi et une moyenne est calculée pour chaque dimension. La liste ci-dessus est ordonnée en commençant par la dimension avec la cote la plus élevée. Bien que le résultat de cette recherche semble indiquer que les facteurs techniques sont moins importants que les non-techniques, les auteurs ont inclus deux dimensions « techniques » sur sept.

I.2.5. Evaluer l'efficacité de l'Intelligence Economique.

Les données amassées ont proliféré de telle façon que les feuilles de calcul Excel ne sont plus suffisantes d'où le besoin d'un outil qui va aider à organiser et à analyser les informations accumulées. Pour donner un exemple, une société peut décider lors de son comité stratégique annuel d'avoir un plan de croissance de 10%, d'être le numéro 2 sur son secteur et de mieux satisfaire ses clients. Ceci va se décliner dans les métiers (vente, marketing, RH...) par la mise en place d'actions opérationnelles. Derrière chacune de ces questions le plan de veille va permettre d'alimenter et de challenger les réflexions par la mise à disposition d'informations clé (que font mes concurrents, quels sont les dernières tendances produites, quels sont les experts reconnus, que disent les clients sur internet dans les forums ? ...).

Toute entreprise peut bénéficier de la puissance analytique de l'IE. Cependant, il n'y a pas de modèle unique à appliquer à toutes les organisations. Pire encore, la mesure du retour sur investissement (ROI) d'un outil IE peut être difficile. Néanmoins, c'est une étape qui doit impérativement être faite avant de se lancer dans un projet IE. Par ailleurs, pour convaincre, il est impératif d'aborder la question des coûts & des gains qu'apporte un système décisionnel. Le principe du ROI est toujours délicat à calculer pour des données intangibles. Ceci dit, Digimind a mis en place une méthodologie. Le premier retour sur investissement se mesure par l'efficacité des systèmes sur la collecte. En temps normal, un veilleur professionnel surveille en moyenne 100 sites en ½ journée sans outil. Lors des benchmark clients, il a été constaté qu'avec Digimind un veilleur peut surveiller plusieurs milliers de sites en 30 minutes. Ce gain de temps permet de se consacrer à l'analyse et d'apporter de la valeur ajoutée aux informations récoltées. Enfin le troisième bénéfice est lié aux bienfaits de l'intelligence collective (capitalisation et partage des informations) qui est un des principaux challenges de la veille intégrée à l'entreprise.

1.2.5.1. La structure de coûts d'un projet IE.

La mise en œuvre d'un outil IE n'est pas un petit investissement. Le coût estimé dans un devis est seulement la partie apparente de l'iceberg. En tant que chef de file dans le cloud BI, le livre blanc BIRST, en comparant les coûts des solutions de business intelligence, précise que le prix global de déploiement BI peut être décliné en différents couts.

Le **coût global d'une solution logicielle** d'affaires. Ce cout peut inclure le prix des licences dont l'entreprise a besoin actuellement ou pourrait avoir besoin à l'avenir, ainsi que le matériel nécessaire pour fonctionner correctement

Le **Coût du déploiement**. Pour déployer correctement les solutions traditionnelles de l'IE, le recrutement d'un **fournisseur** partenaire va impacter le montant vers la hausse. De plus, les temps d'arrêt de travail risquent d'affecter les recettes à venir en cours de mise en œuvre. Au lieu de se focaliser sur le devis initial, une évaluation complète de l'outil déterminera si le déploiement en vaut le coût. De nombreux fournisseurs utilisent la stratégie suivante : spécification, installation, mise en œuvre, tests et déploiement. En passant par ce processus avec un outil qui ne correspond pas avec les objectifs de l'entreprise, un montant astronomique viendra alourdir le cout global. Dès lors, il faut s'assurer que les caractéristiques de l'outil répondent aux objectifs de l'entreprise avant d'atteindre l'étape de mise en œuvre.

Le **coût de la formation des utilisateurs** - Former les employés qui utiliseront la solution BI est la meilleure façon d'assurer un taux d'adoption probant, mais le coût est sous-estimé. Lors de l'évaluation de l'outil, il faut penser à combien de temps il faudra pour former soigneusement tous les utilisateurs finaux dans l'entreprise.

Le **Coût de l'administration. L'administrateur de logiciel**, salarié de l'entreprise, a besoin généralement de suivre une formation spécialisée, d'avoir une compréhension complète sur la maintenance du logiciel.

Les opérations d'entretien - Ce cout aura une incidence sur le retour sur investissement d'un outil IE.

Avec tant de couts à considérer ainsi que le temps exigé, il faudra que les utilisateurs exploitent pleinement l'outil dans leur flux de travail, il est important de déterminer comment mesurer le retour sur investissement avant d'arriver à l'étape de la mise en œuvre. De cette façon, le client aura une vision claire de la façon dont l'outil est en cours d'adoption et si l'investissement en valait la peine.

1.2.5.2. Le retour sur investissement d'une solution IE.

Déterminer le retour sur investissement d'une solution BI est l'un des plus grands défis pour les entreprises. La plupart des avantages d'un outil BI correctement mis en œuvre sont intangibles. En effet, « **Le calcul du retour sur investissement sur l'acquisition d'une solution de veille est des plus difficiles à appréhender parce que l'impact doit être calculé sur une multitude de postes. L'évolution du Chiffre d'affaires dans le cadre d'une veille concurrentielle, la préservation de parts de marché dans le cadre d'une veille normative, le développement de nouveaux marchés dans le cadre d'une veille brevet sans oublier qu'une veille image est de nature à anticiper les crises potentielles qui affecteront à terme un cours boursier, un volume d'affaires ou encore des relations avec des fournisseurs & sous-traitant. De l'ensemble des retours d'expérience, on retiendra qu'une voie possible pour envisager le sujet consiste à substituer à la notion ROI celle de réduction du risque d'incertitude. Au final, l'investissement dans la veille est à considérer dans le cadre d'une gestion du risque, soit dans une démarche globale d'intelligence Economique** »³⁴. En outre, il est possible de calculer un ROI sur l'économie des Ressources ou de licences générées par le remplacement d'anciens outils par une solution IE. C'est pour cela que de nombreuses entreprises se limitent au calcul du TCO³⁵. « **Grâce à la BI, les entreprises améliorent considérablement leur agilité. Les utilisateurs évoluent d'une optique - Orientés-Processus - vers une autre -Orientés-Information -. C'est à cette condition que l'atteinte de nouvelles perspectives devient plus facile & plus rapide** »³⁶. A ce titre, mieux qu'un ROI pour convaincre une Direction Générale de la pertinence de l'IE : un proof of concept. Contrairement à d'autres logiciels d'entreprise, a déclaré Farkash, les mesures les plus précises du succès de la BI sont l'engagement, l'impact sur la prise de décision, et la façon dont la solution correspond aux opérations courantes de l'entreprise. Cela consiste à mesurer la productivité des travailleurs qui utilisent l'outil de BI, la valeur qu'ils apportent et la rapidité avec laquelle ils exécutent, au lieu de se concentrer uniquement sur l'apport financier de la solution. En effet, la mise en place d'un système décisionnel apportera une harmonisation de la définition des indicateurs & donc une vision commune à toute l'entreprise ; combien de décideurs présentent des statistiques divergentes en réunion alors qu'ils signifient la même chose ? Enfin, outre que cela coûte du temps à construire des indicateurs hors IE, cela ralentit fortement le processus de prise de décision : à titre illustratif, si la fréquence de mise à jour des indicateurs est trimestrielle, l'utilisateur doit se contenter de ce rythme pour pouvoir apprécier le résultat de ses décisions. Par ailleurs, que risque l'entreprise, aujourd'hui, si elle n'automatise pas la construction de ses indicateurs ?

Unifier les indicateurs qui sont utilisés dans l'entreprise limite les erreurs & les mauvaises prises de décision, ainsi, il est plus facile de déceler les insuffisances de l'entreprise & donc de les combler.

³⁴ Groupement Français de l'Industrie de l'Information, « nouveaux usages de la veille : Cinq pratiques en émergence », juin 2012, P8.

³⁵ Total Cost of Ownership (TCO) : cout intégrant tous les éléments liés à la possession d'un produit ou à l'utilisation d'un service.

³⁶ www.terrapi.com/americascuster, Janvier 2015, an interview with Eldad Farkash, le co-fondateur CTO et du chef de business intelligence de Sisense.

Si les indicateurs de gestion existent déjà, il est utile de savoir comment ils sont confectionnés, sont-ils fabriqués à la main ou via Excel ? En combien de temps & avec combien de personnes ? Il est aisé de déduire que si on automatise les processus, il y'aura un gain de temps & donc un gain financier pour l'entreprise. Il n'y'a rien de plus préjudiciable que de prendre des décisions basées sur des indicateurs erronés.

Néanmoins, le nerf de la guerre en entreprise consiste à répondre à la question : Quel gain/Quel cout ? Pour que les arguments présentés soient valables, il faut pouvoir démontrer que les bénéfices apportés par le projet sont plus importants que le cout de celui-ci. A titre indicatif, l'IE est sensé faire gagner du temps aux utilisateurs, il faut répondre aux questions ci-dessous :

- Quels utilisateurs ?
- Combien de temps vont-ils gagner ?
- Que feront-ils de valorisant pour l'entreprise durant ce temps récupéré ?
- A quel montant ces nouvelles taches vont-t-elles être valorisées ?

Conclusion

S'il existe différents types de veille, toutes partagent un dénominateur commun, à savoir : la collecte, la sélection, le traitement et la diffusion des informations. Selon les besoins des utilisateurs, la veille est plus axée sur l'entreprise elle-même, sa technologie, ses produits ou alors sur les clients, les fournisseurs ou les variables de l'environnement global. Par ailleurs, le but de la veille consiste à mettre à disposition des informations destinées aux décideurs. Une partie de l'information alimentant le système doit être achetée et certaines tâches doivent être externalisées. Mentionnons en outre que le processus de veille se présente comme un ensemble d'étapes inter reliées qui doivent être appréhendées dans une approche systémique.

L'IE est transverse à tous les métiers de l'entreprise ; c'est avant tout un partenariat DSI-Métiers et s'adresse à la haute Direction. Concernant l'évolution des attentes des entreprises, on assiste aujourd'hui à l'émergence d'un besoin nouveau qui est « l'analyse proactive » ou la simulation. A cet effet, il faut tout d'abord mettre en place une véritable stratégie globale concernant le décisionnel. Une fois mise en place, l'entreprise peut lancer un certain nombre de projets à durée restreinte avec un périmètre déterminé ce qui va permettre d'avoir une démarche progressive proche des méthodes agiles et itératives.

Chapitre I.3. L'Instrumentalisation dédiée à l'Intelligence Economique et Veille Stratégique.

Introduction

En effet, l'intelligence économique offre aux dirigeants l'accès voire, parfois, la maîtrise des informations stratégiques qui favorisent le renforcement de son pouvoir d'influence sur son environnement. **« Avec le numérique, ce n'est plus seulement l'accès à l'information qui constitue le ressort essentiel à la compétitivité. C'est l'aptitude de toutes les « parties prenantes » à la partager, à la transformer, à la comprendre, à l'interpréter & à l'utiliser qui constitue le fondement même de l'intelligence économique de l'entreprise »³⁷.**

Néanmoins, le partage de l'information accroît relativement la vulnérabilité de l'entreprise. D'abord, le risque de fuite & ensuite la probabilité d'une information ayant largement dépassée sa date de péremption voire incapable de contribuer à la performance managériale. Par ailleurs, la culture numérique est non seulement une culture organisationnelle mais également & surtout une culture sociétale qui est dorénavant source d'innovation & de performance de l'entreprise. Elle est, aussi, partisane de la décentralisation du pouvoir hiérarchique & du travail d'équipe ; l'Homme devient l'acteur pivot au sein d'un espace de partage de contenu.

Plusieurs outils informatiques ont été développés soit en mode propriétaire soit en mode locataire. Ce présent chapitre présente l'architecture typique d'un système Intelligence Economique (IE), les différents outils, leurs fonctionnalités, leurs avantages & limites sans pour autant prétendre à l'exhaustivité.

³⁷ www.jfpepin.org, juillet 2014.

I.3.1. L'architecture typique d'un système d'Intelligence Economique

Les définitions de l'IE combinent les aspects techniques (accès aux données, outils d'analyse), organisationnels & opérationnels (processus, etc.). L'IE typique se compose des éléments de collecte, de stockage de données, d'analyse et de reporting. Il existe de nombreuses présentations de la BI-solutions, une architecture commune pour soutenir une entreprise est présentée par Chaudhuri et al (1997 ensuite en 2011). Le modèle est constitué de cinq sous-systèmes :

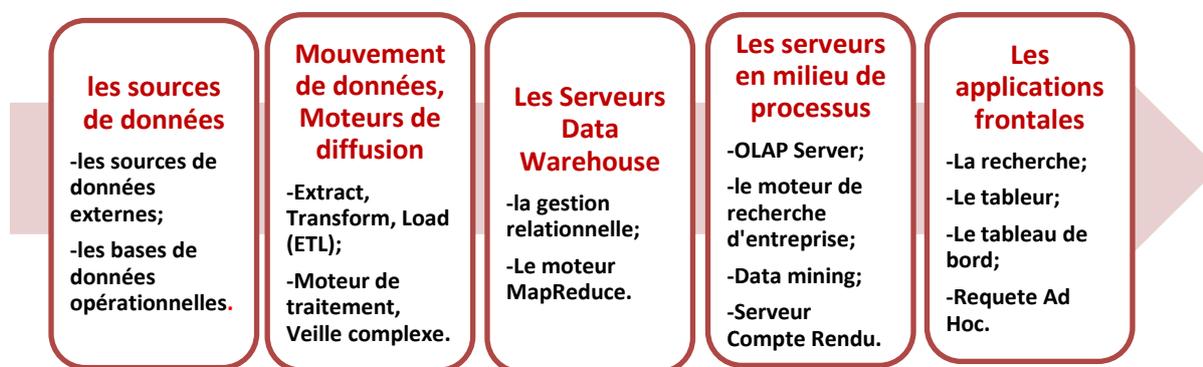


Figure I.3.1. l'architecture typique d'un système d'Intelligence Economique

Source : Version adaptée de Chaudhuri & Al., 2011, P90.

I.3.1.1. Les Sources de données.

Dans une solution Intelligence Economique (IE), les données peuvent être obtenues à partir de nombreuses & différentes sources (Chaudhuri et al. 1997). Elles sont à la fois structurées & non-structurées (Baars & Kemper, 2008), externes ou internes, hétérogènes & disparates. La définition des données externes par rapport aux données internes varie en fonction d'un couple d'aspects (Inmon, 2002). L'auteur fait valoir que les données internes sont générées à l'intérieur de l'organisation et stockées dans les bases de données opérationnelles. En revanche, les données externes sont générées en dehors de l'organisation. Les rapports des concurrents, à titre d'exemple. Comme les données sont dérivées de sources différentes, leur qualité varie. De plus, si le même ensemble de données est représenté différemment dans les différentes sources, il y aura des défis dans leur intégration.

I.3.1.2.Mouvement de données, moteurs de diffusion

à partir du moment où les sources sont hétérogènes, les données ne sont pas cohérentes (Chaudhuri et al., 2011). Chaque source fournit des données dans une structure différente, qui peut inclure un certain nombre de valeurs manquantes et/ou de données impures (Simitsis, Vassiliadis, & Sellis, 2005). Par conséquent, il est nécessaire de les nettoyer et d'assurer un niveau de qualité avant de les utiliser (Rahm & Do, 2000). La technologie mise en œuvre en vue de transférer, intégrer et nettoyer les données est appelée Extract-Transform-Load (ETL) (Simitsis et al., 2005). De prime abord, le sous-processus se concentre sur la récupération de données à partir de nombreuses sources. Comme mentionné précédemment, chaque source de données peut avoir son propre format. Raison pour laquelle, les architectes des systèmes décisionnels ont souvent besoin d'extraire plus de données que nécessaire (Lane, 2005). Lors de la conception d'un système d'ETL, les architectes doivent également prendre la performance du système source en considération. L'extraction des données à partir de diverses sources aboutit souvent à une avalanche de données (Lane, 2005). Il y a lieu d'éviter l'impact sur la performance des systèmes sources. La deuxième étape du procédé consiste à transformer les données extraites. Selon Vassiliadis et Simitsis (2009), le processus ETL appelle souvent pour plusieurs transformations à caractère différent. Les auteurs présentent une classification qui divise les tâches de transformation et de nettoyage en trois sous-catégories : Les problèmes relatifs au schéma, par exemple, des noms différents sont utilisés pour décrire le même objet. Il faut faire en sorte que les objets soient décrits en utilisant la même représentation. Le deuxième niveau : les problèmes liés aux enregistrements. Une source peut avoir collecté des données à des coûts par mois, contrairement à une autre source dont l'estimation des coûts est quotidienne. Enfin, des problèmes au niveau de la valeur de l'information obtenue.

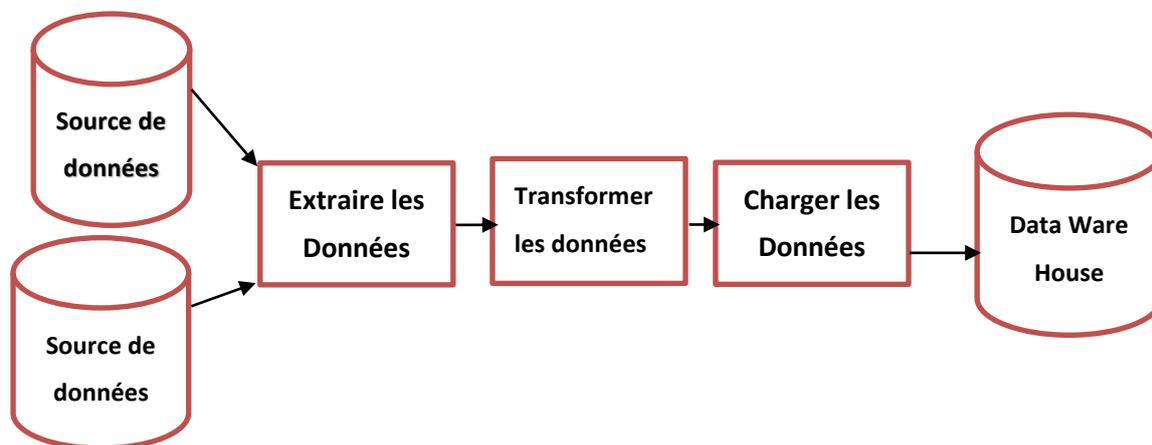


Figure I.3.2. Un aperçu du Processus ETL

Source : adaptée de : Lane, 2005.

I.3.1.3. Les Serveurs d'entrepôt de données.

Les données recueillies, après avoir été nettoyées et intégrées, sont ensuite stockées dans les serveurs d'entrepôt de données (Kimball, 1998).le DWH est un référentiel qui est le résultat d'une integration de données à partir de sources multiples (Theodoratos & Sellis, 1997). Le but des DWH est de fournir des données récupérables qui peuvent être facilement exploitées par les utilisateurs (Kimball, 1998). Par ailleurs, l'investissement en matière de bases de données dédiées à l'intelligence économique est un passage incontournable. A partir des années 90, ces systèmes commencent à percer sous le nom de data warehouse, ou data mart. « **Un data warehouse centralise les données issues des applications utilisées dans l'entreprise. Les données sont organisées par sujet, intégrées, horodatées & historiées...Un data mart est un entrepôt de données départemental orienté sur un problème spécifique** »³⁸.

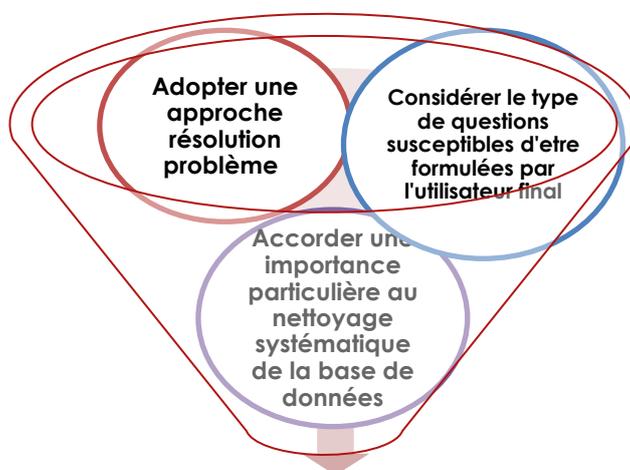


Figure I.3.3. Le succès d'un data warehouse

Source : élaborée par nous-mêmes.

En effet, le data warehouse est un réservoir de données orientées sujet, provenant de différentes sources : système de production, points de contact clients (centre d'appel, Internet, Point de vente) & source externe (méga bases, enquêtes). Quant aux data marts, ce sont des sous-ensembles du data warehouse qui ne contiennent que les informations nécessaires à certaines fonctions de l'entreprise. Néanmoins, le succès d'un DataWarehouse est tributaire d'un certain nombre de conditions qui s'inscrivent dans une démarche Qualité.

³⁸ C.Coutenceau, W. Everett, les nouveaux tableaux de bord des Managers : le projet Business Intelligence clés en main, Editions d'Organisation, 2014, p23.

I.3.1.4. Les Serveurs en milieu de processus.

Les entrepôts de données sont complétés par de multiples serveurs qui ont diverses fonctionnalités (Chaudhuri et al. 2011). Par exemple, les serveurs de traitement analytique en ligne (OLAP) offrent la possibilité d'exécuter des requêtes d'agrégation (Chaudhuri & Dayal, 1997). Au cours des années 90, ce sont les systèmes de gestion de bases de données relationnelles (SGBDR) qui ont connu un réel engouement. Ensuite, les bases de données multidimensionnelles ont émergé (MDDDB) (bases de données OLAP) ; leur vocation consiste à mener des analyses multidimensionnelles interactives. **« Contrairement aux bases de données relationnelles, qui stockent des données dans des tables & des lignes (comme une grande collection de feuilles de calcul), les bases de données OLAP stockent des données dans des cubes (ou précisément des hyper cubes lorsqu'il y'a plus de trois dimensions) »**³⁹

En effet, comparativement aux Systèmes de Gestion de Bases de Données Relationnelles(SGBDR) ayant connu un réel engouement dans les années 90, les Bases de Données Multidimensionnelles (MDDDB) présentent une nette supériorité au niveau non seulement de la vitesse & de la finesse de l'analyse offerte mais également au niveau de l'aisance de la navigation ainsi que les différentes perspectives de visualisation de l'information. Un autre type de serveurs permet aux organisations de définir, d'exécuter et d'extraire des rapports de l'entrepôt de données. Les Data Mining qui exécutent une analyse en profondeur, ils fournissent aux organisations la capacité de construire des modèles prédictifs dans les différents métiers de gestion (Chaudhuri et al. 2011).

I.3.1.5. Les applications Frontales

Un certain nombre d'applications qui permettent à l'utilisateur d'effectuer plusieurs tâches (Chaudhuri et Dayal, 1997). Il existe de nombreux types d'applications frontales telles que des feuilles de calcul, des portails de recherche, des tableaux de bord qui présentent les informations aux utilisateurs finaux dans une interface graphique, des outils de requête ad-hoc qui permettent d'exécuter des demandes personnalisées en fonction des exigences des utilisateurs finaux (Chaudhuri et al. 2011).

I.3.2. La classification des outils de l'IE.

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

Le marché des outils VIE abondent. Un certain nombre d'entre eux est bien connu, il s'agit des annuaires, des moteurs & des méta moteurs & enfin les agents intelligents. Néanmoins, la source stratégique de l'information est l'Homme, la gérer exige un savoir-faire en management des réseaux. Grâce aux moteurs, le veilleur peut mener une veille sélective d'informations sur Internet.

³⁹ L.Bernard, E-Business Intelligence : transformez l'information en connaissance puis en profit, Ed. Maxima, 2001, p112.

Utile à la phase exploratoire, la recherche sur le Web se fait en plusieurs étapes séquentielles (Voir figure 1.3.4).

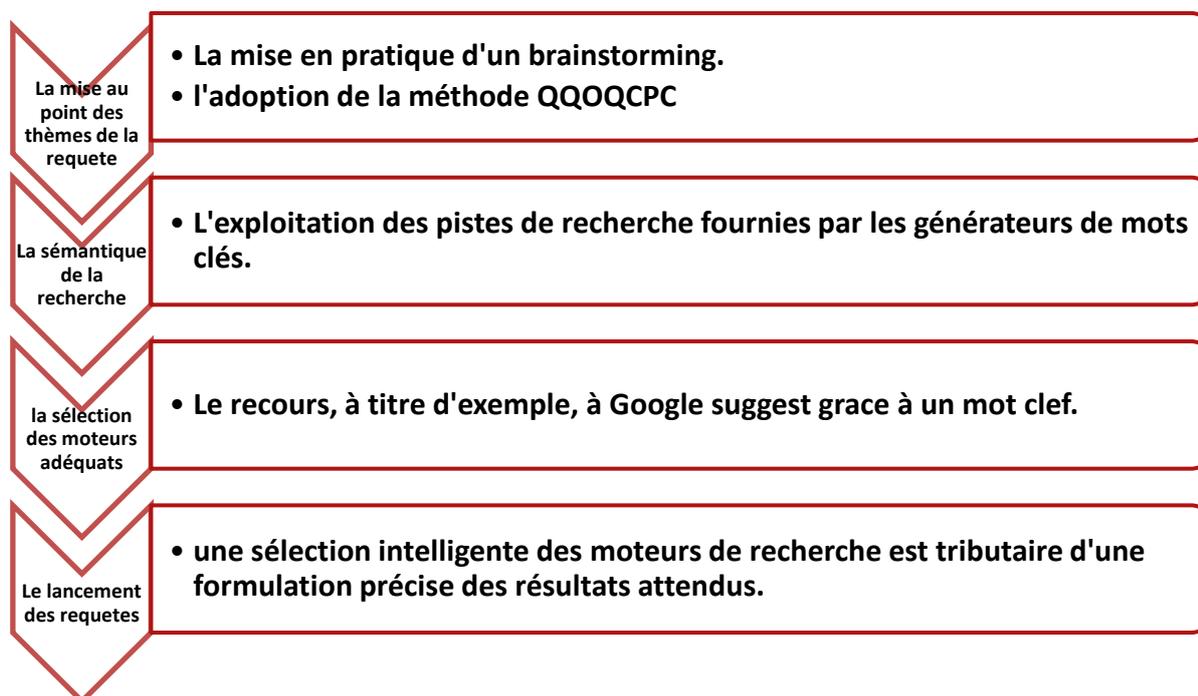


Figure 1.3.4. « Le processus de recherche sur le web »

Source : Version adaptée de Moinet, Nicholat, Deschamps, Christophe, 2011.

Les moteurs de recherche avancés servent à extraire une information de valeur dans un réservoir de données brutes & offrent, de ce fait, une vision synthétique de l'output recherché. Nonobstant, l'analyste doit être formé aux traitements algorithmiques mis en œuvre par le moteur & veiller au respect des exigences qualité en ayant recours au nettoyage & actualisation systématiques des données traitées. L'apparition du « web sémantique », initié par TIM Berner Lee, permet de coupler la ressource Web à des données représentant des marqueurs sémantiques décrivant les contenus & les fonctionnalités de ces ressources & utilisant des technologies dites Push & Pull. Les outils de l'Intelligence Economique peuvent dans leur diversité, être regroupés en catégories fonctionnelles : Les outils de recueil de l'information ; Les outils de mise en forme de l'information ; Les progiciels de veille.

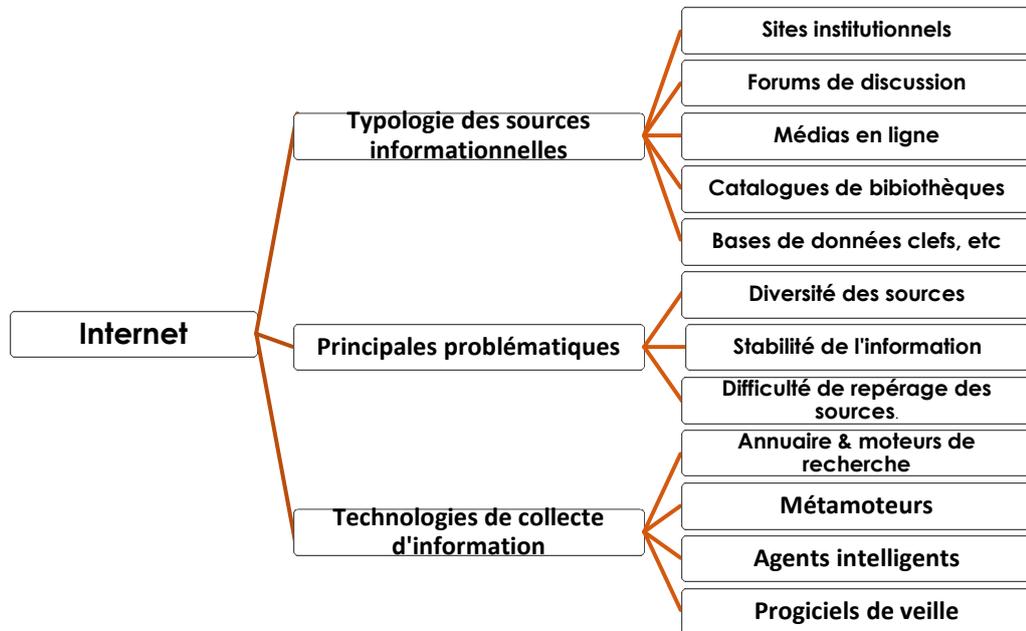


Figure I.3.5. La collecte, la codification & la restitution de l'information.

Version adaptée de : Fernandez A., 2013 & Balmisse G., 2014 & Meingen D. & Balmisse G., 2008.

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

Ces outils sont de différentes sortes :

I.3.2.2.1. Les agents de recherche, sont des logiciels qui permettent de rechercher de l'information interne & externe, de la traiter & de la mettre à disposition des acteurs concernés.

I.3.2.2.2. Les agents de surveillance, sont des logiciels qui permettent de mettre sous contrôle tout ou partie de sites Internet, de forums, de listes de diffusion. Ils examinent périodiquement le contenu des sources sélectionnées & provoquent une alerte à chaque changement survenu.

I.3.2.2.3. Les aspirateurs de sites, sont des logiciels susceptibles de copier un site web sur son disque dur.

I.3.2.2.4. Les annuaires, Ce sont des index hiérarchiques interrogeables par sujet permettant de combiner la classification hiérarchique à des mots clés. Ils regroupent, ainsi, l'information disponible sur le Web par thèmes & sous-thèmes. Ils sont utiles dans la collecte de l'information blanche. Les annuaires les plus populaires sont : Yahoo, Voilà, Excite.

I.3.2.2.5. Les méta-moteurs, Il s'agit de mettre en marche une requête concomitante sur plusieurs moteurs & annuaires & tirer profit des atouts de chacun d'entre eux. Les méta-moteurs sont dotés de fonctionnalités facilitant une remontée informationnelle : classement par pertinence, déboulochage, etc.

1.3.2.2.6. Les agents intelligents. « L'agent intelligent est un programme autonome & personnalisable. Les plus aboutis intègrent des caractéristiques d'autoapprentissage & de communication avec son alter ego pour une action coopérative. Ils sont le plus souvent dédiés aux techniques de recherche & de collecte d'information »⁴⁰.

Ce sont des logiciels qui, une fois installés sur un ordinateur, facilitent la prospection d'information sur une multitude de sites en même temps. En outre, ils rendent possible l'archivage des résultats ou la création d'alertes. Chaque technologie a sa propre façon de collecter, codifier, classer & restituer l'information :

- **Les annuaires** : Classement par catégories ;
- **Les moteurs** : indexation par des robots ;
- **Les méta moteurs** : interrogation de plusieurs moteurs ;
- **Les agents intelligents** : différentes applications suivant le type d'agent : surveillance, aspiration ;
- **Les Progiciels de veille** : choix du logiciel & cout d'acquisition de l'outil.

1.3.2.3. Les outils de mise en forme de l'information.

Nous disposons, principalement, de 5 sortes :

1.3.2.3.1. Les outils de classification, ils permettent la catégorisation automatique des fonds documentaires.

1.3.2.3.2. Les outils de résumé automatique, ils permettent de convertir le contenu d'un document volumineux en une représentation condensée sans altérer les informations stratégiques du texte original.

1.3.2.3.3. Les outils d'extraction de connaissances, ils instaurent une relation entre plusieurs éléments textuels afin de reproduire une information significative susceptible d'apporter des réponses précises à l'utilisateur.

1.3.2.3.4. Les suites logicielles de text mining, facilitent la découverte des connaissances via la transformation d'un texte libre en données exploitables.

1.3.2.3.5. Les outils de cartographie, ils permettent le repérage géographique ou géoéconomique. Ce sont des applications de plus en plus intégrées aux systèmes de veille.

⁴⁰ Fernandez Alain, Les nouveaux tableaux de bord des managers : le projet Business Intelligence clés en Main, Eyrolles, 2013, P447.

1.3.2.4. Les progiciels de veille

Les progiciels de veille sont des outils intégrés qui rassemblent les fonctionnalités permettant de répondre, de façon plus ou moins exhaustive, aux besoins de l'IE. Ces fonctionnalités recouvrent : l'obtention de l'information interne & externe, le stockage, le traitement & l'analyse, la mise en forme documentaire & enfin la diffusion (Voir figure ci-dessous).

Deux sortes de progiciels existent :

1.3.2.4.1. Les progiciels généralistes sont des suites logicielles incluant portail, gestion documentaire, moteur de recherche. A titre d'exemple, elles peuvent être utilisées dans le cadre d'un travail collaboratif.

1.3.2.4.2. Les progiciels spécialisés intègrent les fonctionnalités d'un système de veille précis.

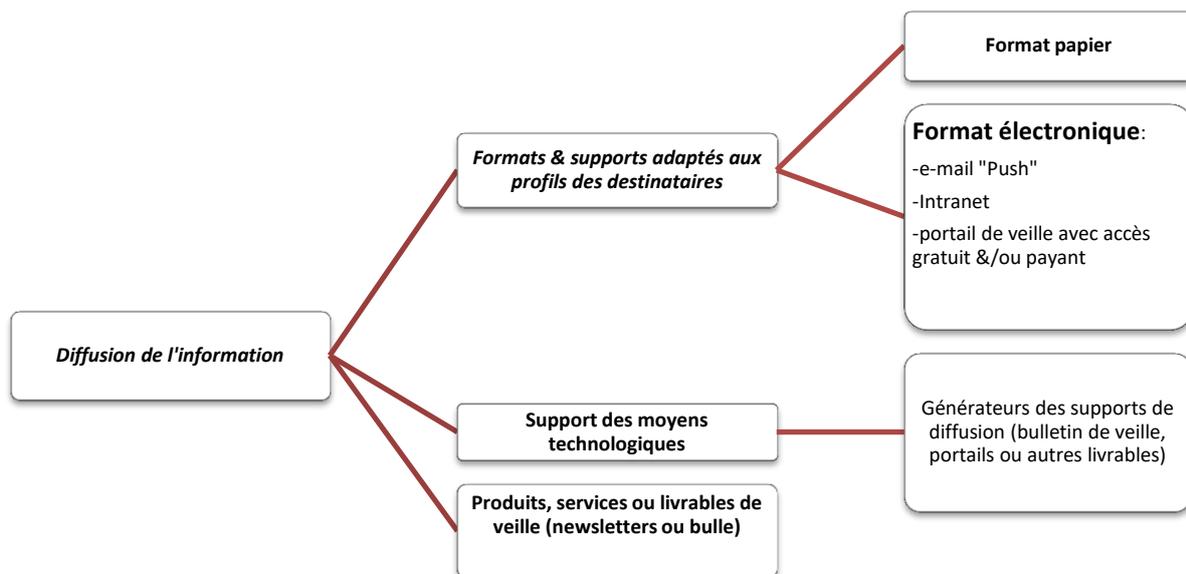


Figure 1.3.6. L'approche multicanale dans la diffusion des résultats de la veille.

Source : élaborée par nos propres soins.

Enfin, la diffusion peut, elle aussi, emprunter des chemins disparates, nonobstant complémentaires, s'inscrivant, ainsi, dans une approche multicanale.

I.3.3. Le choix d'une solution IE.

Depuis plus de deux décennies, la veille a été révolutionnée grâce à l'apparition puis à l'évolution de plusieurs outils virtuels. Chacune des catégories fonctionnelles, déjà citées, a été renforcée par l'évolution numérique. Les solutions les plus abouties se situent entre l'IE, le CRM & enfin le Knowledge Management.

Comment une entreprise, qui s'engage dans un projet IE, peut-elle être plus efficiente ?

La réponse à cette question incitera le décideur à choisir, entre autres, une des deux solutions : ASP ou Saas.

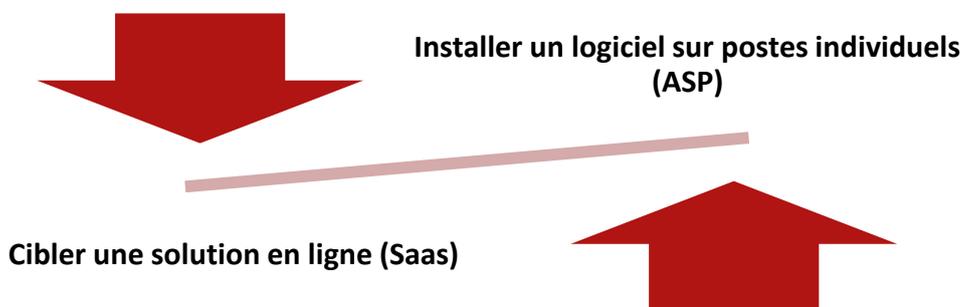


Figure I.3.7. Les solutions du projet IE.

Source : élaborée par nous-mêmes.

I.3.3.1. Les logiciels à installer.

Cette option présente plusieurs atouts à savoir : l'entreprise peut stocker des pages dans le but de les analyser ultérieurement dans une optique longitudinale. De plus, la cellule de veille est en mesure de produire des rapports de veille percutants dans le respect de la date de péremption des données & enfin, les changements significatifs peuvent être visualisés, souvent, de façon plus aisée. Néanmoins, des écueils persistent : volume d'information assez important en peu de temps. Pour y remédier, il y'a lieu de prévoir un poste adapté. En outre, afin de garantir le lancement automatique des surveillances, une connexion permanente & un ordinateur continuellement allumé s'imposent. En guise d'illustration, quelques logiciels gratuits ou peu chers :

- Update Scanner, extension gratuite pour le navigateur Firefox⁴¹ ;
- Copernic tracker, 39.95 euro⁴²;

⁴¹ updatescanner.mozdev.org, Octobre 2014.

⁴² www.copernic.com, octobre 2014.

- Wysigot light, gratuit & disposant de nombreuses fonctionnalités⁴³.

I.3.3.2. Les services en ligne

Cette solution est assez intéressante dans la mesure où elle ne pose pas la question de l'espace disque. L'utilisateur peut y accéder à partir de n'importe quel poste connecté à Internet.

Cependant, un problème de sécurité & de confidentialité de l'information s'impose. En guise d'exemple, des services en ligne gratuits ou peu chers :

- Watchthatpage, gratuit, fonctionnalités limitées⁴⁴ ;
- Trackengine, de 20 à 60\$ par an, fonctionnalités⁴⁵ ;
- Femto, de gratuit à premium (3euro50 par mois & par utilisateur) permet de se focaliser sur la page à surveiller⁴⁶.

I.3.3.3. La plateforme d'entreprise

« Une application intégrée de veille est un support structurant de l'activité de veille & un accélérateur potentiel d'une dynamique humaine, pour peu que celle-ci soit déjà déclenchée. Elle automatise & facilite la collecte d'informations tout en offrant des modalités de mutualisation, de partage & d'aide à l'analyse ainsi que de précieux espaces de collaboration. Il s'agit de la forme la plus aboutie & la plus complète d'une solution de veille »⁴⁷

Généralement, ces solutions peuvent être opérationnelles en mode serveur ou SaaS (Software as a service). C'est un modèle de Cloud Computing où l'entreprise est utilisatrice d'une ressource informatique (Infrastructure, plateforme & applications) totalement externalisée. L'obtention d'une licence annuelle coûte entre 3000 à 15000 euro. La variation du prix est tributaire des applications IE proposées. Cette solution permet de mutualiser, d'automatiser & d'optimiser la maîtrise des différentes sources électroniques (flux RSS, sites web, blogs, forums, bases de données) en partant d'un point d'entrée unique.

⁴³ www.wysigot.com, octobre 2014.

⁴⁴ www.watchthatpage.com, octobre 2014

⁴⁵ www.trackengine.com, octobre 2014

⁴⁶ www.femtoo.com, octobre 2014

⁴⁷ Moinet, Nicholas, Deschamps, Christophe, la boîte à outils de l'intelligence Economique, Dunod, 2011, P 74.

I.3.3.4. Des exemples d'outils d'IE

Chacune des catégories fonctionnelles déjà présentée sera étoffée par le tableau, ci-dessous, représentant un résumé non exhaustif des outils IE. Il s'agit de mettre en exergue l'évolution exponentielle du marché de l'offre. Désormais, le client peut avoir accès aux outils les plus performants & les mieux adaptés à sa stratégie informationnelle.

L'outil IE	Définition	Fonctionnalités	Avantages & limites
RSS Intelligence ⁴⁸	Plateforme de veille collaborative en mode SaaS.	En externe : être à l'affut de l'actualité économique & internationale en temps réel ; En interne : renforcer le mode projet.	+Sourcing qualifié ; +Capacité d'adaptation aux évolutions organisationnelles.
RSS Sourcing ⁴⁹	Veilleur virtuel dans une version thématique ou sur mesure.	Recherche & partage de l'information blanche & grise.	+Cout accessible aux TPE & PMI ; +filtre l'information pertinente.
E-Périon ⁵⁰	Logiciel de veille stratégique & de cyber investigation	L'information fournie couvre des domaines disparates : °Sécurité internationale ; °Industries pharmaceutique & pétrochimiques ; °Collectivités territoriales.	+Traque le WEB en profondeur.

Tableau I.3.1. Un petit Benchmarking des outils d'IE.

Source. Version adaptée.

RSS Intelligence est un outil collaboratif, convivial & personnalisé, il fournit une information grise aussi bien au niveau e-réputation qu'au niveau actualités technologiques (brevets, publications, thèses) & commerciales (appel à projet & appel d'offre). En outre, en interne, il permet le partage, en temps réel, de l'information grise & la motivation des veilleurs de l'entreprise. En ce qui a trait au RSS Sourcing, il s'inscrit dans une vision qualicienne, il fournit aux décideurs les informations les plus congruentes avec le métier de leurs entreprises. En dernier lieu, E-Périon est combiné aux rapports d'analyse des experts eyes Média & pratique, dans ce sens, les intelligences sociale, économique & territoriale.

⁴⁸ www.rssintelligence.com, juillet 2014.

⁴⁹ www.rss.sourcing.com, juillet 2014.

⁵⁰ www.rss.perion.com, juillet 2014.

L'outil IE	Définition	Fonctionnalités	Avantages & limites
Solutions Ixxo⁵¹			
a) Portail U-Know	Solution accessible via Internet ou sur Intranet. Elle indexe l'ensemble des sources d'information surveillées.	Cette solution permet de donner un sens à l'information collectée.	+exploitation fédérée des sources ; +Intégration au système d'information existant ; +recherche en langage naturel ; +catégorisation selon taxonomie.
b) Nuxeo	Offre de veille collaborative open source.	Diffuser les résultats de la veille aux différents destinataires par mail, flux RSS, etc.	+Organisation des documents ; +Préparation des Newsletters ; +Partage avec les blogs & forums ; +Publication des résultats d'un travail sur Intranet.
Squido ixxo⁵²	Assistant de recherche sur Internet bâti autour d'un moteur d'exploration thématique disponible en Saas.	Il permet de mettre sous surveillance des sites Web & de classer les documents décisifs.	+Délais courts ; +Simplicité ; +Exploration multilingue ; +Surveillance thématique.

Suite du tableau 1.3.1

Les solutions IXXO permettent d'alimenter la veille collaborative au sein des structures professionnelles. IXXO propose deux portails : U-Know & Nuxeo. La technologie d'exploration dont dispose Squido ixxo permet d'exploiter le web & de l'orienter vers le thème exprimé par le veilleur. Dans ce sens, il dispose de fonctions avancées en analyse (clustérisation, tag cloud, suggestion thématiques & filtres, etc.)

⁵¹ <http://www.ixxo.fr>

⁵² <http://www.squido.fr>

L'outil IE	Définition	Fonctionnalités	Avantages & limites
SINDUP ⁵³	Moteur de veille	-Surveille & analyse en temps réel les actualités diffusées en ligne via différents canaux : presse, médias sociaux, forums communiqués d'entreprise, sites spécialisés, etc. -Réalise des rapports d'analyse de chiffres clés & des synthèses.	+veille offensive concurrentielle ou d'e-réputation. +plateforme d'administration & de gestion personnalisable.
Solutions AMI ⁵⁴	Entreprise intelligence 5.0 est un ensemble de logiciels développés par AMI software.	Répond aux besoins spécifiques de VIE & capitalisation des connaissances.	+plateforme évolutive & personnalisable utiles pour plusieurs types de veille : -stratégique ; -concurrentielle ; -d'image ; -scientifique.
Word Mapper Source ⁵⁵	Développé par l'éditeur de logiciel Grimmersoft.	Identifie les concepts clés contenus dans les textes.	+Recherche & extraction d'une information précise dans de nombreux documents ainsi qu'une élaboration des résumés.
Visio link ⁵⁶	L'auteur est Pikko : c'est un outil d'exploration & d'analyse.	Représenter les données, en temps réel, sous la forme de graphes relationnels.	+Permet de retrouver des documents.

(Suite du tableau 1.3.1)

SINDUP réalise des rapports d'analyse, des chiffres clés & des synthèses. L'information est exportable par flux RSS⁵⁷ en vue d'un partage judicieux entre tous les acteurs de l'entreprise. Par ailleurs, AMI est non seulement utile pour exercer de la veille stratégique mais, aussi, grâce à AMI Knowledge Discovery, le logiciel permet à l'utilisateur d'accéder à des informations textuelles. Cette technologie brevetée permet de distinguer l'utile & le non utile dans un texte via une « signature de documents ». Word Mapper apporte une solution innovante à la quantité croissante de données textuelles.

⁵³ <http://www.portail-ie.fr>, juin 2014.

⁵⁴ <http://www.portail-ie.fr>, juin 2014

⁵⁵ <http://www.portail-ie.fr>, juin 2014

⁵⁶ <http://www.grimmersoft.com>, juillet 2014.

⁵⁷ Really Simple Syndication (RSS) : s'abonner à un flux RSS permet de recevoir la liste des nouveaux articles publiés sur un site ou sur un blog.

L'outil VIE	Définition	Fonctionnalités	Avantages & limites
QWAME Content server ⁵⁸	Solutions informatiques	-Surveiller des sources d'information ; -détecter des contenus pertinents ; -optimiser les tâches de surveillance des documents.	Gain de temps.
Website Watchers ⁵⁹	Agent intelligent	Scrute à intervalles réguliers le contenu des documents qu'on lui indique & avertit aussitôt qu'il constate des changements.	+Personnalisation des sites suivis ; +Possibilités de contrôler Website Watcher depuis le Browser habituel.
Topica Tools ⁶⁰	Solution déclinable à différents domaines. Ex : les professionnels du tourisme (topit tourisme), les PME/PMI (topit tonality)	Surveiller son « E-Réputation » en temps réel.	+Ce logiciel présente de façon claire toutes les informations convoitées.

(Suite du tableau 1.3.1)

Cette approche est qualifiée par les éditeurs de QWAME Content Server de « canaux d'information ciblés » permettant d'avoir des sorties multiples telle que l'obtention de l'information susceptible d'alimenter un CRM. De plus, une évolution se fait dans la direction du journal du WEB personnalisé. Quant à Website watchers, il présente un atout majeur : le veilleur peut s'épargner les fausses actualisations via une option qui permet d'ignorer l'ensemble des images & se concentrer sur le contenu textuel, extrêmement puissant grâce à ces fonctionnalités avancées (www.aignes.com), les services sont gratuits ou peu chers. Au total, le logiciel topica tools présente de façon claire toutes les informations disponibles sur une marque à un instant donné sur la toile.

⁵⁸ [http : //www.portail-ie.fr](http://www.portail-ie.fr), juin 2014.

⁵⁹ [http : //www.website-watcher.fr](http://www.website-watcher.fr), juillet 2014.

⁶⁰ [http : //www.topicatools.com](http://www.topicatools.com), juillet 2014.

L'outil IE	Définition	Fonctionnalités	Avantages & limites
X wiki ⁶¹	Mettre en place un intranet collaboratif.	Favoriser l'intelligence collective pour une décision plus pertinente.	+Augmenter les relations au sein de la société ; +Mettre en place une communauté sécurisée de discussion.
Diane ⁶²	Base de données mise à jour régulièrement & référentiel permettant d'agir sur l'environnement de l'entreprise : clients, fournisseurs, concurrents, cibles, prospects, etc.	-Ciblage d'entreprises pour des opérations de croissance externe ; -gestion des analyses risques crédit ; -évaluation de la solvabilité ; -suivi du portefeuille clients & fournisseurs ; -réalisation d'études de marché ; -conduite d'opérations de prospection.	+outil d'aide à la décision financière & à l'achat ; +solution marketing & commerciale.

Tableau I.3.1. Exemples d'outils d'IE (Suite).

I.3.3.5. L'évaluation multicritère de logiciels d'IE.

« Le cout direct s'évalue entre 40K€ & 200K€ pour une solution « achat de licence » & de 500 à 1000€ par mois pour une solution en mode SaaS »⁶³. Un certain nombre de critères doivent être observés par les décideurs au moment de la sélection d'une solution de veille personnalisée. Au-delà du cout direct, l'entreprise acquéreur est amenée à mettre en concurrence les logiciels de veille sur la base des critères ci-dessous :

- L'aptitude à tamiser le web profond. A titre d'exemple, seulement 20% des sites sont référencés par Google⁶⁴ ;
- Capacité à entreprendre une analyse sémantique & paramétrable sur les données multi langues ;
- Une fois l'information remontée validée par le veilleur, il faut évaluer l'outil sur sa capacité à extraire des tendances significatives ;
- D'autres possibilités offertes par l'outil, à titre d'exemple : la diffusion automatique d'alerte ;
- Qualité des tableaux de bord personnalisés.

⁶¹ [http : //www.xwiki.com](http://www.xwiki.com), juillet 2014.

⁶² [http : //www.bvdinfo.com](http://www.bvdinfo.com), juillet 2014.

⁶³ C.Coutenceau, F.Barbara, W.Everett, Guide pratique de l'intelligence économique : la méthode MADIE, Editions d'Organisation, 2010, P149.

⁶⁴ IDEM 63.

La contrainte financière à respecter, l'ampleur volumétrique de l'information à manipuler, le degré de confidentialité recherché & enfin la politique d'achat de l'entreprise imposent le maintien d'une seule solution parmi celles présentées ci-dessous :

- Acquisition de licence de logiciel & intégration d'un spécialiste IE. Le mode ASP (Application Service Provider) prédécesseur du mode SaaS permet de ne payer que l'usage plutôt que la propriété du logiciel via un navigateur Web ;
- Externalisation de la démarche IE. Le recours au service en mode SaaS (Software as a Service). Le pack externalisé comporte : audit & analyse des besoins informationnels, la mise à disposition d'un service web sécurisé qui comporte tout le processus de veille sous forme d'abonnement annuel & enfin, un accompagnement personnalisé.

Cette deuxième solution paraît être la plus efficace car, dorénavant, ce qui fera la valeur d'une entreprise sera le degré d'agilité avec lequel elle interagit avec les acteurs de ses environnements (interne & externe) cela est conditionné par la vitesse & la réactivité à laquelle l'information stratégique sera analysée.

I.3.4. L'entreprise de la troisième plate-forme.

À l'ère du numérique, l'agilité est devenue un facteur crucial. Il faut, désormais, envisager une stratégie informatique fondée sur les technologies de la 3^{ème} plate-forme qui est **«une nouvelle façon d'exploiter les réseaux informatiques & de télécommunications : abandon de l'architecture client-serveur & des réseaux historiques de la deuxième plate-forme pour utiliser le Cloud, la technologie mobile, le Big Data, & les réseaux sociaux...», la troisième plate-forme n'est pas seulement une plate-forme d'innovation technologique : elle est rapidement en train de devenir une plate-forme d'innovation structurelle pour les entreprises. Le réseau jouera un rôle clé dans ce processus...le marché global du cloud, y compris les services cloud & tous les matériels, logiciels & services permettant son fonctionnement, génèrera 118 milliards de dollars en 2015 & dépassera la barre des 200 milliards de dollars d'ici 2018 »**⁶⁵

⁶⁵ IDC, Préparez votre réseau & votre Datacenter à la transformation numérique : cinq facteurs clés pour mettre en œuvre une plate-forme évolutive, Chris Barnard, 04/08/2015, pp 2-4.

1.3.4.1. Le Big Data.

A présent, ce sont les données personnelles qui sont convoitées par les professionnels. Il s'agit des données semées sur les réseaux sociaux, les cartes de fidélité, la localisation GPS, le WIFI, le Bluetooth. Que ce soit pour la construction d'un Data Warehouse pour la gestion du Big Data ou encore pour mettre en place les technologies de gestion de la donnée de demain, toutes ces entreprises auront besoin d'équipes compétentes capable de mener à bien leurs projets.

Il importe de préciser qu'il n'existe pas de définition de la notion « Big Data » (Méga données ou Données massives) (Delort, P., 2015). Trois termes lui sont cependant associés : Volume, Vitesse, Variété symbolisés par les 3V (Gartner, 2001). A ces 3 V, les acteurs du marché ont parfois ajouté d'autres V : Valeur & Véracité. Bref, « **Le Big Data consiste à traiter un volume important de données afin d'en extraire une information qualitative...En matière d'intelligence stratégique, le Big Data est susceptible de s'articuler selon 2 axes : d'une part en matière d'analyse du risque & d'autre part pour l'analyse territoriale** »⁶⁶. En effet, la gestion du Big Data consiste à exploiter différentes sources de données en les faisant converger vers une plateforme de gestion des données. Ainsi, les données internes seront renforcées par des données externes plus riches permettant à l'organisation d'être prévoyante quant aux actions à anticiper.

1.3.4.2. Le Cloud.

Le stockage des données Big Data se fait généralement non plus dans un entrepôt de données au sein de l'entreprise mais dans le Cloud au sein de Data Centers. Le Cloud se définit de la manière suivante (Rittinghouse, J.W., 2009 ; Speed, R., 2011, Barnard, C., 2013) :

- Un Cloud est un espace virtuel ;
- Contenant des informations fragmentées ;
- Dont les fragments sont toujours dupliqués & répartis dans cet espace virtuel, lequel peut être sur un ou plusieurs supports physiques ;
- Qui possède une console de restitution permettant de reconstituer l'information.

L'entreprise peut opter pour un de ces trois modèles de Cloud :

- **IAAS** (Infrastructure As A Service) : l'entreprise dispose d'une infrastructure informatique hébergée chez le fournisseur ;
- **PAAS** (Platform As A Service) : l'entreprise dispose d'un environnement dans lequel la plateforme d'exécution de ses applications est totalement externalisée ;
- **SAAS** (Software As A Service) : l'entreprise est utilisatrice d'une ressource informatique totalement externalisée.

66. <http://www.portail-ie.fr> "le Big data est-il l'avenir de l'Intelligence Economique ?", octobre 2014.

L'apparition du Cloud & l'augmentation constante des capacités de calcul élargissent le champ d'utilisation du Big Data.

1.3.4.3. Le rôle du Directeur Système d'Information (DSI)

A l'ère de l'entreprise de la 3^{ème} plateforme, le rôle du DSI (Directeur Système d'Information) reculera en faveur d'une plus grande prise de pouvoir de la part des responsables des unités d'affaires. Dès lors, le contrôle budgétaire sera réparti entre les deux parties prenantes. En effet, au-delà du DSI, la prise de décision portant sur le réseau impliquera, dorénavant, d'autres intervenants (voir figure ci-dessous). Par conséquent, les fournisseurs de solutions réseau sont amenés à intégrer des démonstrations commerciales, financières & techniques auprès des instances de décision concernées.

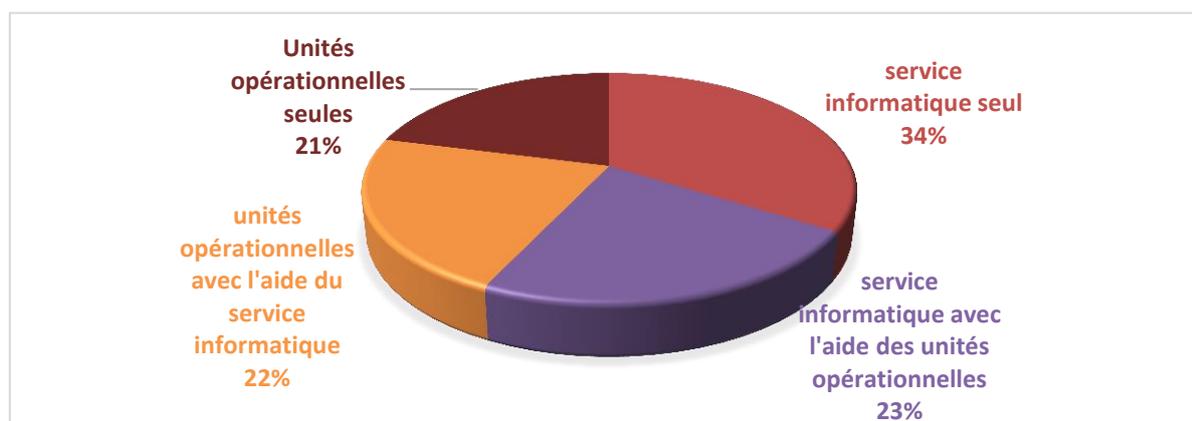


Figure I.3.8. Le contrôle du budget (% Moyen).

Source : enquête 2015 sur les communications d'entreprise dans la zone EMEA (n=1468 personnes interrogées)

Big Data/ Système Décisionnel/technologies 3^{ème} plateforme désignent des systèmes qui permettent de trier l'information & de mettre à disposition des indicateurs de performance qui vont permettre aux experts métier de prendre la bonne décision. Un système de BI permet d'accroître les ventes de façon exponentielle ainsi qu'une gestion interne optimisée. Désormais, cela est valable que l'entreprise soit dans une activité traditionnelle ou encore dans une activité 2.0 entièrement basée sur Internet & pour seule vitrine un site Web. In fine, le succès de l'IE dans l'entreprise semble être lié à l'utilisation de l'innovation technologique « Big Data ». Dans ce sens, se pose le problème de l'éthique en matière d'obtention des informations noire & grise. Enfin, le monde du décisionnel, du Big Data & des prochaines technologies associées est complexe & les formations pour acquérir les compétences nécessaires sont bien peu nombreuses & souvent trop académiques.

Conclusion

L'Entrepôt de données (DWH) représente le pivot central des applications IE. Il intègre plusieurs & diverses sources de données, principalement des Bdd structurées & transactionnelles. Toutefois, les recherches dans le domaine de la BI suggèrent que, les données ne sont plus toujours présentées uniquement dans des formats structurés. Elles sont, aussi, puisées dans des sources non structurées ce qui renforce davantage le pouvoir des analystes. Par conséquent, la capacité de gérer cette information existante est essentielle pour le succès du processus de prise de décision. Pour ce faire, Les entrepôts de données prennent en charge les applications OLAP via les outils ETL, en stockant et en maintenant des données au format multidimensionnel.

Dans l'entreprise, l'IE est le « moteur informationnel » avec l'Homme comme pivot & les TIC comme levier. L'interprétation & l'analyse des données, le passage à la construction de la connaissance & le retour aux données à partir d'un système de connaissance en évolution permanente dans une boucle récursive continue. On retrouve ainsi la mécanique du Knowledge Management' partie intégrante de l'Intelligence Economique. Dès lors que l'IE est une culture d'entreprise, il est question d'une Intelligence Economique par entreprise concernée. Elle prend une toute autre dimension que celle d'un outil ou d'un ensemble d'outils. Nonobstant, lors de la réalisation d'un projet IE, les préoccupations technologiques ont tendance à occulter les attentes des utilisateurs en matière d'aide à la décision. Les outils sont là pour aider à mieux décider. En effet, il s'agit de mettre en relation les différents sous-systèmes technologiques hétérogènes (data Waterhouse, data mining, portails, ETL...) & les échanges sur les solutions technologiques potentielles (Saas, solutions open source...) & croiser des données aux multiples formats. De plus, l'émergence & l'évolution des Big Data risquent de déplacer, une fois de plus, le focus sur les aspects techniques aux dépens des besoins décisionnels. Un veilleur aguerri ne perdra pas de vue les exigences de la prise de décision en univers complexe & incertain.

Chapitre I.4. Le cadre contextualisé de la sécurité du patrimoine informationnel.

Introduction

Récession mondiale & connectivité globale : deux principales caractéristiques de l'environnement des entreprises durant ces deux dernières décennies ; le marché de l'information s'est modifié en profondeur : la nature, le format, la rapidité & le volume de l'information archivée &/ou consultée ont subi une transformation graduelle & continue. Des effets positifs ont été enregistrés auprès de nombreuses entreprises qui ont su faire preuve de flexibilité & d'innovation dans leur feed-back. Les industriels réclament de plus en plus le renforcement des droits de propriété sur de nouvelles formes de créations intellectuelles : les logiciels, les Bases de Données & même les méthodes financières & d'organisation du travail. Par ailleurs, la déontologie est nécessaire pour d'autres raisons, d'une part, pour faire face aux risques de dérapages, une entreprise sur deux est victime d'espionnage industriel, les Etats, eux-mêmes sont victimes d'espionnage & de déstabilisation & d'autre part l'IE a longtemps souffert d'une image négative. A ce jour, les données sont rassemblées dans des silos (DWH) où le véritable potentiel de sa valeur ne voit pas le jour. L'émergence du phénomène du « Big Data » a permis au débat sur l'information d'évoluer non seulement, il se préoccupe des risques liés à l'information mais il intègre également le principe d'une meilleure exploitation en vue d'obtenir un avantage concurrentiel.

- Quelles sont les informations protégeables & celles de « libre parcours » ?
- Quelles sont les nouvelles frontières entre l'information libre & l'information protégée ?
- Quels usages de l'information sont-ils susceptibles de mettre en cause la responsabilité de celui qui la collecte & qui l'utilise à son profit ?
- Quels droits une entreprise peut-elle revendiquer sur l'usage, par des tiers, des données la concernant ?

La réponse à ces questions permet de déduire les axes que les instances dirigeantes doivent soulever. Néanmoins, la « valeur de l'information » doit opérer en tandem avec les « risques potentiels liés à celle-ci. Autrement dit, une trop grande protection freinerait les capacités de collecte & une libéralisation brutale rendrait l'entreprise trop vulnérable au pillage de son patrimoine immatériel. C'est pourquoi, avant de mettre en place un processus de protection de l'information, l'entreprise doit prendre le contrôle de la situation. En d'autres termes, il faut savoir de quelles données l'entreprise dispose, où se trouvent-elles, lesquelles d'entre elles doivent être protégées. C'est grâce à cette approche qu'elle parviendra à réduire son exposition aux risques. Dans ce chapitre, on traitera de trois types de protection de l'information : Physique, Informatique & Juridique.

I.4.1. Les risques & les bénéfices liés à l'information.

I.4.1.1. Quelques faits saillants.

Les actifs informationnels peuvent être plus vulnérables que les biens tangibles. En effet, Une évaluation au sein de l'Union Européenne (janvier 2012 & Mai 2013) a abouti aux résultats suivants : **« Il ressort d'une évaluation réalisée au sein de l'Union Européenne entre janvier 2012 & Mai 2013, qu'au moins 20% des entreprises européennes auraient subi une tentative d'appropriation illicite de secret d'affaires. 25% des entreprises européennes ont signalé un vol d'informations confidentielles en 2013 contre 18% en 2012. Ces chiffres sont probablement inférieurs à la réalité car une affaire judiciaire de violation du secret des affaires véhicule, pour l'entreprise qui en est victime, une très mauvaise image auprès du public...Ainsi, sur 140 entreprises qui ont fait état de détournements ou de tentatives de détournement, seules 57, soit 40.7% ont eu recours à des tribunaux. Parmi les raisons ayant motivé le non-engagement de poursuites, figurent les difficultés à recueillir des preuves (pour 43%) & les frais de justice (30%), mais aussi l'impact sur la réputation »**⁶⁷

De plus, selon les statistiques de la commission européenne (2013), les conséquences de la violation du secret des affaires sont loin d'être neutres pour les entreprises : 56% des entreprises interrogées ont indiqué que les détournements ou tentatives de détournement de secrets d'affaire ont eu pour conséquence une perte de CA, pour 44% des frais d'enquête internes, & pour 35% des dépenses de protection.

Enfin, Selon une autre enquête réalisée en Mars 2015⁶⁸ auprès de plus de 500 sociétés de la zone Europe, Moyen-Orient & Afrique sur les risques liés à la cyber sécurité, plus d'un tiers (38%) ont enregistré un préjudice perturbateur provoqué par une atteinte à la sécurité des données ou un piratage au cours des 24 derniers mois. L'impact financier moyen de ces incidents a été chiffré à 1.1 million de Dollars. Ce qui plaide, une fois de plus, pour l'instauration d'un régime juridique efficient dédié entièrement à la protection du secret des affaires.

⁶⁷ European Commission Document, Brussels, 28/11/2013, P17.

⁶⁸ 2015 EMEA cyber impact report Pris de : <http://www.aon.fr/france>

I.4.1.2. Les composantes du risque informationnel.

Le risque informationnel est le produit de trois indicateurs (Moinet, Nicholas, Deschamps, 2011) :

- i. La vulnérabilité correspond à la qualité de la protection ;
- ii. La gravité, en cas d'atteinte, renvoie à la valeur de l'information victime de dérapag ;
- iii. La périodicité probabilité de survenance du fait (journalier, hebdomadaire, mensuel, etc.)

$$\text{Le risque} = \text{Vulnérabilité} \times \text{Gravité} \times \text{Périodicité}$$

En procédant de la sorte pour chaque question posée, il est possible de classer son exposition au risque sur une échelle de 100 à 1. Il sera ensuite possible de déterminer un ordre de priorité de traitement. Se protéger c'est, de prime abord, détecter ses points névralgiques & faire un effort d'anticipation de l'angle d'attaque du rival. L'écueil à éviter est celui de délimiter la zone opératoire au secret industriel & au processus de fabrication. L'entreprise peut être victime d'actions déstabilisantes sur d'autres fronts. La cellule IE est appelée à prendre conscience des risques de dérapages qui menacent leur entreprise, ensuite à les quantifier & enfin à les classer. Pour ce faire, « l'auto-analyse de sécurité » est un outil simple & économique apte à remplir ce rôle. Les dérapages qui vont faire l'objet d'une prise en charge immédiate sont ceux dont le produit des trois items, ci-dessus, est le plus élevé.

I.4.1.3. Les sources de divulgation de l'information

Ci-dessous, un échantillon d'exemples de sources de dérapage de l'information vitale au niveau des différentes fonctions.

La fonction	Les points névralgiques
La R&D	<ul style="list-style-type: none">○ Le Contrôle des publications & brevets ;○ La formation & la sensibilisation des Ingénieurs & Techniciens ;○ Le reverse engineering.
La Production	<ul style="list-style-type: none">○ L'intégration Amont & Aval favorise la fuite de l'information.
Les Finances	<ul style="list-style-type: none">○ Communication financière ;○ Patrons bavards ;○ Banquiers ;○ Les consultants externes.
Le Marketing	<ul style="list-style-type: none">○ Les bureaux de Consulting ;○ Actions marketing (relations publiques, communication média, etc.)
Le réseau de vente	<ul style="list-style-type: none">○ Les fichiers clients & rapports de visite ;○ Des vendeurs trop bavards ;○ La documentation commerciale ;○ La clientèle elle-même.
Le personnel	<ul style="list-style-type: none">○ Les démotivés ;○ Les licenciés ;○ Les nouvelles recrues, etc.ⁱ

Tableau I.4.1. Les sources fonctionnelles de dérapage de l'information.

Source : adapté de Possin J.C. & Besson B., 2008.

I.4.1.4. Les bénéfices liés à l'information

Pour R. Petley de PWC : « **Chaque transaction avec un client & chaque interaction avec un interlocuteur produisent de la connaissance du marché, des renseignements sur les clients, une piste d'innovation & la promesse d'un gain potentiel. Pourtant, notre indice sur la valeur des informations, Information Value Index, montre que 4% seulement des entreprises font l'effort d'extraire des renseignements utiles de leurs informations, en quête d'un possible avantage concurrentiel. Dans le domaine de la gestion de l'information, bon nombre de grands groupes mondiaux ignorent ce qu'ils ignorent & n'essayent même pas d'en savoir plus** »⁶⁹ De prime abord, il s'agit de cerner le niveau de compréhension & de priorité de l'entreprise quant à l'exploitation des informations en sa possession. Ensuite, de vérifier si les processus organisationnels, la gouvernance & la culture sont suffisamment alignés ainsi que la disponibilité des outils & les méthodes déployées en vue d'extraire de la valeur d'une information bien gérée. Une étude qu'Iron Mountain a réalisée avec PWC (1650 Dirigeants d'entreprise de nombreux secteurs (énergie, services financiers, services juridiques, fabrication & ingénierie, assurances, laboratoires pharmaceutiques) ont été interrogés, autant en Europe (France, Allemagne, Espagne, Pays-Bas & Royaume-Uni) qu'en Amérique du Nord (USA & Canada). 4% uniquement savent extraire un maximum de valeur des informations stockées & 36% déplorent le manque d'outils & de compétences pour ce faire. L'Amérique du nord devance l'Europe : les USA sont l'élite de l'information, Un organe de gouvernance de l'information est mis en place, il englobe la totalité des fonctions clef & est soutenu par la DG. En outre, des protocoles robustes protègent les données sensibles, lesquelles restent, néanmoins, accessibles en toute sécurité aux utilisateurs qui en ont besoin tandis que la majorité malavisée est européenne : elle est non seulement mal informée mais également mal avisée. L'exploitation de l'information est souvent pilotée par le service informatique & ne s'inscrit pas dans la stratégie globale de l'entreprise. Enfin, le jumelage des capacités d'organisation (Gouvernance & Culture) avec les moyens techniques est en mesure de transformer l'information en avantage & c'est à ces conditions que l'entreprise peut aspirer aux bénéfices informationnels :

- Accélération & confiance accrues dans la prise de décision ;
- Economie de coûts ;
- Capacité à identifier ou à prévoir les comportements internes nuisibles parmi les employés ;
- Implication améliorée des employés.

⁶⁹ www.ironmountain.co.uk/riskmanagement, septembre 2015.

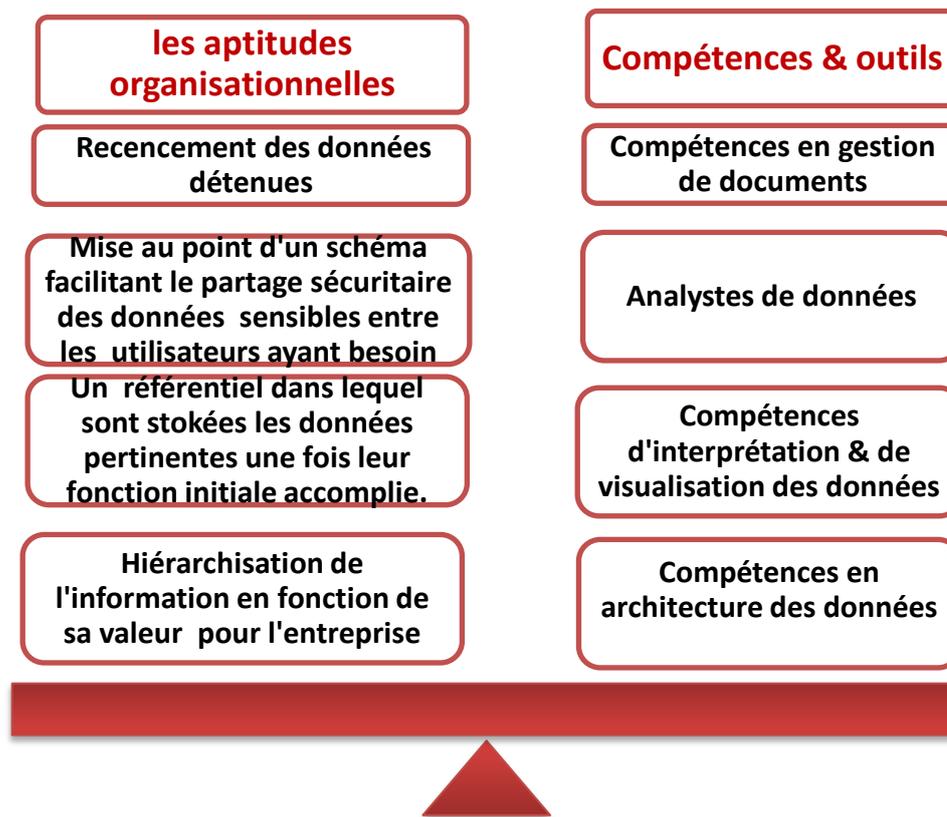


Figure I.4.1. Les déterminantes de la valeur de l'information.

Source. Elaborée par nous-même à partir de www.ironmountain.co.uk/riskmanagement, septembre 2015.

L'indice sur la valeur de l'information mesure, ainsi, comment les entreprises mettent leurs informations à profit en vue de soutenir leur compétitivité. « **Toutes les entreprises aspirent à utiliser judicieusement l'information pour gagner en efficacité de fonctionnement & mieux rivaliser avec leurs concurrents. Or, dans de nombreux cas, les compétences requises, les moyens techniques & la culture d'entreprise font défaut. Ces manquements sont ressentis au plus haut niveau. Près d'un quart des hauts dirigeants se demandent encore comment valoriser l'information pour prendre des décisions plus rapides, accélérer le cycle de développement de produits, faire des économies ou acquérir & fidéliser les clients. Gérer les informations détenues pour devancer ses concurrents devient vital pour réussir dans la durée. Ce devrait être une priorité de chaque dirigeant d'entreprise** » E. Hladky, Président Directeur Général d'Iron Mountain, France.

I.4.2. Les principaux moyens de protection de l'information sensible.



Figure I.4.2. La protection duale de l'information.

Source : élaborée par nous-mêmes.

L'information se caractérise par la dualité (contenu/contenant). Pour autant, l'accès à l'information virtuelle est conditionné par l'emprunt d'un chemin réel. A titre d'exemple, un fichier contenant des informations sensibles a été copié par un stagiaire sur une Clef. Apparemment, il n'y a pas eu de vol, le contenant est toujours en possession de l'entreprise. Concrètement, il y a eu une ingénierie malveillante par un contrevenant. Dans ce cas, le cadre juridique ne permet pas à l'entreprise de se retourner si de telles informations fuient.

I.4.2.1. Les étapes de la politique de sécurité & de sûreté.

Le risque de divulgation de l'information provient de trois sources : Interne (communication organisationnelle mal gérée), externe (contre veille), mixte (perte & ou vol d'informations vitales, etc.). Dès lors, il faut instaurer une politique globale de sécurité de l'information assurée à la fois par des moyens techniques & juridiques qui permettrait de trouver un consensus entre le « Partage » & la « Rétention » de l'information (Valtat, P.V. & Besson B., 2010).

En outre, La protection du patrimoine informationnel & des connaissances est une composante indissociable de système d'Intelligence Economique qui plus est une forme de contre-Intelligence. La divulgation d'une donnée sensible est susceptible de transformer l'information « Avantage Commercial & Opérationnel » en information « Risque ». Autrement dit, il s'agit de trouver un juste équilibre entre le « Partage » & la « Rétention ».

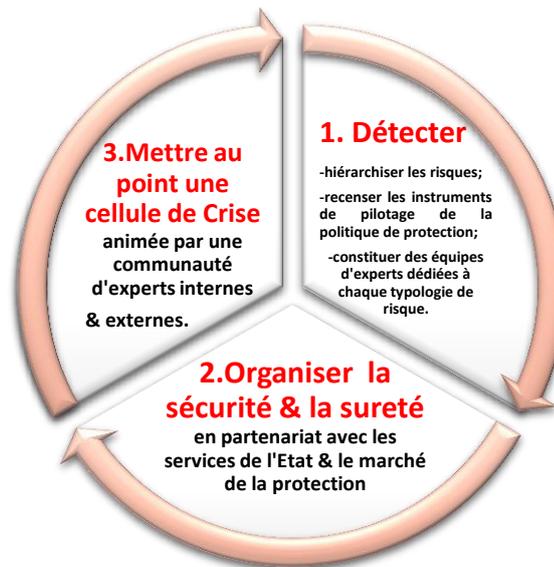


Figure I.4.3. Les 3 étapes de la politique de sécurité & de sûreté.

Source : élaborée par nous-même à partir de Moinet N., 2011.

Les interactions entre les trois étapes sont indispensables pour instaurer, de façon structurelle, une politique de sécurité de l'information au sein de l'entreprise qui prendra le dessus sur les situations de crise. Néanmoins, la première étape est la plus délicate, elle est développée au niveau de la figure 4.

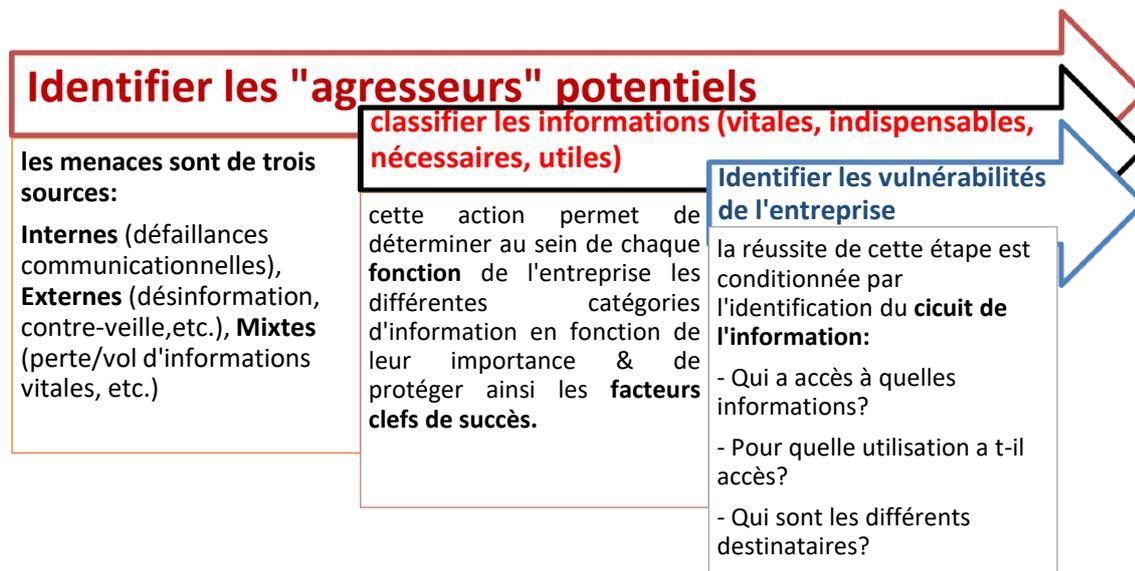


Figure I.4.4. L'entrée du processus en matière de protection de l'information.

Source : élaborée par nous-même à partir de Martinet & Ribault, J.M., 2009 & Levet J.L., Besson B., 2004.

Les entreprises sont appelées à classer ce qui est vital dans leurs affaires (la maîtrise d'une technologie, le fichier client, la recherche de partenaires à l'étranger, etc.). Si la concurrence s'approprie cette information, c'est la stratégie de l'entreprise qui sera compromise. Il faut absolument qu'il y ait cette part de l'information de la vie d'une entreprise dont il s'agit d'assurer la protection. Dans le même sens, il faut identifier les informations & supports qui méritent le secret en les coefficientant en corrélation avec le degré de sensibilité & de confidentialité. La hiérarchisation ci-dessous peut-être adaptée :

- Une **information librement accessible** à tous dont la rétention risque de freiner le processus décisionnel ou une prise de décision erronée voire inadaptée ;
- Une **information à usage interne** réservée aux différentes parties prenantes internes concernées ;
- Une **information diffusée sur accord explicite** de l'auteur ou de la hiérarchie.

Ensuite, il y'a lieu d'instaurer des mesures restrictives d'accès & de diffusion. Pour ce faire, il faut mettre en œuvre un processus de stockage sécurisé & il faut délimiter le périmètre des personnes ayant accès aux informations en vue de protéger l'entreprise des ingérences malveillantes exercées sur les informations économiquement sensibles.

1.4.2.2. Les moyens techniques & informatiques.

La liste n'est pas exhaustive. Néanmoins, elle présente l'avantage de prévenir les dérapages stratégiques.

- Appliquer la politique 0 papier ;
- Cerner la responsabilité des acteurs concernés par la sécurité informatique (DSI, Utilisateurs, etc.)
- Adopter les techniques de cryptologie ;
- Recourir aux signatures électroniques ;
- Piéger les Bases de Données de l'entreprise ;
- Installer les armoires fortes ;
- Piéger les photocopieurs ;
- Contrôler les entrées & sorties ;
- Mettre en œuvre un plan de tests continus & réguliers ;
- Utiliser la télésurveillance.

En plus de ces protections, l'entreprise s'assurera contre les pertes de données provoquées par un accident ou un acte de malveillance & mettra en pratique l'« ingénierie sociale » qui est l'art de soutirer de l'information sur le concurrent en exploitant les points névralgiques de son personnel. Dès lors, la protection des compétences clés est indispensable que ce soit les Séniors, Porteurs de l'expertise de l'entreprise & /ou les Juniors à fort potentiel mais néanmoins volatiles.

I.4.2.3. Les règles de la déontologie.

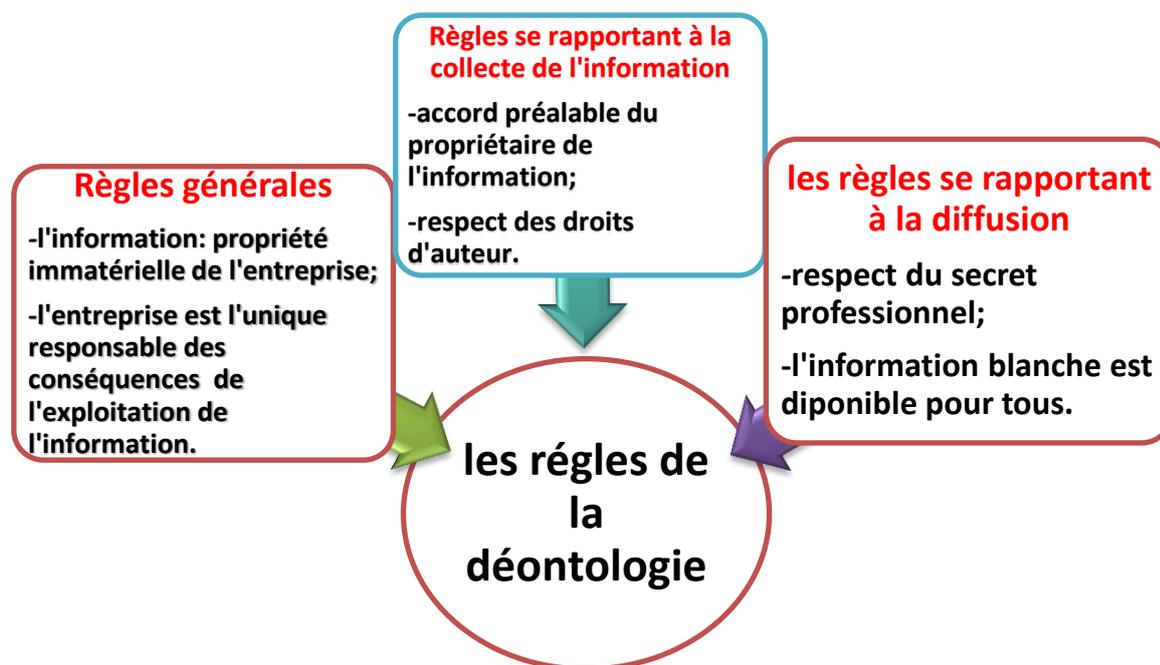


Figure I.4.5. Les règles de la déontologie.

Source : partir de Anton Mattei, P.H. & Vivien, P., 2007 & Warusfel, B., 1995.

L'image de l'intelligence économique est fréquemment compromise à cause de la médiatisation des pratiques illégales. En réaction, des projets de codes déontologiques sont en train d'être mis au point dans les différents pays industrialisés en vue de ne délivrer ni utiliser que des informations dont la véracité & la crédibilité de la source ont été vérifiées ensuite validées. **« Pourquoi prendre le risque d'enfreindre la loi, alors que 95% des informations sont accessibles facilement & en toute légalité »** (Juillet, A. haut responsable de l'Etat chargé de l'Intelligence Economique en France, 6 Mars 2009). Dans une certaine mesure, cette quête de la déontologie professionnelle s'est trouvée justifiée par les faits. Or, les chartes éthiques de l'Intelligence Economique ne font que renvoyer à la responsabilité de punir les transgressions. **« À la différence des codes de déontologie élaborés par des ordres professionnels qui acquièrent une valeur réglementaire via un décret, la déontologie d'entreprise n'a pas de juridicité particulière »**⁷⁰

⁷⁰ P.H. Anton Mattei & Vivien, Charte d'éthique, Alerte professionnelle & droit du travail Français : état des lieux & perspectives, la documentation française, 2007.

Plaidoyer pour un observatoire des pratiques éthiques en Intelligence Economique à l'intérieur de chaque profession qui produira un double effet : pédagogique & dissuasif. Autrement dit, comment modifier les habitudes professionnelles éthiques en vue d'amener les praticiens à adopter un comportement respectueux de la déontologie de la profession sans les enrégimenter de force. La solution est de fournir le contexte dans lequel ces personnes ont intérêt à bien faire.

1.4.2.4. Les principaux moyens juridiques.

La méconnaissance des conséquences juridiques peut exposer l'entreprise à des risques & déconsidérer ainsi son activité. D'autre part, accorder peu d'importance, voire, pas d'importance aux aspects juridiques d'une situation économique est en mesure de mésestimer les effets du droit sur les jeux du marché. Partant de ce fait, renforcer le cadre juridique de l'information à l'ère de la « société de l'information » & la symbiose entre « Intelligence Juridique » & « Intelligence Economique » s'imposent (Warusfel, B., Octobre 1999). Néanmoins, la liste des régimes juridiques divers & hétérogènes, voire parfois contradictoires, pouvant s'appliquer à certaines catégories d'information serait longue & fastidieuse à établir (Jakobiak, F., 1994) :

- La protection par la propriété intellectuelle & industrielle ;
- La protection par le secret de fabrique ;
- La protection par le secret professionnel : insérer une clause de confidentialité dans les contrats de l'entreprise (contrat de travail, contrats avec les prestataires, etc.) ;
- La protection par les mécanismes du secret défense ;
- La confidentialité se rapportant aux données boursières destinée à éviter les « délits d'initiés » ;
- Des lois pour protéger le « Secret des affaires ».

Dans le contexte conjoncturel actuel, les différents représentants des structures économiques, politiques & juridiques accordent un intérêt particulier à l'Intelligence Economique. D'où, des propositions de loi relative à la protection du secret des affaires. En effet, même si cette notion n'est pas légalement définie, elle est, néanmoins, évoquée dans l'article 41 de la charte des droits fondamentaux & de la jurisprudence de l'union européenne. Si « **l'intelligence économique ne peut se désintéresser du droit (...) le droit doit s'intéresser à l'Intelligence Economique** »⁷¹.

1.4.2.4.1. Les différentes définitions du secret des affaires.

Il s'agit d'apprendre des bonnes pratiques observées auprès de l'élite de l'information. Sachant que la législation & les codes de déontologie sont variables d'un pays à l'autre.

⁷¹ B. Warusfel, « Intelligence Economique & droit », Cahiers de la fonction publique, N°140, Nov. 1995, PP.13-15.

a) « Le secret des affaires n'existe pas, il n'en existe aucune définition juridique, c'est une notion purement littéraire »⁷²

b) « Le secret des affaires protège les informations relatives à la rentabilité de l'entreprise, à son CA, à sa clientèle, à ses pratiques commerciales, à ses coûts, à sa part de marché ainsi qu'à d'autres données sensibles...Un secret commercial peut porter sur l'information technique / scientifique (une invention ou un procédé de fabrication) ou des informations de nature commerciale (le fichier clientèle, de nouvelles solutions d'affaires ou stratégies marketing). Ces informations peuvent être d'une importance stratégique pour des décennies (une formule, un composé chimique) ou plus ou moins éphémère (les résultats d'une étude de marché, le nom, le prix et la date de lancement d'un nouveau produit, le prix offert dans une procédure d'appel d'offres, etc. »⁷³

c) **la loi Cohen.** Le Congrès américain a adopté en Octobre 1996 une loi sur l'espionnage économique dite « Loi Cohen ». Elle porte le nom du sénateur qui l'a présenté et grâce au Cohen Act, les USA protègent leur secret des affaires & exploitent cette norme juridique comme un véritable instrument concurrentiel. « **Le secret des affaires est toute information confidentielle quels que soient sa forme, sa nature & son support, qui présente une valeur économique propre, réelle ou potentielle & qui ne consiste pas en des connaissances générales susceptibles d'être facilement & directement constatées par le public** »⁷⁴

d) Le secret des affaires est un pouvoir de fait sur une information (P. Berlioz, Professeur agrégé des facultés de droit)

e) « **Relève du secret des affaires toute information confidentielle conférant une valeur commerciale/économique effective ou potentielle à son détenteur légitime & faisant l'objet de dispositions raisonnables de protection...il est utile de préciser que le secret des affaires n'est pas un droit de propriété intellectuelle conférant à son titulaire un monopole exclusif d'exploitation... L'élément central à prendre en considération est l'absence de consentement du détenteur du secret des affaires se matérialisant par une infraction comme un accès non autorisé, un vol, un acte de corruption, un abus de confiance** »⁷⁵. A contrario, ce qui n'est pas interdit pourrait donc être autorisé.

1.4.2.4.2. Pourquoi faut-il légiférer ?

« Le raisonnement fréquemment mis en avant par les premiers promoteurs de l'Intelligence Economique, selon lequel cette pratique s'inscrivait nécessairement dans la légalité du fait qu'elle ne concernait que des données ouvertes, doit être nuancé. S'il est vrai qu'en soi le traitement d'informations ouvertes à des fins économiques constitue une activité licite qui se démarque complètement de toutes les méthodes d'espionnage industriel ou commercial clandestin, il faut cependant souligner, d'une part que certaines pratiques d'Intelligence Economique mal contrôlées pourraient déboucher sur des agissements

⁷² Mathon, C. Avocat & Président de l'Association des Conférenciers en Sécurité Economique (ACSE), Juillet 2014

⁷³ Le Ministère Français de l'Economie & des finances.

⁷⁴ Cohen Act, USA, adopté en 96

⁷⁵ A. Moreaux, une loi pour la protection du secret des affaires tiré de www.affiches-parisiennes.com, 28 Juillet 2014.

répréhensibles & que, d'autre part, même lorsque sa responsabilité pénale n'est pas en cause, celui qui recourt à l'Intelligence Economique est toujours susceptible de voir engagée la responsabilité civile éventuelle »⁷⁶

De plus, les entreprises peuvent protéger des brevets en s'adressant aux INPI. Par contre, d'autres types d'information sont plus délicats à protéger des ingérences malveillantes. Ce sont, en général, des informations ayant une valeur économique pour le concurrent (1^{er} croquis d'un moteur, fichier d'informations sensibles, etc.) que l'entreprise a essayé de protéger & parfois n'a pas réussi à le faire. Actuellement, les cadres juridiques en vigueur ne permettent pas à l'entreprise d'aller en justice si certains tentent de s'emparer d'informations confidentielles ayant une valeur économique & qu'elles avaient tenté de protéger.

De multiples définitions de la notion « secret des affaires » s'inscrivant, ainsi, dans une approche fractionnée (droit de travail, droit de la propriété intellectuelle, droit commun en matière civile ou pénale) sujette à caution quand il s'agit d'assurer une protection efficace de l'information sensible. Non seulement, il faut remédier à l'absence d'une définition juridique de la notion « Secret des affaires » mais encore, il faut faire face à la compétition internationale exacerbée. **« La compétition internationale n'est plus seulement commerciale & financière, mais porte désormais sur des éléments immatériels : images, données, normes, systèmes juridiques, concepts de gouvernance, etc. Dans ce contexte, l'Intelligence Economique doit plus que jamais permettre à notre économie d'anticiper ces évolutions internationales complexes, pour être en capacité d'agir sur elles & de ne plus subir »** (C. Revel, le délégué interministériel de l'Intelligence Economique, France, 2012). Le législateur se doit d'agir.

Dans un autre ordre d'idées, il paraît évident que l'Intelligence Economique va, désormais, s'appuyer sur le numérique & le cyberspace (Balmisse, G., 2014 & Bernard, L., 2001). Il faut prendre ces nouvelles réalités en compte & revoir les référentiels qui sont complètement dépassés. En outre, le cyberspace est en train de tuer l'espionnage à condition de savoir quoi, où & comment chercher ?

Autrement dit, à l'ère du Big Data : l'entreprise est noyée dans l'information & quelle que soit l'Intelligence des Hommes, ils auront besoin d'être appuyés par des outils.

I.4.3. Les normes de sécurité applicables à l'IE.

Il s'agit de faire le point sur les normes & bonnes pratiques applicables à l'IE. Pour ce faire, on se limitera à une brève présentation des référentiels ci-dessous :

- ISO 30 000 de 2010 : Management des risques ;
- ISO 27 001 : Sécurité des systèmes d'information ;
- ISO/CEI 27 002 de 2005 : technologie de l'information-techniques de sécurité-code de bonne pratique pour la gestion de l'information.

⁷⁶ Warusfel, B. Aspects juridiques de l'Intelligence Economique, Revue de l'Intelligence Economique, N°5-Octobre 99.

1.4.3.1. Les modèles opérationnels

Les référentiels sont présents à tous les niveaux de la chaîne de valeur de l'amont (entrée des données) jusqu'à l'aval (utilisateurs métiers/clients externes). Le tableau ci-dessous illustre l'approche filière des référentiels.

Le Processus	Objet de la vérification
<p align="center">En entrée</p>	<ul style="list-style-type: none"> -qualité des données collectées. -critères d'acceptation & ses paramètres ; -cahier des charges ; -gestion des flux de données ; -Révision du circuit de l'entrée des données ; -la construction de tests ; -la revue des demandes en IE.
<p align="center">En sortie</p>	<ul style="list-style-type: none"> -qualité des données produites ; -les tableaux de bord ; -les synthèses ; -la préconisation des décisions ; -la révision des circuits de sortie ; -la revue des produits de sortie ; -les documents de spécifications fonctionnelles, technique, de conception & de tests.
<p align="center">Amélioration continue & suivi</p>	<ul style="list-style-type: none"> -définition des procédures ; -organisation & suivi de la planification ; -suivi des indicateurs ou des données recueillies de performance ; -le support aux activités entrées/sorties ; -la recommandation d'organisation ; -la garantie des impacts minimums lors de la mise en œuvre de la BI ou des modifications pouvant entraîner des évolutions ; -la mesure de la satisfaction clients internes/externes, les destinataires, les parties prenantes.

Tableau I.4.2. Les modèles opérationnels.

Source : adapté de : www.iso.org

En effet, les référentiels s'insèrent tout au long du processus qui s'ordonne en un cycle ininterrompu couvrant l'ensemble de la chaîne qui permet de transformer l'information en connaissance utile. En input, les messages ou données viennent alimenter les activités de la veille, en output une information décisionnelle mise en forme présentant une plus-value pour le décideur. Dès lors, l'implication des acteurs clés en amont & en aval implique une mise à niveau itérative tout au long de la chaîne informationnelle. L'amélioration continue, quant à elle, par l'examen de l'écart entre l'information livrée & les besoins informationnels, permet à l'entreprise agile de mettre en évidence d'éventuels maillons faibles dont le renforcement aboutira à une mise à jour régulière de la cartographie & systématiquement du cycle de vie des services IE. Par ailleurs, l'information doit être réévaluée en permanence en fonction de l'évolution de la situation. Néanmoins, même si la qualité & la sécurité sont présentes à chaque étape, il faut éviter de tout vouloir contrôler (lâcher-prise organisationnel).

I.4.3.2. Les normes ISO (International Standard Organisation)

Comment les normes ISO se traduisent-elles en termes d'activités dans la BI. Ci-dessous, les normes ayant trait aux systèmes de suivi, aux indicateurs.

1/Normes basiques généralistes	1.1. Documentation FDX50-171 : Système de Management de la Qualité- Indicateurs & tableaux de bord, www.afnor.fr 1.2. Normes ISO 9001 de 2008 & la NF en ISO 9004 de 2009, www.iso.org 1.3. Modèle EFQM2010 (approche de la qualité totale qui doit s'établir à tous les échelons de l'entreprise), European Foundation for Quality Management, www.efqm.org
2/ Normes spécifiques	2.1. Norme NF ISO 31000 Management du risque-Principes & lignes directrices de 2010. 2.2. Fascicule de documentation FDX50-171 Système de management de la qualité- indicateurs & tableaux de bord. 2.3. Fascicule de documentation FDX50-195 Systèmes de Management, lignes directrices pour le Management d'un organisme. 2.4. NFISO/CEI27000, technologies de l'information-techniques de sécurité-systèmes de Management de la sécurité de l'information-vue d'ensemble & vocabulaire.

Tableau I.4.3. Les normes ISO.

Source : adapté à partir de : WWW.ISO.org

I.4.3.2.1. L'ISO 31000 : 2009, le management des risques

Les risques affectant les organisations peuvent porter préjudice à la performance économique et à la réputation professionnelle de celles-ci (Besson, B. & Poussine, J.C., 2006). Aussi, la gestion des risques contribue efficacement à la performance dans un environnement plein d'incertitude. L'utilisation de la norme ISO 31000 peut aider les entreprises à accroître la probabilité d'atteinte des objectifs, améliorer l'identification des opportunités et des menaces & allouer efficacement les ressources au traitement des risques. Elles peuvent aussi comparer leurs pratiques de gestion des risques avec un indice de référence internationalement reconnu, fournissant, ainsi, des principes solides pour un management efficace des risques.

L'ISO 31000 est une norme sur le Management des risques, cette Norme fournit des principes & lignes directrices pour la gestion de tout type de risque. C'est une norme applicable à tout type d'organisation quelle que soit sa taille ou son activité. L'ISO 31000 n'est pas une norme à certificat. Sa mise au point permet d'améliorer l'efficacité, l'efficience opérationnelle & la qualité.

« Un risque est un effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs...

- Un effet est un écart, positif &/ou négatif, par rapport à une attente,
- Les objectifs peuvent avoir différents aspects & peuvent concerner différents niveaux,
- Un risque est souvent caractérisé en référence à des événements & des conséquences potentielles ou à une combinaison de deux éléments amplifiant les conséquences,
- Un risque est souvent exprimé en termes de combinaison des conséquences d'un événement & de sa vraisemblance, c'est ce que l'on désigne par criticité, probabilité,
- L'incertitude est l'état, même partiel, de défaut d'information concernant la compréhension ou la connaissance d'un événement, de ses conséquences ou de sa vraisemblance. »⁷⁷

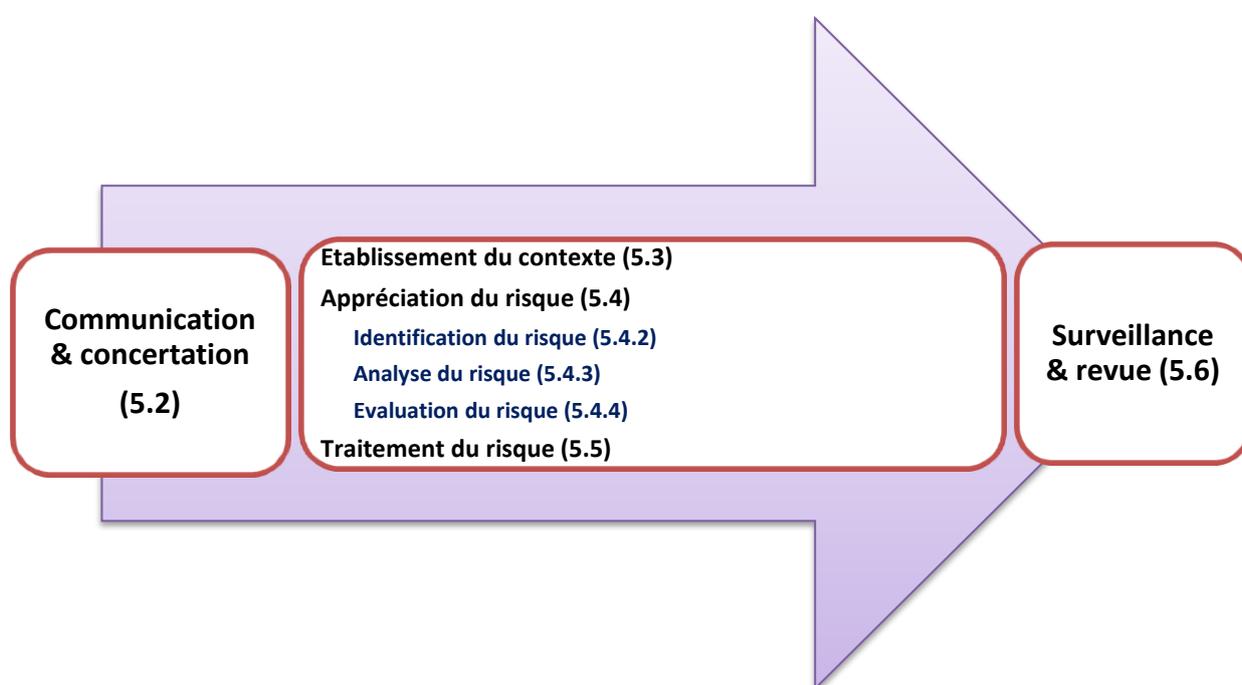


Figure I.4.6. Processus de Management du risque

Source : adapté à partir de : WWW.Afnor.fr

Tout bien considéré, l'incertitude représente une situation lacunaire d'information quant à la compréhension ou la connaissance d'un événement. La multitude des risques est tributaire, d'une part, des activités de l'entreprise & d'autre part de ses environnements. Sur ce, la structure de la norme ISO 31000 se décline en 5 activités. (Voir la figure 1.4.6). Bien assimiler le contexte interne de l'organisation est la condition préalable à la mise en place de cette norme. Il s'agit, entre autres, de cerner :

- La structure organisationnelle, les descriptifs de poste & l'exercice du pouvoir ;

⁷⁷ A Carlier, Business Intelligence & Management, Edition AFNOR, 2013, pp76-77.

- Les objectifs & les stratégies déployées en vue de les atteindre ;
- Les ressources & savoir-faire ;
- Le système de valeurs du sommet stratégique ;
- Les normes en vigueur ;

Pour terminer, il est impératif d'impliquer l'engagement de la Direction Générale & de disposer d'un savoir-faire en management de sécurité.

1.4.3.2.2. La norme ISO/CEI 27000 2011.

Elle s'applique à tout type d'organisme. Elle traite, dans leur globalité, les Systèmes de Management de la Sécurité de l'Information (SMSI). Dans le cas de la mise en œuvre de la norme ISO 27000 jusqu'à l'ISO 27007 (Technologies de l'information, Techniques de sécurité-lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la sécurité de l'information), l'organisme client est censé être initié à la famille des normes SMSI, l'adaptation du PDCA à l'ISO 27000 & enfin le vocabulaire utilisé. Autrement dit, l'ISO 27 000/2011 met en pratique les normes SMSI ; elle apporte une mise en pratique des processus selon le modèle PDCA⁷⁸. Cette famille de normes aidera l'organisation à gérer la sécurité des actifs tels que l'information financière, la propriété intellectuelle, les données personnelles des salariés ou des renseignements confiés par des tiers. Quant au SMSI, il se base, à son tour sur l'ISO 17799 : code de bonne pratique pour la sécurité informationnelle. La norme ISO 27001/07 représente le cadre de son management.

Pour terminer, le projet ISO27001 mobilise tous les employés qui ont été sensibilisés puis formés aux exigences de la certification puis ils sont engagés dans une démarche d'amélioration constante avec un audit de suivi qui sera réalisé tous les 6 mois pour repartir de zéro tous les trois ans.

1.4.3.2.3. ISO / IEC 17799 : 2005

Il établit les lignes directrices et les principes généraux pour le lancement, la mise en œuvre, le maintien et l'amélioration de la gestion de la sécurité de l'information dans une organisation. Les objectifs énoncés donnent des indications générales sur les objectifs & contrôles communément acceptés de gestion de la sécurité de l'information. Les points essentiels sont (www.iso.org) :

- a) La politique de sécurité ;
- b) L'organisation de la sécurité de l'information ;
- c) La gestion d'actifs ;
- d) La sécurité des ressources humaines ;
- e) La sécurité physique et environnementale ;
- f) Les communications et la gestion des opérations ;
- g) Le contrôle d'accès ;
- h) L'acquisition, le développement & l'entretien des systèmes d'information ;
- i) La gestion des incidents en matière de sécurité de l'information ; etc.

⁷⁸ La roue de Deming présente les 4 phases à enchaîner successivement afin de s'inscrire dans une logique d'amélioration continue (Plan/Do/Check/Act).

Les contrôles de la norme ISO / IEC 17799 : 2005 sont destinés à être mis en œuvre pour répondre aux besoins identifiés par une évaluation des risques. ISO / IEC 17799 : 2005 est prévue comme base commune et ligne directrice pratique pour élaborer des normes de sécurité de l'organisation et des pratiques de gestion de la sécurité efficaces, et pour aider à renforcer la confiance dans les activités inter-organisationnelles.

I.4.3.3. L'évaluation des fournisseurs Cloud

Le mouvement vers le Cloud semble inéluctable (agilité, souplesse, réduction des coûts), il ne s'agit pas de s'y opposer, mais d'alerter & d'inciter les organisations qui font ce choix à le faire avec certitude que leurs données seront correctement partagées. Une façon de comparer plus facilement les fournisseurs Cloud et de les mettre en concurrence est de recourir au critère de la certification de l'industrie. Les certifications les plus pertinentes à exploiter sont :

- L'ISO 27001 & 27002 garantissent l'assurance que le fournisseur a mis en œuvre des mécanismes de contrôle de la sécurité, ainsi qu'un système de gestion pour pouvoir les superviser ;
- La certification ISO 31 000 stipule que le prestataire a établi un cadre et des pratiques de gestion des risques opérationnels quant à la livraison de ladite prestation ;
- Le Payment Card Industry Data Security Standard (PCIDSS) garantit la conformité du fournisseur aux normes de sécurité quant au stockage, au traitement et à la transmission des données de la carte de crédit du client.

Conclusion

Mettre au point des mécanismes de protection de l'information permet de dissuader les prédateurs informationnels & peser sur leurs budgets. En plus, le processus de protection de l'information ainsi que celui de l'IE sont concomitants. Autrement dit, les organisations doivent assimiler la valeur se rapportant à l'information détenue ; elles doivent considérer une stratégie de l'actif immatériel orientée sur la valeur impliquant, de ce fait, les diverses parties prenantes concernées tout en étant conscientes des besoins liés à la confidentialité. Effectivement, la protection des données stratégiques non brevetables, est un réel enjeu à l'ère de la mondialisation & du numérique. L'IE de demain va s'appuyer davantage sur le numérique & le cyberspace, d'où, des référentiels complètement dépassés. Le retard significatif en matière d'adaptation aux règles numériques (les cas de la France & des pays du Maghreb) ainsi que l'utilisation indue & la divulgation risquent de compromettre la viabilité de l'entreprise. Avec la prolifération du virtuel, les menaces deviennent, au fur & à mesure immatérielles. Ajoutons à cela, insuffisance notoire quant à la gouvernance de la protection des données au niveau de l'organigramme.

En définitive, le secret des affaires, n'est pas systématiquement bien identifié. Pour se protéger, les dirigeants de l'entreprise doivent, au préalable, prendre conscience de la valeur du gisement immatériel disponible, ensuite, mettre en place une politique de protection appropriée. Dans le cas contraire, l'appropriation sans autorisation, par un rival, ne sera détectée qu'à posteriori, lorsque des produits ou des services concurrents arrivent sur le marché grâce à l'exploitation intelligente de ce secret des affaires.

Chapitre I.5. Impacts et Rôle du Knowledge Management dans la réussite d'un projet décisionnel.

Introduction

Au cours des dernières décennies, la révolution des technologies de l'information et des communications a entraîné des changements profonds. De partout à travers le monde, nous avons accès à la connaissance, en toute liberté, et à une vitesse qui frôle l'instantané. Cette rapidité des flux d'information, et la liberté qui en résulte ont conduit à des développements extraordinaires. N'oublions pas non plus, que les flux d'information ont aussi mis en exergue les phénomènes du réseau, qu'il s'agisse de la nature des réseaux, la qualité des réseaux, le rôle des réseaux, le contrôle des réseaux et la valeur commerciale des réseaux. Ces progrès importants dans le domaine du savoir et de la technologie ont donné naissance à une nouvelle économie. Cette dernière fondée sur le savoir, où la recherche, la connaissance, l'information et l'apprentissage constituent les valeurs premières dans le processus de création de richesse. Dans le nouveau contexte, le développement, l'acquisition et l'application du savoir sont devenus des paramètres majeurs du développement économique. Le savoir est un avantage comparatif clé et un facteur fondamental de réussite.

Le manager du XXI^{ème} siècle, pour assurer la survie et le développement de son entreprise, doit savoir mobiliser et accroître le potentiel créatif de ses collaborateurs à travers un processus continu et collectif d'innovation tous azimuts. Il est devenu crucial pour l'entreprise d'être en écoute permanente et de mettre en œuvre un management de toute son « Intelligence embarquée » i.e. de sa capacité collective à décrypter les signaux faibles de l'environnement pour aller plus vite que ses concurrents sur les marchés, mais aussi pour mieux satisfaire ses clients dans tous les domaines. De plus, la globalisation des marchés, l'endettement massif des gouvernements, l'autoroute de l'information, l'économie du savoir, l'innovation, les nouveaux comportements, les nouvelles attentes chez les consommateurs, les citoyens, ont contribué grandement à rendre inopérantes les solutions qui hier avaient donné des résultats. La crise actuelle est structurelle et se distingue des autres puisqu'elle nécessite qu'on apporte des solutions nouvelles.

Dans cette perspective, les managers ont une responsabilité de développer, d'utiliser, de perfectionner les nouvelles compétences, et par-dessus tout, de piloter avec intelligence et clairvoyance, car ce sont eux qui agiront pour mettre en place des firmes de l'économie du savoir. Dans tous les cas l'enjeu est double : la disponibilité de personnes ayant des compétences recherchées et la valeur réelle des compétences de la personne. En effet, les carences associées à des pertes de savoir et de savoir-faire ont incité les firmes à réfléchir à une voie de les capitaliser en vue d'une réutilisation future. Cette dernière constitue un des principaux objectifs de la construction d'une mémoire de projet dans la mesure où elle permet la réutilisation de solutions développées dans des projets passés. Il existe plusieurs approches de capitalisation dans la littérature, permettant de garder une trace de résolution de problèmes, extraite spécifiquement des réunions de prise de décision. La limite majeure de ces méthodes est qu'elles dissimulent certains aspects d'un projet à savoir son contexte et son « Design Nationale » (logique de conception). Nous nous focalisons dans ce chapitre sur les méthodes de capitalisation spécifiquement élaborées pour aider à la définition d'une mémoire de projet. Pour mieux comprendre cette problématique, nous pouvons nous interroger tout d'abord sur les enjeux de la capitalisation des connaissances. Ensuite, il est indispensable de définir et de répondre à la question Pourquoi une mémoire de projet ? Enfin, quelle est la démarche à adopter quant à la construction d'une mémoire projet ?

I.5.1. Les enjeux de la capitalisation des connaissances

L'idée principale sous-jacente du concept de « Knowledge Management » (KM), est que la connaissance constitue une ressource critique et un facteur de compétitivité déterminant pour un pays, une industrie, une entreprise [P. Drucker, 1993]. Dès lors, les pratiques de KM s'avèrent capitales : comment acquérir, créer, partager, distribuer et accéder aux connaissances parmi les processus organisationnels, autant d'interrogations auxquelles le KM doit répondre. Le KM (capitalisation des connaissances, management des savoirs), à l'instar du concept de performance, est une notion polysémique, multidimensionnelle et multi scalaire. En effet, il constitue un enjeu pour le management du facteur humain, les pratiques organisationnelles et managériales sans omettre la culture d'entreprise d'une part. En outre, les technologies soutenant le KM sont élaborées autour de ce qu'on désigne les mémoires d'entreprise. Capitaliser les connaissances consiste à considérer les connaissances manipulées par les acteurs internes à l'entreprise, comme un ensemble de richesses formant un capital, et en tirer des intérêts contribuant à hausser la valeur de ce capital (M. Grundstein, 1999).

I.5.1.1. Création des connaissances au sein de l'entreprise

Il existe plusieurs typologies de connaissances au sein de l'entreprise dont la plus connue et la plus utilisée réside dans les travaux de Nonaka et Takeuchi (1995). Il s'agit de savoir comment la connaissance peut être créée, utilisée et partagée pour accroître la valeur de l'entreprise. Ils distinguent les savoirs tacites et les savoirs explicites : les savoirs tacites correspondent à la partie invisible des connaissances, ce qui les rend difficiles à formaliser et à communiquer. Parmi les savoirs tacites, on distingue les connaissances explicitables et un noyau dur de savoirs non explicitables. Par contre, les savoirs explicites sont les connaissances transmissibles dans un langage formel. Il sera le plus souvent formalisé après validation. Ces deux sortes de savoirs sont reliées par quatre types d'opérations : la socialisation, l'internalisation, l'externalisation et la combinaison comme l'illustre la figure ci-dessous :



Figure I.5.1. Les modèles de transformation des connaissances

Source : I. Nonaka, A dynamic theory of organizational knowledge creation, Organisation Science, N°5, 1994, p17

tacite vers le tacite : la **Socialisation**.

De l'explicite vers l'explicite : la **Combinaison**.

Du tacite vers l'explicite : l'**Externalisation**.

De l'explicite vers le tacite : l'**Internalisation**.

I.5.1.1.1. la Socialisation. Elle représente l'interaction des individus au sein d'un groupe. Aucun langage n'est indispensable. L'apprentissage se fait par observation, imitation, communauté de pratiques et partage d'expérience.

I.5.1.1.2. la Combinaison. La combinaison et la mise en commun de savoirs explicites permettent la création de savoirs nouveaux au travers de langages communs : réunions, e-mail, base de données partagées, visioconférence ...

I.5.1.1.3. l'Externalisation. Cela consiste à rendre transmissibles et exploitables les savoirs tacites. Elle passe par la formalisation et la codification du savoir. Le discours, l'écrit et la modélisation permettent d'explicitier ce savoir tacite mais la difficulté réside dans l'adoption d'un langage commun et de concepts partagés. Le passage de l'individuel au collectif représente un fort levier de valorisation des connaissances existant au sein de l'entreprise.

I.5.1.1.4. l'Internalisation. C'est le processus d'appropriation qui permet l'application des savoirs explicites. Par ce processus d'assimilation, les savoirs explicites s'enracinent jusqu'à atteindre le stade de réflexe - automatisme (au niveau individuel) ou de la routine - sens commun (au niveau organisationnel).

Toutefois, cette matrice présente essentiellement deux limites. La première limite se situe dans la non prise en considération du rôle fondamental des routines dans la transmission et la création du savoir organisationnel. Cette routine est mémorisée par les différents acteurs internes mais demeure très peu formalisée par écrit. Quant à la seconde limite, elle concerne le processus de création des connaissances qui n'est pas dissociable de la pratique et des contextes dans lesquels ces connaissances sont formées, acquises et appropriées (P. Baumard, 1996).

I.5.1.2. Les différents apports de la capitalisation des savoirs

La capitalisation des connaissances est donc un processus qui permet de réutiliser les savoirs d'un domaine donné, préalablement modélisés et stockés pour mieux opérer de nouvelles tâches. Ces savoirs constituent un capital dont l'entreprise doit faire hausser la valeur. Autrement exprimé, elle nécessite la gestion des ressources dans le but de faciliter leur accès et leur réutilisation (O'Leary. D, 1998).

Elle permet de favoriser la croissance, la transmission et la conservation des savoirs dans une organisation. La complexité de ce problème peut être entamé de maintes optiques : socio-organisationnels, économiques, techniques, humains et légaux (Barthès, P., 1996). Il ressort de ce qui précède, que la capitalisation des connaissances s'intègre dans de multiples objectifs concernant aussi bien les apports d'une stratégie fondée sur les savoirs, que l'évitement de perdre l'expertise ainsi que la réalisation des économies.

De nos jours, la capitalisation des connaissances demeure un des objectifs primordiaux de plusieurs industriels devant affronter la cessation de certaines activités ou projets et qui ne désirent pas tout perdre de l'expérience du passé. La difficulté de la justification des déboursés induite par cette capitalisation est souvent posée. En effet, l'individu a l'impression de perdre du temps dans l'effort de formalisation mais le collectif valorisera cet élément d'expérience se traduisant par des gains temporels quant à la résolution des problèmes. Si le temps perdu par un acteur permet à de multiples autres agents de gagner, revient à un jeu à somme positive comme l'illustre la figure I.5.2 ci-dessous. La valeur du patrimoine immatériel de savoir-faire résultant d'expériences ne peut être déterminée qu'indirectement. Son évaluation s'effectue par l'entremise de l'estimation des couts induits dans l'hypothèse de ne rien faire :

- Manque à gagner en productivité,
- Cout de reconduction d'études ou d'expérimentations,
- Réédition d'erreurs commises.

Néanmoins, la contrainte réelle de rentabilité n'apparaît présentement dans aucune méthodologie de capitalisation des connaissances qui, si elles prouvent globalement leur performance technique, ne parviennent pas à affirmer leur véritable valeur ajoutée.

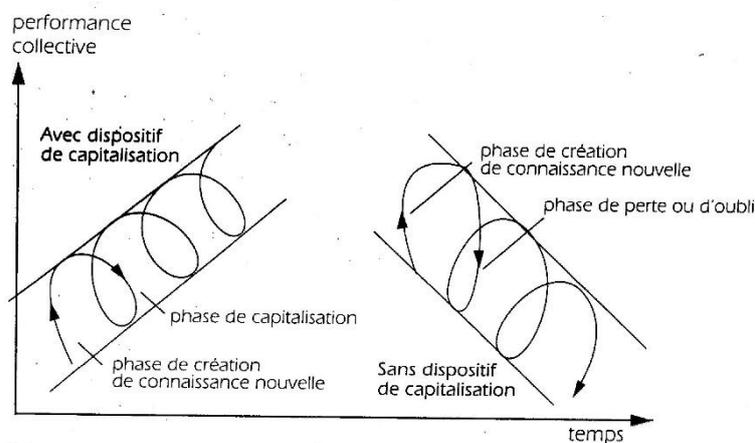


Figure I.5.2. Impact de la capitalisation sur la performance collective (PRAX, 1997)

Nous avons tenté de répondre à la question « Pourquoi capitaliser », il n'en demeure pas moins aussi de s'interroger sur le « Comment capitaliser » les connaissances : cela nécessite la formalisation des savoirs, soutenue par une instrumentalisation.

I.5.2. Les Approches de formalisation des connaissances

Le management des connaissances est un processus qu'il faut renforcer « selon un axe de progrès » (M. Grundstein, 2003). Autrement dit, il faut parvenir à modifier les connaissances individuelles non formalisées en savoirs partagés et formalisés, permettant à l'organisation de progresser et innover. L'utilisation d'une méthode possède l'avantage de rationaliser un processus, notamment quand celui-ci est complexe, et évite les omissions. La nature intangible de la connaissance ramène l'utilisation d'une méthode fortement intéressante : une méthode de formalisation des connaissances suggère une façon de faire pour rendre visible une connaissance qui était tacite ou implicite. L'objectif ultime de la majorité des approches de KM revient à définir une mémoire d'entreprise considérée comme un patrimoine de savoirs de l'organisation. Il existe des méthodes de KM permettant la définition d'une mémoire d'entreprise. Elles sont classées en deux grands types : les méthodes de capitalisation des connaissances et les méthodes d'extraction des connaissances. Cette classification, bien que non exhaustive, permet de faire émerger les insuffisances des méthodes et ouvre quelques pistes de développement pour un KM plus performant. La première famille, essentiellement issue des sciences du traitement de l'information, regroupe des méthodes pouvant être qualifiées d'ingénierie des connaissances. Elles consistent d'abord en l'élaboration de systèmes experts, suivies de transposition pour rédiger des livres de connaissances capitalisant le savoir-faire critique des collaborateurs, ensuite complétées dans le but de réaliser des bases de connaissances constituant la mémoire collective commune du savoir-faire d'une organisation. Rappelons à ce niveau que seules des informations peuvent être stockées et que, quelle que soit l'approche, ce sont ces informations qui permettront de réactiver ou de stimuler les savoirs.

Quant à la seconde catégorie, ce sont des méthodes qui visent à extraire les connaissances de l'activité de l'organisation. Il s'agit essentiellement des méthodes de fouille de données, de fouille de texte, de traçabilité de communication et du *Design Rationale* (logique de conception).

Toujours est-il que les méthodes de formalisation ont toutes pour objectif d'assister le professionnel dans la production d'une connaissance explicite, diffusable, réutilisable, évolutive, venant enrichir une mémoire organisationnelle (Prax.J.Y., 2000).

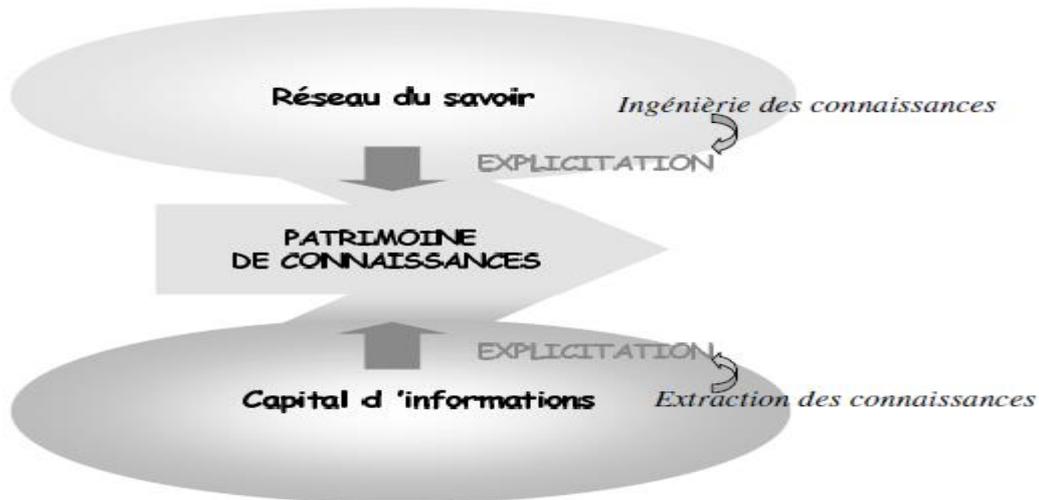


Figure I.5.3. Deux techniques d'explicitation de connaissances : capitalisation et extraction directe (Prax.J.Y., 2000).

I.5.2.1. Les Approches de capitalisation de mémoire de projet

Dans ce qui suit, nous présentons les principales approches de capitalisation des connaissances de mémoire de projet à savoir :

- IBIS (Issues Based Information System).
- G IBIS (Graphical hypertext software tool for building IBIS).
- QOC (Questions, Options and Criteria).
- DRCS (Design Rationale Capture System).
- DRAMA (Design Rationale Management).
- EMMA (Evolution Memory Management Assistant).
- SAGACE : Système d'Aide à la Gestion des Activités Complexes d'Exploitation.

Il ressort à la lecture du tableau ci-dessous (I.5.1), à la fois synoptique et comparatif, que l'ensemble de ces méthodes se distingue par leur démarches et outils de recueil des connaissances, leurs domaines d'application, le type de connaissances manipulées ainsi que la façon de représenter ces connaissances.

En effet, les approches IBIS, QOC, DRAMA sont des méthodes qui manipulent des connaissances dédiées à la représentation de la prise de décision du type Question/Position/Argument ou Critère. De plus, elles représentent les connaissances sous forme d'arbres. Quant à la méthode SAGACE, elle permet de représenter les aspects fonctionnels, organiques et opérationnels comme résultat d'un projet. Enfin, les approches IBIS, DRCS, DRAMA, EMMA et SAGACE sont munies d'outils informatiques pour la gestion des connaissances à savoir gIBIS pour l'approche IBIS, Système DRCS pour la méthode DRCS, DRAMA pour l'approche DRAMA, EMMA pour la méthode EMMA et l'outil Systémographe pour le modèle SAGACE. Néanmoins, il est à signaler que seule l'approche DRCS a pris en considération partiellement l'influence mutuelle entre le contexte et la résolution de problèmes au niveau d'un projet organisé en activités & la projection des décisions sur l'artefact. En outre, toutes les approches demeurent insuffisantes quant à la représentation de la résolution de problèmes au regard de l'espace de négociation entre les « stakeholders » (Parties Prenantes) d'un projet. Enfin, le déploiement des approches de « Design Rationale » a révélé leurs difficultés en temps réel. Effectivement, il n'est pas évident de noter toutes les énonciations, de les analyser et les structurer directement durant le déroulement d'une réunion. La modélisation ex-post présente un risque substantiel d'omission des arguments qui ont impacté la prise de décision.

Approche	Représentation de la prise de décision	Représentation Des résultats d'un projet	Représentation de la gestion du projet	Outils définis	Type d'application
IBIS	Arbre:Question/Position/Argument			G IBIS	Conception
QOC	Arbre:Question/Option/Critère				Conception
DRCS	Graphe:Entité/Relation	Graphe:Entité/Relation	Planning:Suite de Tâches ordonnées	Système DRCS	Conception, surtout dans l'Ingénierie concourante
DRAMA	Modèles:Synthèse, Evaluation,Intention, versions et Arguments	Décomposition en sous modules		DRAMA	Conception+ autres
EMMA	Arbre de solution: But/Option	Graphe: Processeur/Flux/Observateur	Méta-Modèle: But/Plan	EMMA	Conception de logiciels
SAGACE	Table de Critères	Fonctionnelle, Organique et Opérationnelle	Attributs:Contexte,Elaboration, Collaboration, Evolution	Systémographe	Tout type d'applications

Tableau I.5. 1. Les méthodes de capitalisation dédiées mémoire de projet.

Source : Matta & al., - Rapport de recherche n°3819, nov. 1999, IRIA Sophia-Antipolis, pp. 26-27.

I. 5.2.2 Les méthodes de capitalisation des connaissances classiques

L'ensemble de ces méthodes a été emprunté à l'ingénierie des connaissances (IC), définie comme un processus de modélisation des connaissances, individuelles ou collectives, explicites ou implicites, stabilisées ou évolutives, expertes ou techniques (Charlet J., 2004). Elle permet de rendre ces savoirs accessibles sous une forme définie en fonction du contexte, opérationnel ou non.

Elle propose des concepts, méthodes et techniques permettant de modéliser, de formaliser, d'acquérir des connaissances au niveau de l'organisation dans un but d'opérationnalisation, de structuration ou de management au sens large. Pour ce faire, une multitude de méthodes a été proposée quant aux problématiques de résolution de problèmes ou d'aide à la décision. Ces méthodes permettent de construire des mémoires d'entreprise modélisant des savoirs relatifs à des activités au sein de l'organisation. Au regard de la panoplie des méthodes d'IC, nous nous contentons de la présenter de façon synthétique dans l'optique d'une vision globale telle que le montre le tableau I.5.2. :

Type de démarches	INGENIERIE DES CONNAISSANCES	MEMORISATION EN CONTINUE	CARTOGRAPHIE
Exemple type	MKSM	REX	GINGO
Méthodologie principale	Entretiens	Entretiens puis Déclarations spontanées des expériences	Entretiens ou analyse de CV
Objectif	Introduire les connaissances dans le système d'information	Créer une base de données ou documentaires des expériences passées	Etablir un repérage des connaissances afin de permettre leur gestion (transferts, acquisitions, protection...)
Niveau d'explicitation des connaissances	Fort	Moyen	Nul
Formalisation des connaissances	Totale	Explicitation des connaissances par l'écrit	Absence
Outils	Modèles de connaissances prédéfinis	Fiches de renseignements prédéfinies	Arbre de connaissances
Méthodes apparentées	Ibis, CommonKADS	MEREX, AMI, Cygma	Mc Kinsey, Cybelway

Tableau I.5.2. Comparaison de méthodes de gestion des connaissances.

Source : Charlet J., 2004

Il est aisé de déduire que les méthodes MKSM (Methodology for Knowledge System Management), commonKADS (Knowledge and Analysis Design Support) et KOD (Knowledge Oriented Design) sont adaptés de l'IC. Elles permettent de déterminer les typologies de connaissances définies (Information, Contexte, Signification, Tache, Méthode, Inférence, Modèle du domaine, Ontologie).

Ce sont des méthodes dédiées à la représentation d'un processus. Elles représentent les connaissances sous forme de modèles de connaissances. Quant aux méthodes REX (Retour d'Expérience), CYGMA (Cycle de vie et Gestion des Métiers et des Applications), MEREX (Mise En Règles de l'Expérience), elles sont dédiées à la capitalisation de connaissances dont leurs sources émanent des experts et des documents. Cependant, ces différentes méthodes sont pour la plupart axées résolution de problèmes et ne traitent pas de manière concomitante tous les aspects d'un projet (Produit, Processus, Documents, gestion des évolutions et des versions, Ressources etc.). En effet, les démarches de capitalisation des connaissances et de retour d'expérience apparaissent profondément statiques et étroitement associées à l'image immédiate obtenue lors du renseignement des modèles. Pour finir le plus compendieusement possible avec ces approches, nous pouvons souligner qu'elles ne permettent pas de sauvegarder de façon imparfaite la connaissance mais elles incitent à une créativité importante. En fait, elles obligent les fournisseurs de connaissances à un exercice d'introspection sur les savoirs usités dans leur activité. En outre, elles conduisent les utilisateurs à réinterpréter les savoirs, étayant ainsi la culture d'entreprise.

I.5.3. Du KM à la Mémoire de projet

Les travaux consacrés à la mémoire de projet demeurent relativement peu pléthoriques. En outre, l'ensemble des définitions proposé dans la littérature converge quant à l'utilisation en commun des concepts de **projet, processus, produit, conception**. Ce qui nous ramène à la définir comme une mémoire des composants d'un produit et de son processus de conception dans l'intention d'une utilisation postérieure. Dans ce qui suit, nous nous intéressons dans un premier temps aux enjeux d'une mémoire de projet (le pourquoi ?). Par la suite, la présenter comme un outil de management de projets. Dans un second temps, nous présentons le modèle proprement dit de mémoire de projet.

I.5.3.1. Pourquoi une mémoire de projet ?

Quitte à nous réitérer derechef tout concepteur désire pouvoir réutiliser les projets passés, et notamment pouvoir retrouver leur « Design Rationale » (logique de conception, Karsenty.L, 1996). Afin de favoriser la réutilisation, il faut assister les concepteurs à accéder au contexte des projets réalisés dans le passé.

La création des mémoires de projet n'équivaut aucunement à l'archivage des solutions réalisées au niveau de chaque projet : ces solutions doivent être sauvegardées, sans omettre également les raisons de choix ayant amené à ces solutions. Ces motifs sont tenus de montrer les connaissances expertes, les représentations du problème traité, les faits appris durant le projet et toutes les informations contextuelles déterminantes dans les prises de décision des concepteurs. Il résulte de l'état de l'art que le principal objectif poursuivi par la mémoire de projet est **l'amélioration continue** de la manière dont nous conduisons les projets. Hormis cet objectif, d'autres gains pourraient être espérés par l'entreprise ainsi qu'un certain nombre de risques à prendre en compte.

I.5.3.1.1. Etat d'avancement des projets

D'abord, elle ne se limiterait pas à améliorer le management de projets futurs. En effet, elle se traduit par l'évitement de reproduire régulièrement les mêmes erreurs et mettre fin aux incidences nuisibles des pertes d'expériences attribuables à la dissolution des équipes et au turn-over de l'effectif en général. Si elle est opérée tout au long de la vie d'un projet donné (non seulement à la fin), elle permettrait aussi de faire le point à différentes phases de ce projet en cours de réalisation et de réajuster le tir, au besoin. D'autant plus, que l'expertise se base sur le principe de l'apprentissage quant à l'atteinte de cet objectif. Tel qu'il est mentionné dans la littérature sur le management de projet, ce mécanisme d'apprentissage est relativement simple et peut être synthétisé par la boucle « *projet à expérience à projet* ».

I.5.3.1.2. Evolution des connaissances centralisées

Plusieurs auteurs considèrent qu'il est très utile que l'équipe projet en démarrage connaisse les expériences ex-ante de pilotage de projet de l'entreprise. Donc, l'enregistrement d'un certain nombre d'informations devient nécessaire à chaque fois qu'un projet y est conduit. Ensuite, un référentiel se crée, pouvant servir à faire évoluer les « connaissances centralisées » de l'organisation, i.e. ses règles, ses procédures et ses normes formelles (Pomian, 1996), soit le perfectionnement continu des projets. Au moment de lancer un nouveau projet, ce référentiel sera consulté pour prendre connaissance des expériences similaires réalisées dans le passé.

Par la suite, le projet sera exécuté et, en constituant la mémoire puis en l'analysant, le référentiel sera enrichi de cette nouvelle expérience. Dans ce cadre, l'entreprise ne risque plus de perdre son expertise ou de répéter les mêmes erreurs.

I.5.3.1.3. Risque de construction d'une mémoire de projet

Par ailleurs, la mémoire de projet ne comporterait pas que des avantages mais également des risques. Celui fréquemment cité par les auteurs est relatif à la mise au jour d'« éléments noirs » que l'histoire officielle n'aurait pas retenus autrement (Pomian, 1996).

I.5.3.1.4. Amélioration de l'organisation dans une firme

Enfin, si elle n'est qu'un volet de la mémoire d'entreprise, elle contribuerait à un ensemble plus ample de gains, notamment à l'apprentissage organisationnel. Particulièrement, elle serait un moyen d'améliorer le management d'ensemble de l'organisation tout en favorisant l'implémentation de structures « agiles », notamment ses pratiques de communication et de management du facteur humain : gestion prévisionnelle des emplois & des compétences, mobilité interne, évaluation du rendement, valorisation des compétences, évaluation des besoins de formation, etc. (Davenport & al. 1998 ; (Pomian, 1996).

I.5. 3. 2. La mémoire de projet : un outil de management des projets

La mémoire de projet est plus répandue en pratique que la mémoire d'entreprise. Elle existe depuis fort longtemps et est amplement développée notamment dans la conduite de projets informatiques. Bénéficiant d'une tradition plus longue, les organisations mettraient plus d'avantages en pratique la mémoire de projet que la mémoire d'entreprise. Dans la littérature sur le management de projet, la mémoire de projet est considérée comme une phase à réaliser en cours de route ou à la fin, étape au cours de laquelle une trace (le plus souvent écrite) est générée. Cette phase, à ne pas confondre avec ce que certains auteurs intitulent le « rapport *de fin d'affaires* ». En effet, ce dernier se limite seulement à vérifier l'atteinte des objectifs du projet (échancier et couts notamment). D'ailleurs, la gestion de projet consiste en l'organisation méthodologique de déploiement afin de s'assurer que l'ouvrage réalisé par la maîtrise d'œuvre réponde aux attentes et exigences de la maîtrise

d'ouvrage ainsi qu'il soit livré dans les conditions d'objet, de délai, de cout et de qualité, indépendamment de ses activités normales.

Au niveau de la littérature sur la mémoire d'entreprise, la mémoire de projet est un volet restreint d'un exercice plus large de capitalisation de tout un ensemble d'expériences diversifiées réalisées au sein de l'entreprise par l'ensemble des managers, voire l'ensemble du personnel (Girod, 1996) ; (Pomian, 1996) ; (Davenport & al., 1998). Autrement exprimé, les projets ne sont qu'un domaine et qu'une occasion parmi d'autres de documenter et de préserver les savoirs et savoir-faire des acteurs de l'entreprise. Selon les auteurs, la mémoire de projet revêt néanmoins une importance particulière. En effet, contrairement aux activités de l'entreprise, les projets étant déterminés et ciblés dans le temps, quand ils sont terminés, les équipes sont dissoutes (sauf dans le cas où l'entreprise a adapté une structure organisationnelle par projet) et les pratiques ne sont plus accessibles. Le principal intérêt est de pouvoir, en théorie du moins, orchestrer les différentes catégories de mémoires d'entreprise selon le contexte d'utilisation et les évolutions de l'environnement. Ils doivent analyser des problèmes et des solutions relatifs à chacune des phases du cycle de vie d'une mémoire d'entreprise à savoir, la détection des besoins, la construction, la diffusion, l'utilisation, l'évaluation et l'évolution [Dieng & autres, 2005]. La plupart des travaux ont l'avantage d'apporter un degré de modélisation pour chaque type de mémoire d'entreprise. Toutefois, ils ont l'inconvénient de compliquer les modèles et de recourir à des formalismes qu'un expert ne peut ni maîtriser ni suivre. Cette mémoire de projet doit assurer certaines fonctionnalités à savoir la gestion des produits, la gestion des processus, la gestion des évolutions, la gestion des versions, la gestion des ressources, la gestion des organisations, la gestion des justifications et la gestion des documents. De plus, il faut tenir compte des acteurs en relation avec la mémoire de projet. Effectivement, le management de projet a pour objectif d'assurer la coordination des acteurs et des activités dans un souci de performance. Il est à souligner qu'aucune contribution relative à la conception d'une mémoire projet ne recouvre toutes ces fonctionnalités.

Par ailleurs, la phase de capitalisation consiste à opérer un bilan de projet en archivant l'expérience métier (savoir-faire) qui découle du projet dans le but d'améliorer la performance de la conduite pour les projets futurs. Dès lors, il devient indispensable à la terminaison d'un

projet d'organiser la mise en mémoire de ces informations et de permettre leur restitution au plus grand nombre.

Présentement, la capitalisation affiche ses limites en ce qu'elle ne permet que de modéliser des activités stables dont les processus sont nettement identifiables. Par contre aucun instrument ne permet encore de piloter et d'analyser correctement des systèmes de connaissances évolutifs, tels que peuvent l'être ceux des organisations à finalités stratégiques. Outre le problème d'évolution, l'importance du facteur humain rend en effet toutes ces démarches complexes. Selon M. Grundstein, chaque acteur est porteur d'une parcelle de la mémoire de son organisation qu'il modifie par sa propre subjectivité et transmet de manière chaotique à d'autres acteurs. Le cycle vertueux de la connaissance est ardu à déployer. Un enjeu essentiel apparaît dans la possibilité de capter la connaissance au travers des processus qui l'utilise. La gestion des savoirs ne peut alors se concevoir qu'au travers d'une dynamique, qui passe par l'installation des conditions favorisant les processus de production, d'échange, de formalisation et de dissémination des savoir-faire. Nous avons donc deux grands types d'enjeux, l'un statique qui pose la question de la préservation des savoirs et l'autre plutôt dynamique qui évoque la thématique du développement et de l'innovation, en termes de connaissances. Enfin, au-delà des difficultés de mise en place, nous pouvons remarquer l'apparition de risques relatifs à la mise en œuvre d'une gestion des savoirs. En premier lieu, il existe un risque de mauvaise exploitation associée à des erreurs sur les informations stockées ou sur la présence de données peu fiables, encombrantes, une modélisation inadéquate ou difficile à réactualiser. Nous pouvons ainsi culminer à un allongement de la durée de réalisation des nouveaux projets. De surcroit, les démarches continues de capitalisation peuvent alourdir la réalisation d'un projet en multipliant et diversifiant les activités. En second lieu, l'existence d'une mémoire formelle peut aussi se traduire, comme le signale P. Maret, par un déficit de créativité rattachée à un verrouillage de l'innovation et une diminution de l'analyse critique.

I.5.3.3. Modèle de mémoire de projet

Au regard de notre définition de la mémoire de projet, cette dernière doit alimenter l'accès à des informations décrivant aussi bien les caractéristiques d'un projet que celles relatives à la résolution des problèmes rencontrés lors de l'exécution du projet. Dans ce qui suit, nous présentons un modèle de mémoire de projet qui s'appuie sur les travaux de [Matta & al., 1999].

Ces auteurs suggèrent un modèle de mémoire qui respecte la description d'un projet, tout en actualisant les savoirs et les informations dont les concepteurs ont besoin dans leurs activités.

Notre modèle se scinde en deux volets :

- Mémoire de caractéristiques de projet.
- Mémoire de Design Rationale (logique de conception).

I.5.3.3.1. Mémoire de caractéristiques de projet

Elle permet d'indexer les informations qui décrivent le contexte d'un projet, son organisation et ses résultats :

- **Contexte** : Directives et méthodes de conception, Exigences, Règlements.
- **Organisation** : Activités (définition et répartition), Participants (sous-groupes, tâches affectées).
- **Résultats** : Prototypes, Matériel, Logiciel, Documents techniques, Essais.

Chaque élément de cette mémoire donne accès aux informations extraites à partir des différentes ressources de l'entreprise : Bases de connaissances d'aide à la conception, Bases de données, données extraites des outils de conception ainsi que celles extraites des outils de gestion, maquettes, etc.

Par ailleurs, comme nous l'avons souligné cette mémoire de projet doit assurer certaines fonctionnalités dont un certain nombre commencent à être intégrées dans des environnements tels que les ERP (Enterprise Resource Planning), les EPM (Enterprise Performance Management) ou les outils de management de la chaîne logistique globale.

Dans cette optique, l'application de l'hexamètre Quintilien, le Q.Q.O.Q.C.P au KM nous semble intéressante dans la mesure où elle permet de répondre aux questions ci-dessous :

- Qui ? Le KM concerne potentiellement tous les acteurs de l'entreprise ;

- Quoi ? L'intérêt porte exclusivement sur la connaissance utile à l'expansion de l'entreprise, en relation avec ses objectifs stratégiques ;
- Où ? Là où le savoir est exigé, ce qui nécessite d'élaborer une cartographie des compétences de l'entreprise et des connaissances sur lesquelles elle s'appuie ;
- Quand ? Dans la continuité, à l'instar de la démarche de « TQM » (Total Quality Management) voire de « Lean Management » ;
- Comment ? Il s'agit de déployer des démarches idoines au contexte ;
- Pourquoi ? Car il faut préserver le « capital intellectuel » de l'entreprise.

En privilégiant le volet relatif au KM pour résoudre les problèmes rattachés aux besoins de construire une mémoire de projet revient à se poser quelques questions afin de réussir sa conception et sa mise en œuvre à savoir :

- Quand élaborer la mémoire projet ?
- Que faut-il documenter dans une mémoire de projet ?
- Qui est responsable de collecter les données sur le projet et Comment ?
- Comment faire vivre une mémoire de projet ?

1.5.5.3.2. Mémoire de Design Rationale (logique de conception)

Cette mémoire met en avant les connaissances investies au niveau de la prise de décision dans la réalisation d'un projet ainsi que dans la gestion des incidents quant aux difficultés rencontrées et leur résolution. Ces problèmes peuvent concerner aussi bien l'atteinte d'un objectif que le processus de conception, ou encore au niveau de l'organisation du projet, du produit en conception, etc. La résolution de problèmes peut se rapporter aux parties impliquées, aux méthodes de résolution de problèmes ainsi qu'aux choix potentiels. Enfin, l'évaluation des solutions concerne en général les solutions rejetées, les arguments de refus, les atouts et les limites. La décision sera prise non seulement en fonction de la solution retenue mais aussi des arguments qui s'appuient sur les avantages et les inconvénients. Nous pensons que la flexibilité du modèle et la réutilisation de la mémoire sont les critères à privilégier.

Ces analyses, nous conduisent à reconsidérer la notion de KM au travers du prisme des sciences de management. Nous partageons avec M. Grundstein la proposition qui consiste à analyser la problématique de gestion des savoirs sous plusieurs facettes : « Le management des connaissances...couvre toutes les actions managériales visant à actionner le cycle de

capitalisation des connaissances afin de repérer, préserver, valoriser, transférer et partager les connaissances cruciales de l'entreprise » (Actes du colloque IIIA, 1996). Nous entendons favoriser une approche managériale en l'orientant sur une série d'objectifs, encadrant des aspects techniques, et auxquels il est alors possible de relier des gains en termes de performance voire d'augmentation de la valeur.

Toutefois, le passage de la théorie au pragmatique en matière de KM est sûrement un exercice qui requiert un nombre important de compétences afin d'être effectivement traité. Dans un souci d'avoir une excellente stratégie de KM au niveau d'une organisation, il serait préférable de :

- Miser sur le facteur humain,
- Adopter une structure organisationnelle avantageant l'échange des savoirs,
- Exploiter une infrastructure technique insérant les fonctionnalités d'intégration et de collaboration ainsi que,
- Implémenter une culture de partage et de confiance.

Pour ce faire, la mémoire de projet à implémenter exige une approche pluridisciplinaire dans le but de mieux capitaliser voire de réutiliser les connaissances. L'objectif est que la modélisation soit la plus proche possible des experts et des acteurs de l'entreprise. Ces derniers ont pour principales fonctions la construction et la définition d'une mémoire. Un management ne peut dériver seulement de la mise en place d'instruments de travail coopératifs au sein de la structure. Or, le problème de la valeur des connaissances individuelles et partagées au niveau de l'entreprise deviendra de plus en plus déterminant, surtout dans le contexte de projets complexes. Par conséquent, le KM présente une problématique stratégique, managériale et organisationnelle qui mérite d'être développée dans les sciences de gestion.

Conclusion

La connaissance constitue un levier stratégique pour l'entreprise, dans la mesure où elle est à la fois un capital économique, une ressource stratégique, un facteur de stabilité et un avantage concurrentiel décisif. En effet, les chamboulements économiques, associés notamment à l'essor de l'économie de l'immatériel, font des connaissances un enjeu capital. En fait comme le remarque Ermine.J-L [1999] : « **Les entreprises ne se différencient plus par leurs outils de production, qui sont maintenant standardisés à travers le monde** ». Ce sont en fait les savoir-faire spécifiques à chaque organisation qui constituent un de leur facteur de compétitivité. Ainsi, « ...au-delà de l'approche implicite de la gestion des connaissances pratiquée au quotidien, elles ont besoin d'une approche consciente et volontariste pour survivre et présenter des avantages concurrentiels durables » [T.H.Davenport & L.Prusack, 1998]. Force est de reconnaître que l'entreprise qui veut demeurer compétitive doit se donner les moyens d'apprendre de ses erreurs et de reproduire ses succès dans le domaine de la conduite de projet. L'implantation d'une mémoire de projet dans tout type d'organisation ne peut être donc que bénéfique tant sur le plan organisationnel, humain, technologique, ou économique. L'aboutissement à une mémoire de projet pourra être un des résultats espérés d'une démarche KM dans une organisation. Dès lors, le modèle que nous avons présenté est plus axé vers une réutilisation des connaissances et aucunement une simple capitalisation du patrimoine. La planification du modèle doit permettre de capitaliser les différentes parties d'un projet en mettant l'accent sur :

- Réutiliser l'expérience que constituent les choix technico-économiques et leurs justifications ainsi que les dysfonctionnements organisationnels du passé.
- Suivre et planifier les évolutions du produit et les activités d'un projet en cours, en se basant sur l'expérience du passé.
- Evaluer les solutions préconisées en fonction des contraintes organisationnelles et budgétaires ayant conditionnées un projet.

- Comprendre les raisonnements qui ont mené à une solution et qui la justifient globalement depuis le besoin, et en considérant les apports de chacun des « stakeholders ».

Conclusion de la partie I

L'Intelligence Economique est une démarche globale, une volonté, un état d'esprit dont les enjeux sont stratégiques. Sont concernés :

- L'**Etat** : Stratégie de puissance ;
- Les **entreprises** : Compétitivité au niveau international ;
- Les **salariés & chercheurs** : au service de l'intérêt collectif.

L'intelligence économique se caractérise par deux aspects : défensif (Sécurité Economique) & offensif (Lobbying & Influence). Pour la préparer, il faut, au préalable, maîtriser la Veille. Les domaines de son utilisation touchent la plupart des métiers de l'entreprise :

- Finances, avec les Reportings financiers & budgétaires...
- Vente & Commercial, avec l'analyse des points de vente, de la rentabilité & de l'impact des promotions...
- Marketing, avec la segmentation de la Clientèle, les analyses comportementales...
- Logistique, avec l'optimisation de la gestion des stocks, le suivi des livraisons...
- Ressources Humaines, avec l'optimisation de l'allocation des ressources...).

De même, la production d'un savoir à haute valeur ajoutée & la conquête des marchés reposent notamment sur des dynamiques d'influence qui réclament la connivence de l'Etat & des entreprises. En revanche, L'IE est utile à maints égards dont les plus couramment évoqués :

- Anticiper afin de réduire le risque d'être déstabilisé ;
- Connaître les autres ;
- Identifier les vulnérabilités, prendre conscience des risques encourus, adopter une politique globale de sécurité ;
- Développer des stratégies à l'international, etc.

D'autre part, en matière d'IE au sein de l'entreprise, il faut tout d'abord mettre en place une véritable stratégie globale concernant le décisionnel. Ensuite lancer un certain nombre de projets à durée restreinte avec un périmètre déterminé ce qui va permettre d'avoir une démarche progressive (Penser Grand & Commencer Petit). Mentionnons, en outre, que la mise en place d'une stratégie d'IE commence par prendre conscience d'un besoin & des risques liés à l'information. Il faut définir & se fixer un but précis : Savoir qui je suis, Ce que je veux & Pourquoi. De fait, l'IE sert à sélectionner la bonne information au milieu d'une masse de données, prendre la bonne décision au bon moment en utilisant la méthode la plus adaptée. C'est aussi des solutions pour maîtriser & protéger l'information stratégique, une sorte d'assurance de la sécurité des données.

En règle générale, l'IE est aussi un investissement qui passe par la mise en place d'outils techniques : il faut collecter, stocker, analyser & diffuser l'information. Dès lors, que choisir ? Un outil tout-en-un souvent cher étant donnée sa complexité, un outil par thématique qui nécessite une certaine rigueur, exploiter les services offerts par le Cloud, véritable évolution de fond : transformer le « Acheter » en « Louer » (Saas/ASP, etc.), ou tout simplement tirer parti de l'Open Source commercial dont l'impact & l'intérêt sont de plus en plus reconnus (Microsoft) ? Quelle que soit la solution, il faut faire le lien entre la Structure, les compétences disponibles & la Stratégie.

En somme le marché de l'IE présente des offres assez complètes. Néanmoins, des progrès restent à faire coté ergonomie, critère d'adoption d'un outil IE par les utilisateurs finaux, avec le développement d'interfaces Web conviviales. Concernant les enjeux majeurs de la décennie à venir en matière d'IE, ils se présentent comme suit :

- La démocratisation de l'IE est en train de gommer les avantages concurrentiels des utilisateurs ;
- La montée en puissance du décisionnel mobile ;
- Les fonctions traditionnelles de Reporting, analyse, Data Mining, OLAP... sont en voie de banalisation ;
- La prolifération des données non structurées.

Partie II. Le cadre opérationnel et logique du déploiement de l'Intelligence Economique et Veille Stratégique.

Introduction

Selon l'Association Marocaine de l'Intelligence Economique (AMIE), l'Intelligence Economique est à ses balbutiements au Maroc. Dans de nombreux cas, elle est perçue comme un phénomène de vogue. Elle est loin d'être une pratique systématique & systémique. Par ailleurs, il devient vital pour les entreprises marocaines de se lancer dans ce type de projet car le succès sur le marché mondial est tributaire de la vitesse & de la réactivité à laquelle l'information stratégique sera analysée. Néanmoins, la pratique de l'Intelligence Economique est loin de se généraliser au sein des entreprises marocaines. En effet, si certaines entreprises placent la veille au cœur de leurs préoccupations, bien d'autres ne semblent pas accorder assez d'importance à cette démarche pourtant stratégique.

De surcroit, si la collecte de l'information est importante, sa mise en forme n'est pas non plus à omettre. Ce qui cause un certain nombre de difficultés à la PME marocaine qui est souvent en cours de compétences. En effet, les bureaux de consulting qui accompagnent les entreprises dans les projets IE ne sont sollicités que par les grandes entreprises. Le problème proviendrait aussi du fait que la PME marocaine n'a pas encore la culture de l'immatériel. Elle préfère investir dans des actifs physiques plutôt que de mettre en place un projet décisionnel.

Cette deuxième partie a pour objet de présenter :

1. Le Design de l'étude ;
2. Un Benchmarking des pratiques IE de 3 pays (Algérie/Maroc/Tunisie)
3. Des entrevues avec 4 experts de l'IE ;
4. Un test d'évaluation de l'Intelligence Economique auprès d'un échantillon de cadres bancaires.

Chapitre II.1. Le Design d'étude de la caractérisation du système de Veille et d'Intelligence Economique.

Introduction

Le présent chapitre a pour objet de présenter et de justifier les 3 méthodes de collecte des données déployées en vue de remonter l'information utile. En premier lieu, une étude comparative (Algérie/Maroc/ Tunisie) est entreprise. L'objectif est de profiter des expériences différentes mais complémentaires de ces 3 pays. En second lieu, des entretiens avec des experts de l'IE dont l'apport a permis non seulement de vérifier certaines hypothèses mais également de mieux assimiler les spécificités du contexte de l'étude. Enfin, un test d'évaluation de l'Intelligence Economique auprès des banques les plus représentatives de l'industrie financière marocaine sur les deux marchés : domestique & international. Quoique les informations sont partiellement biaisées par le niveau d'expertise des répondants ainsi que par leurs axes de vision (Utilisateur /Fournisseur ; Expert-Métier/DSI ; Cadre supérieur/Cadre Intermédiaire, etc.), ce qui nous permet de tirer quelques conclusions quant à nous prononcer sur la problématique exprimée au départ.

II.1.1. Le contexte général de l'étude.

Avec la crise économique internationale, il y'a un changement en cours appuyé par une nouvelle génération d'entrepreneurs/managers imbus d'un certain nombre de pratiques telles que : le benchmark, la veille marketing, le knowledge management, etc. En effet, Il existe des métiers comme celui de la banque où la veille est devenue une pratique managériale, même si, souvent, elle se limite à une veille passive de type commercial &/ou concurrentiel.

La turbulence & l'instabilité de plus en plus accrue des variables environnementales incitent le secteur bancaire marocain à être de plus en plus vigilant quant aux différentes évolutions probables aussi bien au niveau du comportement du client/fournisseur bancaire affecté par la crise financière qui sévit dans le monde & par un besoin, de mieux en mieux exprimé, de recourir à des placements plus rentables & moins risqués. Enfin, la croissance continue du taux de bancarisation exacerbe l'intensité concurrentielle interbancaire. « **Le taux de bancarisation s'élève à 64% en 2014. Cette hausse témoigne de l'engagement des banques, sous l'impulsion de la Banque Centrale de capter de nouveaux clients & promouvoir l'inclusion financière** » ⁷⁹. Dorénavant, face à un marché porteur en volume & de plus en plus exigeant, les banques seraient contraintes de travailler sur des packs qui permettront non seulement d'occuper le marché en largeur mais également de l'envahir en profondeur (taux de saturation par tête).

II.1.2. Les objectifs de l'étude.

Il s'agit d'identifier l'état actuel de la pratique de l'Intelligence Economique au Maroc, de l'investissement matériel & immatériel quant à la collecte, la mise en forme & la protection de l'information stratégique ; débouchant, ainsi, sur des préconisations en termes d'actions d'amélioration en conformité avec les exigences du contexte actuel & futur.

Nous travaillerons avec les hypothèses selon lesquelles :

H1. Dans les banques marocaines, l'Intelligence économique est assimilée à la veille stratégique ;

H2. Puisque le système décisionnel est proposé par la Direction Générale, il sera forcément accepté par tous les utilisateurs.

H3. Les facteurs humains et non technologiques jouent un rôle prépondérant dans le succès des initiatives de l'IE ;

H4. La sous-exploitation des systèmes IE peut être expliquée par une maîtrise lacunaire des concepts & des processus de gestion ;

⁷⁹ Projet de loi de finances pour l'année budgétaire 2015, www.finances.gov.ma, Mai 2015

H5. L'Intelligence économique est considérée comme un instrument de promotion des investisseurs marocains à l'international ;

H6. Absence de synergie entre les organismes étatiques & privés de l'IE & les banques ayant investi dans les projets décisionnels ;

H7. A l'ère du numérique, une protection lacunaire du patrimoine informationnel affecte le succès des projets IE.

H8. Il est possible d'identifier les facteurs critiques de succès des initiatives de l'IE principalement dans les banques ;

H9. A l'intérieur de l'organisation, « l'intelligence économique » découvre les talents & les met en relation pour créer un effet de synergie.

In fine, l'étude permettra de fournir des informations factuelles sur les types & le niveau de veille les plus pratiqués, la structure de l'équipe chargée du projet décisionnel, le degré d'externalisation pratiqué, le montant de l'investissement direct & indirect, l'apport de l'information remontée à une prise de décision efficiente pour pouvoir appréhender comment les banques marocaines envisagent-elles leur cellule d'Intelligence Economique dans la décennie à venir.

II.1.3. Les trois axes de l'étude.

II.1.3.1. L'étude documentaire

Une étude documentaire préalable est toujours indispensable en début de recherche, parce que susceptible d'apporter, à très faible cout, des éléments d'information importants pour une meilleure compréhension de l'environnement de l'étude, des spécificités sectorielles ou des marchés & dont on intégrera les particularités dans le cadre d'une étude primaire (J-J Lambin, 1994). Dans notre cas, L'étude documentaire porte sur un benchmark des pratiques de l'IE au sein de 3 pays du Maghreb (le Maroc, l'Algérie & la Tunisie). Une partie, non négligeable, de ces données secondaires ne pourraient même-pas être recueillies dans une étude de marché ad hoc. Pour s'assurer davantage de la fiabilité & de la validité de l'étude documentaire, la qualité des données recueillies a été conditionnée par les critères ci-dessous (Malhotra, 2004) :

a) d'**erreurs** (dans la méthodologie, la précision, ...)

b) d'**actualité** (temps passé entre la collecte des données & leur publication)

c) d'**objectifs** (raison de la collecte des données, ce qui permet d'en évaluer l'utilité)

c)de **confiance** (compétence & crédibilité de la source, ...)

L'objectif général de cette évaluation est de faire le point des informations & connaissances disponibles & d'identifier ainsi les informations manquantes à collecter (Y. Evrard, 2004).

II.1.3.2. Les entretiens d'experts.

Ce chapitre décrit la méthode suivie dans la quête de répondre aux questions de recherche le long de cette thèse (voir annexe 1). Elle présente d'abord la stratégie de la recherche. Puis elle détaille la méthode de collecte de données utilisée et la technique d'analyse. Plus tard, elle décrit les étapes et les considérations prises en compte pour assurer la qualité de la recherche. Enfin, elle fournit des détails sur la structure du rapport. Cette recherche est un complément de l'étude documentaire effectuée au préalable.

II.1.3.2.1. La stratégie de la recherche

Cette recherche vise à identifier les pratiques déployées par l'entreprise en matière d'IE en vue d'améliorer son agilité. En effet, la stratégie devrait veiller à ce que les données recueillies reflètent correctement le contexte naturel dans lequel se produit le phénomène. Cela nous permet de comprendre les faits à partir de perspectives différentes. En outre, il est important de noter que ces différentes perspectives sont dues à des interprétations subjectives de la part des différentes parties prenantes de l'IE (Fournisseurs/Consommateurs, divergences de métiers & de statuts hiérarchiques.).

Exploiter un document n'équivaut pas une interaction avec un expert ou informateur clé. Le recours à une étude qualitative permet de disposer déjà d'une production d'idées novatrices (attitudes & comportements vis-à-vis des pratiques de veille, la possibilité de leur déclinaison sur le secteur bancaire marocain, l'apport de l'IE à l'entreprise marocaine, les erreurs à éviter, la vision futuriste, etc.). De plus, lorsque nous avons effectué notre recherche documentaire, nous avons décelé des insuffisances significatives en matière de pratiques de l'IE. Cela nous conduit à affirmer que la recherche qualitative est principalement la mieux adaptée quand il s'agit de s'entretenir avec des professionnels d'une part & quand on aborde des sujets sensibles voire des comportements organisationnels complexes d'autre part.

II.1.3.2.2. La méthode de collecte des données

En plus du test d'évaluation administré aux décideurs & managers de la banque, la rencontre d'experts de l'IE, appartenant ou non à la banque, est efficace & est en mesure d'enrichir notre étude pragmatique. Cette consultation se fait par le biais d'entretiens d'experts (Voir figure ci-dessous).

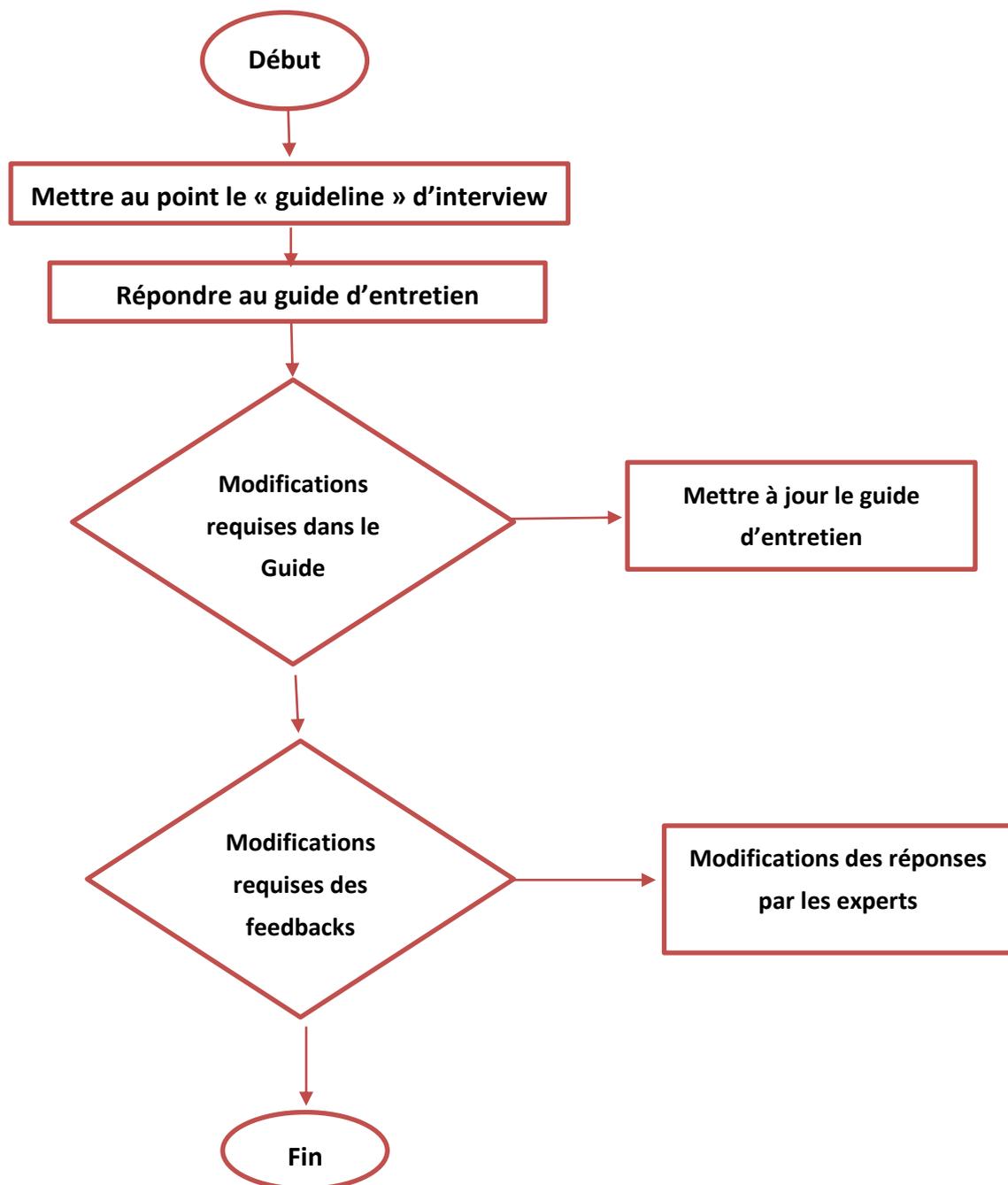


Figure II.1.1. L'approche Delhi adoptée.

Source : élaboré par nous-même.

On a eu recours à des entretiens d'experts car, au Maroc, le champ de l'étude « Intelligence Economique d'Entreprise » est relativement nouveau & peu de choses sont publiées dans ce domaine du fait de leur confidentialité voire leur inexistence. Dans un souci de validité interne, on s'est inspiré de la méthode Delphi (Giannelloni J.L., Vernet E, 2001). On a interrogé 4 personnes qui, par leurs fonctions & leurs expériences, détiennent une expertise qui permet de mieux comprendre les différents aspects de l'IE dans le contexte marocain & les points critiques à prendre en compte. Cette étape nous a été très utile pour établir les priorités de la recherche, clarifier les concepts & tester quelques hypothèses de recherche.

Néanmoins, malgré plusieurs tentatives, nous n'avons pu prendre contact qu'avec quatre experts familiers du domaine étudié. Le même guide d'entretien (voir annexe 1) leur a été administré, individuellement & de façon itérative. Après que chaque expert a pris connaissance de la moyenne des réponses des autres experts, il a soit maintenu ou modifié son jugement (voir figure ci-dessus). L'objectif principal de l'étude Delphi menée a été d'organiser 3 tours de rétroaction de la part des experts. Mais en raison des contraintes temporelles, spatiales ainsi que la saturation du Discours, le processus a pris fin au bout de 2 tours. Les résultats, ainsi, obtenus ont été soumis à une analyse de contenu en vue de tirer des conclusions utiles à la problématique de la recherche. Les notes écrites ont subi deux techniques d'interprétation : le résumé & l'analyse de contenu. Ensuite, il a fallu se tourner vers d'autres candidats pour valider les résultats par une étude complémentaire.

Cette thèse vise à identifier les actions entreprises par les banques en vue d'améliorer leurs pratiques en matière d'intelligence économique. En outre, la recherche pragmatique est basée de façon duale sur une stratégie de recherche qualitative & quantitative. Les entretiens en face à face, d'une moyenne d'une heure, comme méthode de collecte de données, nous ont permis d'explorer les expériences concrètes des praticiens de l'Intelligence Economique &, de ce fait, d'élaborer une base objective à partir de laquelle on va effectuer une analyse des déploiements de la veille au regard des meilleures pratiques. En outre, nous avons pu obtenir des informations factuelles conditionnées par la perception, l'expérience & le savoir-faire de la personne interrogée qui diffèrent d'une organisation à l'autre. En effet, les entretiens d'experts menés auprès des praticiens de l'intelligence économique ont débouché sur une compréhension plus large de l'IE dans des contextes différents. La flexibilité de l'outil adopté nous a permis d'élaborer et de construire des arguments qui sont liés aux questions de la recherche.

Dès lors, l'utilisation d'un modèle commun à l'ensemble des experts impliqués s'est avérée indispensable bien que notre étude ne couvre le processus de l'IE que partiellement. Pour ce faire, nous avons adopté les axes ci-dessous.

Le guide de l'entretien (Annexe 1) véhicule les items ci-dessous :

- Nous avons démarré avec une brève introduction sur notre problématique de recherche qui permet à la personne interrogée de Comprendre le contexte de l'entrevue. De plus, Les questions introductives, d'ordre général, ont pour vocation d'explorer l'expérience et les pratiques de la personne interrogée.
- Les changements organisationnels auxquels sont confrontées les différentes parties prenantes de l'IE au Maroc dans la détection des occasions d'affaire.
- Les responsabilités des membres de l'équipe de développement, composition de l'équipe, le style de processus (linéaire, itératif), l'interaction entre le personnel et les développeurs d'affaires.
- Le comportement organisationnel à l'égard des TIC : Nous avons formulé un certain nombre de questions qui visent à explorer la façon dont les organisations abordent la gouvernance des TIC en vue d'investir dans une Intelligence Economique agile.

- L'architecture de l'observatoire de la Business Intelligence : Nous avons formulé un certain nombre de questions qui visent à explorer la façon dont les organisations abordent l'architecture de l'IE. Par exemple, les questions portent sur les outils tels que les entrepôts de données et les solutions de cloud computing ;
- La culture de l'entreprise & ses conséquences sur les pratiques de la veille stratégique ;
- Conclusion : Nous avons commencé par demander à la personne interrogée s'il y'a d'autres pratiques qui ne sont pas couvertes lors de l'entrevue ;
- Plus tard, nous avons remercié la personne interrogée et nous l'avons sollicité à garder le contact en vue de confirmer l'exactitude de la transcription ainsi que d'éventuelles questions de suivi.

II.1.3.2.3. La sélection des participant(e)s.

Le recours à l'échantillon significatif est justifié par la stratégie qualitative adoptée. En outre, notre décision d'appliquer l'échantillonnage délibéré est basée sur l'argument selon lequel dans la recherche qualitative, l'échantillonnage aléatoire conduit à une erreur élevée. Cette méthode nous a permis de choisir des sujets en corrélation avec le but de l'étude qui consiste à comprendre un phénomène spécifique ayant trait à une pratique managériale. Par conséquent, des critères de sélection sont appliqués. Il s'agit de choisir des sujets en fonction de la pertinence de leur expérience quant aux questions de recherche formulées au départ. Pour ce faire, les variables ci-dessous ont été retenues :

- 1) durée de l'expérience de la personne interrogée dans le domaine de l'intelligence économique ;
- 2) les responsabilités actuelles de la personne interrogée dans les activités IE ;
- 3) la diversité des points de vue, nous avons choisi de faire en sorte que les répondants interviennent dans différentes industries (bancaire, industrielle, Assurances, Consulting).

Ainsi, les candidats retenus ont une longue expérience dans le domaine de l'IE, occupent actuellement un poste ayant un lien direct avec le métier & activant dans différentes industries. Au mois de novembre 2014 au mois de janvier de 2015, on a conduit une série d'entretiens itératifs auprès de cadres issus de différents secteurs d'activités (voir ci-dessous). Afin d'obtenir une rencontre avec ces candidats, nous avons d'une part emprunté la voie officielle & d'autre part utilisé le réseau relationnel.

Le Tableau ci-dessous fournit des détails sur les interviews. En outre, une description des expériences et des responsabilités actuelles de chaque interrogé est répertoriée.

Interviewé (e)				
	Statut hiérarchique	Secteur d'activité	Date/ Durée	Méthode du 1^{er} entretien
1	Analyste	BMCE/RMA Watania	60Mn	Face à face
2	Responsable de la cellule IE	OCP	40Mn	Face à face
3	Consultant sénior en IE	Global Intelligence Partner.	80Mn	Face à face
4	Directeur de la veille stratégique	Maroc Telecom	35Mn	Face à face

Tableau II.1.1. Les informations sur les participants.

Source : élaborée par nous-mêmes.

➤ **Interviewé 1**

A plus de 15 ans d'expérience dans la bancassurance dans le domaine de l'analyse de données & l'évaluation des risques client. Actuellement, il travaille sur le projet de la mise en œuvre d'un nouvel entrepôt de données et des outils analytiques.

➤ **Interviewé 2**

L'Interviewé 2 travaille dans l'industrie à l'OCP durant 18 ans. Il a occupé le poste de Responsable de la formation avant d'être affecté à la cellule de la veille stratégique.

➤ **L'interviewé 3**

Expert dans les applications KM/CRM/IE depuis le milieu des années 90. A partir de 2008, sa responsabilité consiste à accompagner l'entreprise cliente dans la mise au point & l'exploitation des datawarehouses en vue de fournir aux clients (publics & privés au Maroc, en Afrique & en Europe) une meilleure compréhension de leur marché et de leur entreprise.

➤ **L'Interviewé 4**

Gestionnaire dans le domaine de l'Intelligence Economique depuis environ 12 ans. Actuellement, il est responsable des solutions IE.

II.1.3.2.4. La méthode de l'entretien.

Dans un premier temps, La méthode adoptée est celle du face-à-face un environnement professionnel suivie par des communications téléphoniques & par voie e-mail. Nous privilégions cette approche en raison de la flexibilité et du contrôle que nous pouvons avoir lors des entretiens. De plus, les entretiens en face-à-face nous permettent de percevoir les réactions et le langage corporel des personnes interrogées. Chaque entrevue a été divisée en trois principales étapes qui sont l'entrée, la discussion et la fermeture.

Avant l'entretien, nous avons convenu de sensibiliser les experts à la question de recherche. Pendant la phase de discussion de l'entrevue, nous dépendions du guide d'entretien (Annexe 1) afin de discuter du sujet de recherche avec la personne interviewée. Le recours aux entretiens semi-directifs, nous a offert l'opportunité de suivre, commenter et poser des questions supplémentaires.

En outre, nous avons accordé à l'interviewé la liberté de commenter et de poursuivre ses réponses sans l'interrompre. Au stade de la clôture de l'entrevue, nous avons remercié l'interrogé pour sa participation et sollicité des commentaires. Nous avons puisé autant de données que nous pouvons. Toutefois, nous avons veillé au respect du temps et les circonstances de l'interrogé. Par conséquent, toutes les entrevues étaient raisonnables dans la durée qui se situe entre 40 à 80 Mn (Tableau ci-dessus). Cela dépend de la véracité de l'information livrée ainsi que de la volonté de collaboration du répondant.

Enfin, Pour éviter de donner au répondant le sentiment d'être surveillé, on s'est contenté des notes manuscrites prises en cours d'entretien. L'entretien a été étoffé par des communications, pour la plupart, téléphoniques, ce qui nous a permis de cerner la plupart des questions sur lesquelles nous avons enquêté.

II.1.3.2.5. L'encodage et l'analyse des données (voir chapitre 3)

Les notes écrites ont subi deux techniques d'interprétation : le résumé & l'analyse de contenu. Ensuite, on s'est réorienté vers les candidats pour valider la version écrite.

Notre approche de l'analyse de données était de diminuer progressivement la quantité de données à travers la codification et la catégorisation. Elles regroupent l'observation & l'analyse du contenu des messages produits lors de ces entretiens. L'analyse de contenu permet notamment d'observer & de comparer les fréquences d'apparition d'idées, de mots voire de phrases se référant à la problématique traitée dans cette thèse.

II.1.3.3. Le test d'Intelligence Economique d'Entreprise.

Cette présentation des étapes de la recherche pragmatique ne prend pas en considération les nombreuses navettes entre l'entreprise & le cadre conceptuel. De plus, nous avons choisi comme mode d'administration le face à face car nous jugeons que c'est le dialogue entre le terrain & le cadre conceptuel qui en assure la cohérence & la validité informationnelle.

Le tableau ci-dessous fournit une présentation synthétique des étapes de la recherche.

Etape conceptuelle	Etape empirique	Période
Recherche documentaire	Collecte de données secondaires ayant trait à l'IE au niveau des banques marocaines.	Novembre 2014- Janvier 2015.
Développement d'un test d'évaluation de l'IE en entreprise	Remise de l'instrument de collecte des données aux banques participantes.	Janvier-Mars 2015.
Remontée de l'information	Récupération des réponses.	Mai-Juin-Juillet- Septembre 2015
Analyse, Interprétation & Evaluation critique	Production du rapport.	4 ^{ème} trimestre 2015.

Tableau II.1.2. Les étapes du test d'évaluation de l'Intelligence Economique en Entreprise.

Source : élaboré par nous-mêmes.

II.1.3.3.1. L'objet de l'étude.

Le reproche le plus important que l'on peut adresser aux entretiens avec les experts tient à ce qu'ils ne réalisent qu'une approche partielle d'un phénomène global. Quelles que soient la rigueur & la qualité de l'étude qualitative, il est toujours possible que les aspects mis en avant ne constituent pas nécessairement les éléments moteurs de l'action & que celle-ci devrait être reliée à d'autres déterminismes. Si l'on admet les limites, au plan explicatif, des entretiens individuels, il faut reconnaître cependant que de telles études sont extrêmement utiles à titre préparatoire ou à titre complémentaire.

C'est dans cette perspective que nous avons mené une enquête auprès de banquiers marocains. La 2^{ème} étude est un test d'IE d'entreprise (voir annexe 2), elle a eu lieu entre le mois de Janvier & Septembre 2015. Ce test d'évaluation, remis en mains propres, a pour mission de répondre aux questions ci-dessous :

- Q1.** Quelle est la situation actuelle de la pratique des banques marocaines en matière d'IE ?
- Q2.** Les concepts « Intelligence Economique » & « Veille Stratégique » sont-ils usités par les instances dirigeantes des banques marocaines ?
- Q3.** Quelles sont les motivations de mise en place d'un projet décisionnel ?
- Q4.** Y'a-t-il un processus favorisant le transfert des savoir- faire ?
- Q5.** La banque a-t-elle mis au point des procédures de protection de l'information sensible ?
- Q6.** Quelles sont les attentes anticipées des banques marocaines de l'IE ?

Les principaux axes abordés :

❖ **L'état des lieux du système de veille actuel.**

Nous voulons, à ce niveau, évaluer la capacité des banques à collecter & analyser l'information pertinente susceptible d'éclairer la prise de décision.

❖ **La nature de l'information diffusée par ce système.**

Il s'agit de déceler la quantité & la nature de l'information sensible accessible en toute sécurité aux utilisateurs qui en ont besoin ainsi que le degré de connaissance des banquiers des besoins de leurs collaborateurs internes & externes.

❖ **La position de la cellule veille au niveau de l'organigramme**

Cet axe permet de positionner la fonction IE au niveau de l'organigramme en analysant, dans la mesure où cela existe, son statut hiérarchique. En effet, il s'agit de discerner les banques qui pratiquent l'IE avec un service structuré de celles qui ne disposent pas d'une cellule dédiée à l'IE & la pratiquent d'une manière informelle.

❖ **Le processus de veille : est-il mis au point & respecté ?**

Le but est de vérifier si les banquiers reconnaissent & intègrent la démarche IE dans leur planification stratégique.

❖ **Le métier de veilleur : descriptif de poste.**

Le métier de veilleur voit son terrain de jeu évoluer. A la différence du métier traditionnel, le veilleur est confronté à de nouveaux défis : TIC & chaos informationnel.

❖ **Les mesures de sécurité en vue de protéger le patrimoine informationnel.**

Cet item permet de cerner les banques qui, au-delà de la veille stratégique traditionnelle développent un processus : intelligence économique.

❖ **Réseaux & influence**

Evaluer l'adhésion des banques aux lobbies externes leur permettant d'avoir une approche proactive.

❖ **Les attentes des banquiers en matière d'IE.**

Cerner la perception des banquiers en matière d'exigences d'amélioration du système IE mis en place en corrélation avec les projets futuristes envisageables.

II.1.3.3.2. Qui a participé à l'enquête ?

Depuis le début de la dernière décennie, l'ensemble des 3 banques (AWB/BP/BMCE) s'accaparent environ deux tiers de PdM (Part de Marché) au Maroc.

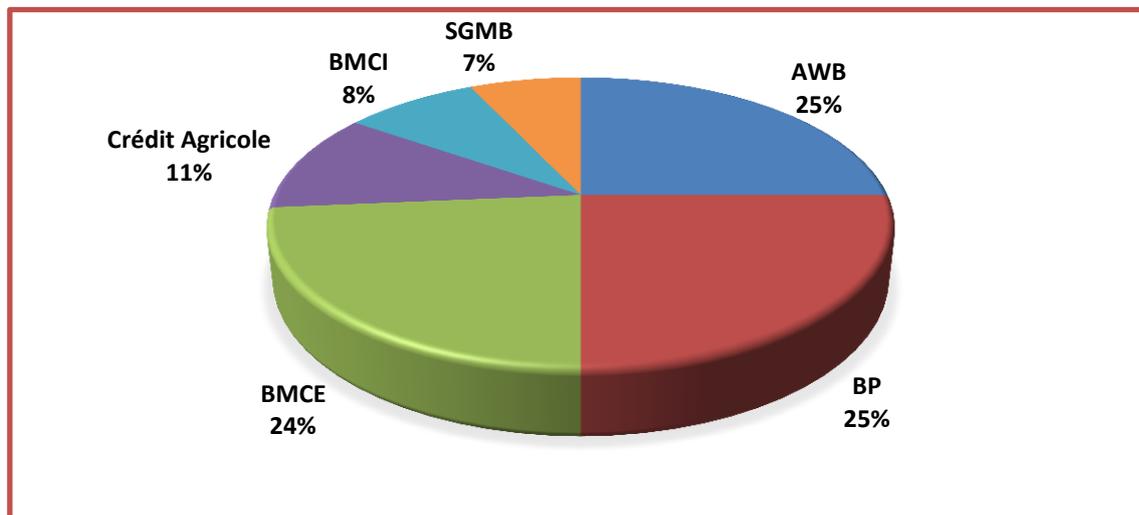


Figure II.1.2. Les banques participantes.

Source : élaboré par nous-mêmes.

Au nombre de 72 participants (67% de la cible contactée), les banques ont été sélectionnées à partir d'un choix raisonné en ciblant celles dont la taille & l'importance de l'activité sont susceptibles de nous mener vers la présence d'une cellule d'Intelligence Economique aussi embryonnaire soit-elle.

Dans plusieurs cas, on a eu recours à plusieurs collaborateurs appartenant à la même entreprise sur différents sites &/ou différentes villes. Les personnes recrutées sont homogènes par rapport à deux critères : la CSP, un savoir-faire dans les métiers de la banque. Hétérogènes quant à deux autres critères : la formation (gestion, ingénierie), la position concurrentielle de l'agence &/ ou de la banque employeur. Le nombre réduit de répondants (72 au total) qualifie notre recherche d'exploratoire. Le tableau ci-dessous présente quelques données sur les banques impliquées.

La banque	Domaine d'activité	Création	Collaborateurs	Stratégie Exprimée	Clients	Concurrents	Types de Veille
BMCE (Banque Marocaine du Commerce Extérieur)	Bancassurance	1959	12 400 (Mars 2015)	L'international (présente dans 30 pays)	4 500 000 (Mars 2015)	BMCI/ AWB	Lancement d'un centre de veille stratégique en janvier 2007
BP (La Banque Populaire)	Idem	1926		Banque du citoyen		BMCE	Une cellule de veille lancée par le département MKG
AWB (Attijari Wafa Banque)	Idem	1943	16 716	L'international (Opère dans 23 pays)	7 400 000	BMCE/BP	En 2012, un dispositif de veille territoriale africaine.
BMCI (Banque Marocaine du Commerce International)	Idem	1913	18500	Approche sur mesure du client, opère dans 75 pays)	800 000	Toutes les banques	Veille marketing, concurrentielle & réglementaire
Société Générale du Maroc	Commercial, Financement des Grandes entreprises, Gestion privée & institutionnelle.	1929		Développement de l'économie nationale & présence à l'international		Toutes les banques	La veille est pratiquée par la Direction Marketing.
Crédit Agricole du Maroc	Financement & amélioration des conditions de vie en milieu rural	1961	3865			Toutes les banques	Secrétariat du Directoire & du conseil de Surveillance, directement lié À la présidence. Type de veille sollicitée : Commerciale, Concurrentielle, réglementaire & Image.

Tableau II.1.3. Tableau descriptif des banques participantes

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de rapports bancaires (2013/2014/2015).

Quatre villes sont impliquées dans l'étude (Fès, Meknès, Casablanca & Rabat) à des degrés hétérogènes tributaires de la volonté de collaboration des répondants consommateurs &/ou producteurs d'informations. Il faut que les banquiers que l'on interroge soient en situation d'envisager les questions présentées dans le test d'Intelligence Economique.

II.1.3.3. Pourquoi le choix des banques ?

- ❖ Trois banques marocaines, premières en Afrique du Nord : AWB, BMCE & BCP. Elles font partie, également, des 7 entreprises marocaines dans le top 100 des capitalisations africaines (Forbes Afrique, Mai 2015). De surcroit, le Maroc compte 39 entreprises dans le top 500 des entreprises arabes publié par Forbes (juin 2014). Les entreprises du secteur bancaire marocain sont les premières à apparaître dans le classement : AWB (23^{ème}), BCP (53^{ème}), BMCE Bank (56^{ème}), CIH (148^{ème}), BMCI (154^{ème}), Crédit du Maroc (168^{ème}). Les autres groupes bancaires marocains trônent également dans le top 500, même s'ils font moins bonne figure. Enfin, la BMCE & la BCP figurent parmi les 2000 plus grosses entreprises cotées en bourse au Monde (Forbes, Mai 2014) ;
- ❖ L'Intelligence Economique correspond à un impératif de premier plan pour les acteurs exposés à la compétition mondiale & c'est le cas des banques marocaines dont la performance est, entre autres, tributaire de la conjoncture financière en vigueur. Toutefois, malgré le contexte international périlleux, l'économie marocaine a pu s'appuyer sur un système financier solide ayant contribué à l'économie de façon significative durant cette dernière décennie ;
- ❖ **« Le Maroc a fait le choix depuis trois décennies de la libéralisation et de l'ouverture de son économie, à travers l'adhésion aux règles du commerce multilatéral régies par l'OMC, ainsi que la conclusion d'une panoplie d'accords de libre-échange avec différents pays et régions du monde.... Le pays s'est positionné selon l'Indice de facilitation du commerce à la 44^{ème} position en 2014 contre 75^{ème} en 2010. L'ouverture du Maroc a été accompagnée d'un processus de transformations structurelles importantes »⁸⁰.** Pour persévérer dans son processus d'internationalisation, les instances décisionnelles marocaines perçoivent l'IE comme une opportunité d'être au cœur d'un phénomène mondial qui touche tous les secteurs de métier, en premier lieu les banques ;
- ❖ A l'ère de la troisième plateforme, à savoir un monde façonné par le cloud, la mobilité, les réseaux sociaux & le Big Data, le secteur bancaire jouit d'une maturité & d'une avancée technologique. En 2014, selon l'IDC, les banques marocaines ont alloué davantage de fonds à l'acquisition de produits informatiques au détriment des dépenses en infrastructures physiques dans les agences. En effet, elles arrivent en tête de liste, dans l'acquisition, de plus en plus, croissante des logiciels & solutions Internet. L'intégration de nouvelles technologies telles que la mobilité des transactions financières ou le Big Data dans l'analyse des données marqueront ainsi, l'année en cours chez les banques marocaines.

Certes, l'économie marocaine est dominée par les PME. Or peu d'entre elles sont conscientes de l'apport de l'IE. Même dans le cas contraire, rares sont les PME marocaines qui ont mis au point une stratégie informationnelle comme levier d'innovation & de compétitivité. Elles ont tendance à subir plutôt qu'agir.

⁸⁰  AMIE

II.1.3.3.4. La structure de l'échantillon

Les emplois les plus représentés sont :

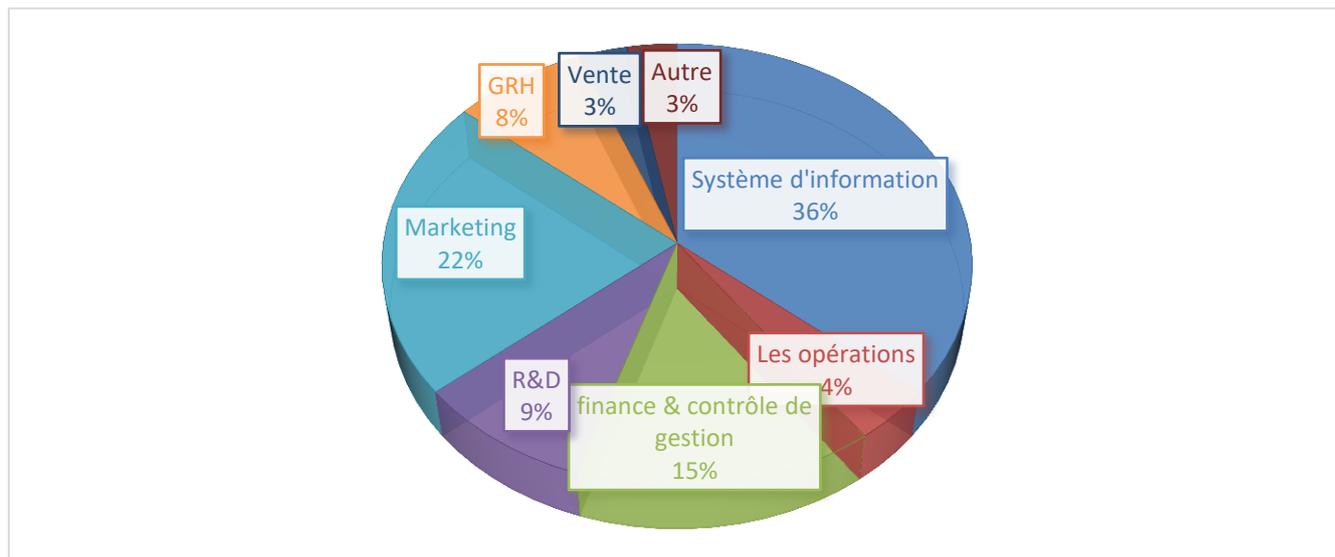


Figure II.1.3. La structure fonctionnelle de l'échantillon.

Source : élaboré par nous-mêmes.

L'échantillon à choix raisonné (on parle aussi d'un échantillon de jugement) présente l'avantage d'un effort de représentativité en ce sens qu'on cherche à inclure les individus les plus susceptibles d'apporter une information pertinente. Tous ceux qui ne sont manifestement pas concernés par le problème étudié seront éliminés (J.J. Lambin, 1994).

II.1.3.3.5. Nombre d'enquêtes menées par ville.

Pour diversifier les sources des réponses, les entretiens ont été répartis entre quatre villes & différentes compétences. En raison de la distance géographique qui nous séparait de certaines personnes interrogées, il était difficile pour nous de mener des entretiens en face-à-face. En conséquence, nous avons dû recourir au canal virtuel & appels téléphoniques (Rabat & Casa).

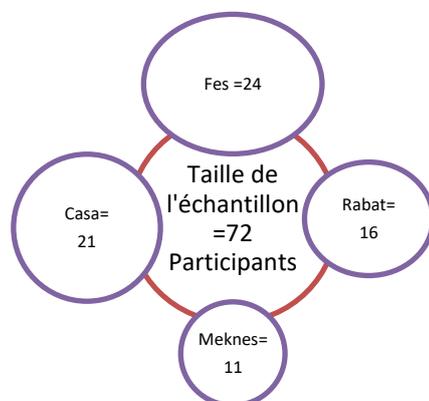


Figure II.1.4. Nombre d'enquêtes menées par ville.

Source : élaboré par nous-mêmes.

II.1.3.3.6. Le pré-test

Le questionnaire a été prétesté (pilot study) auprès d'un sous-échantillon de 8 personnes dans une perspective d'amélioration en vue de vérifier que des questions importantes (ayant trait aux hypothèses émises) n'ont pas été oubliées.

II.1.3.3.7. Le rapport d'étude (voir chapitre 4)

Ce rapport mettra en évidence quelques-unes des principales conclusions de l'enquête, y compris la façon dont de nombreuses banques pratiquent la rétention informationnelle. Il discutera également la manière dont les utilisateurs préfèrent accéder et utiliser l'information & décrira certains des obstacles qui inhibent une diffusion plus large des rapports et des analyses.

Conclusion

Le recours à trois méthodes de collecte des données nous a été bénéfique à plusieurs niveaux :

- Le recoupement des différentes sources a été indispensable en vue de filtrer, ensuite de sauvegarder l'information qui répond au critère de la véracité,
- L'analyse & l'exploitation des réponses des différentes parties prenantes a permis de mieux se projeter dans le contexte culturel marocain et de mieux assimiler les différentes facettes d'un système complexe qu'est l'intelligence économique dans un pays émergent,
- Enfin, Un certain nombre d'informations (budgets TIC, position internationale des think tanks maghrébins, les apports des acteurs de l'IE au niveau des pays du Maghreb, etc.) n'auraient pas été possibles via les moyens déployés à notre niveau. D'où le passage indispensable par une recherche documentaire.

Chapitre II.2. Vers un Benchmark de l'Intelligence Economique des trois pays du Maghreb : Algérie, Maroc & Tunisie.

Introduction

La recherche documentaire porte sur un Benchmark, dans une optique de comparaison, des pratiques de l'intelligence économique dans 3 pays du Maghreb : **l'Algérie, la Tunisie & le Maroc**. « **À l'heure actuelle, nous sommes plutôt à l'ère de la géo économie & de l'intelligence économique qu'à celui de la guerre économique** » ⁸¹. D'ailleurs, l'intérêt de l'intelligence économique réside dans sa capacité à mobiliser l'information, les connaissances & compétences comme source d'avantage stratégique. De même, l'IE dans chaque pays se nourrit d'une culture stratégique spécifique. Au demeurant, en l'absence d'études comparatives sur l'état de l'IE au Maghreb, il est délicat d'en faire un bilan raisonné. Nonobstant, à partir d'informations disparates remontées, un certain nombre de constats peut être dressé. Ainsi donc, ce chapitre est un regard, non exhaustif, sur les dispositifs nationaux d'IE dans les trois pays du Maghreb préalablement cités.

⁸¹Éric Pomis, Conquérir les marchés : le rôle des Etats, éd le Harmattan, 2004, P24.

II.2.1. Présentation chiffrée des trois pays du Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie).

Le développement d'une démarche IE doit nécessairement passer par la mise en œuvre d'une politique stratégique nationale de l'information. De nos jours, l'IE s'impose aux Etats Maghrébins dans la mesure où ils n'ont pas le choix d'adopter des outils qui donnent des résultats pour résorber le chômage & accentuer la compétitivité dans un contexte mondial hautement concurrentiel.

II.2.1.1. Quelques indicateurs clés

Le pays	Population (Millions)	PIB (Milliards US\$)	Indice de	Compétitivité ⁸²
			Le rang (sur 144)	Le score (1-7)
L'Algérie	37.9	206.1	79	4.1
Le Maroc	32.9	105.1	72	4.2
La Tunisie	10.9	47.4	87	4

Tableau II.2.1. Quelques indicateurs clef de 3 pays du Maghreb.

Source : Global Competitiveness Report, 2014-2015, Consulté le Mois de Septembre 2015.

Loin d'être exhaustif, les indicateurs ci-dessus confirment la proximité économique des 3 pays du Maghreb avec une position dominante de l'Algérie en termes de PIB. Néanmoins, le Maroc la devance relativement quant à l'indice de compétitivité qui s'est amélioré au cours de l'année écoulée. Il est classé en 72^{ème} position, soit une progression après le recul enregistré l'année précédente (77^{ème} en 2013 & 70^{ème} en 2012). Le rapport explique cette progression par : la stabilité sociale & politique, la diversification des exportations, la modernisation du climat des affaires ainsi qu'un secteur bancaire solide & efficient. Cependant, le Maroc présente des points névralgiques auxquels il doit remédier en urgence : rehausser la qualité de l'éducation & la généraliser à toutes les strates sociales, réformer le marché du travail & enfin renforcer l'usage des TIC.

⁸² L'indice de compétitivité mondiale cherche à quantifier l'impact de plusieurs facteurs fondamentaux qui contribuent à créer les conditions propices à la compétitivité, en mettant particulièrement l'accent sur l'environnement macroéconomique, la qualité des institutions, ainsi que l'état des infrastructures sur le plan des technologies & du soutien.

II.2.1.2. Le développement des Technologies de l'Information et de Communication (TIC)

Les TIC ont un rôle important à jouer dans le programme de développement des pays émergents du fait de leur capacité en matière de production, de stockage & d'analyse de très grands volumes de données, en plus d'être par elles-mêmes une source clé de méga données.

L'Indice de Développement des TIC (IDI) est une valeur repère composée de 11 indicateurs (Accès aux TIC, Compétences en matière de TIC, etc.) qui permet de suivre & de comparer les concrétisations en matière de TIC dans différents pays & dans le temps. L'un des principaux objectifs de l'indice IDI consiste à estimer la fracture numérique ainsi que l'apport des TIC à la croissance & au développement d'un pays (UIT, 2015).

Pays	Rang régional 2015	Rang mondial 2015	IDI 2015	Rang mondial 2010	IDI 2010	Variation dans le Classement mondial
Tunisie	9	93	4.73	93	3.62	0
Maroc	10	99	4.47	96	3.55	-3
Algérie	12	113	3.71	114	2.99	1
Moyenne Des Etats Arabes			5.10		3.88	

Tableau II.2.2. Extrait du classement IDI, région Etats Arabes, 2015.

Source : Mesurer la société de l'information, Rapport Union Internationale des Télécommunications (UIT), 2015, P24.

Pour les Etats arabes, les 3 pays du Maghreb ne figurent pas parmi les 5 premiers pays du classement réservés aux économies pétrolières à revenu élevé. La Tunisie conserve sa place de chef de file en matière d'adoption & d'utilisation des TIC. Avec des valeurs IDI inférieures à la moyenne des Etats Arabes, les 3 pays sont dans une position médiane. Alors que la Tunisie est restée au même point qu'en 2010, l'Algérie a avancé d'un point & le Maroc a régressé à l'échelle internationale. D'autre part, les 3 pays ont tous assisté à une amélioration de leur indice IDI entre 2010 & 2015, preuve que l'accès aux TIC, leur utilisation & les compétences qui y sont liées sont en progression dans cette région.

Par ailleurs, selon l'IDC (International Data Corporation, janvier 2016,), le marché nord-africain continuera sa transformation informatique avec différents niveaux de maturité dans toute la région. Il a été constaté, sur l'année 2015, l'augmentation des investissements en matière de la sécurité informatique qui connaîtra son pic avec 36% des dépenses en Technologie d'Information & de Communication (TIC) : 30 Milliards de dollars d'ici 2019 est l'investissement prévu en TIC pour l'Afrique du Nord.

« Sur le marché des services TIC, la région verra son marché global progresser entre 2013 et 2016 de 41.53% pour atteindre un total de 934.41 Millions de Dollars, soit une croissance moyenne annuelle supérieure à 10% »⁸³ (En effet, les entreprises de l’Afrique du Nord connaîtront plus de pression et seront plus vulnérables aux différentes attaques internes & externes, ce qui les inciterait en 2015 & 2016 à investir en conséquence. 2015 est l’année des services Cloud au Maroc. Les entreprises de l’Afrique du Nord feront le saut pour mettre en œuvre l’intelligence mobile d’affaires, ainsi que l’analyse prédictive & les solutions de gestion des métadonnées, les métiers de l’entreprise conduiront à l’adoption des solutions Big Data, en particulier dans les secteurs bancaire & télécommunications qui se caractérisent par une avancée technologique. Sur toute la région de l’Afrique francophone, il y’aura de moins en moins de téléphones traditionnels suite à la banalisation des smartphones. Ce constat est valable pour le marché marocain qui se caractérise par la maturité de la demande et la disponibilité de l’offre à des prix abordables.

II.2.1.3. L’état des lieux des Think Tanks.

Les Think Tanks peuvent être perçus à travers deux prismes divergents. Tout d’abord, ils peuvent être considérés comme des acteurs essentiels des sociétés démocratiques. Ensuite, ils sont parfois perçus comme des Clubs fermés réservés à quelques privilégiés représentant des intérêts particuliers. En tout état de cause, dans le domaine IE, les think tanks ont un rôle essentiel comme incubateur de nouveaux concepts & source de propositions pour des approches prospectives & impartiales. Une plateforme indispensable entre les institutions étatiques, l’opinion publique, le monde académique & les industriels avec une volonté de travailler ensemble tout en conservant son autonomie. Il importe toutefois de ne pas perdre de vue qu’un minimum de moyens humains & financiers s’avère indispensable pour atteindre les objectifs escomptés.

Depuis 1989, un Observatoire relevant de l’Université de Pennsylvanie, publie chaque année un classement des meilleures institutions de la société civile influentes en matière de stratégie & de politiques publiques dans le monde. Cette étude qui recense 6846 Think Tanks dans plus de 180 pays, est un bon indicateur du poids national & des influences sur la scène mondiale, tant les Think Tanks sont des acteurs de la Gouvernance Mondiale. Les critères de jugement les plus saillants :

- La qualité & l’engagement du leadership du Think Tank ;
- La qualité & la réputation du Staff du Think Tank ;
- La qualité & la réputation de la recherche & de l’analyse produites ;
- L’habilité à recruter & à garder des analystes & experts ;
- La qualité, le nombre & l’impact des publications ;
- L’impact des programmes & de la recherche sur les décideurs ;
- L’usage des TIC pour réaliser & diffuser les recherches & travaux.

⁸³ Rapport IDC 2015.

	Nombre de Think Tanks	Top Think tanks : Réalisations Spéciales	Meilleure Conférence	Meilleur Réseau	A prendre Comme exemple	TOP Think Tanks : Région MENA.
Algérie	9					
Maroc	15	28^{ème} : CERSS	30^{ème} : OCP Policy Center	60^{ème} : Amadeus	18^{ème} : OCPPC 68^{ème} : IRES	11^{ème} : CERSS 16^{ème} : OCPPC 21^{ème} : IRES 36^{ème} : Amadeus 63^{ème} : GSRM
Tunisie	18				100^{ème} : TOFD	25^{ème} : ITES 52^{ème} : TOFD 66^{ème} : IMSC 70^{ème} KI

Tableau II.2.3. Comparaison des think tanks de 3 pays du Maghreb.

Source : Elaboré à partir du rapport : 2015 Global Go-To Think Tank Index, James G. McGann
Publié par l'Université de Pennsylvanie aux USA, 2015.

Les Think Tanks représentant le Maghreb sont Marocains et Tunisiens. La Tunisie est le pays qui compte le plus grand nombre (18). Ces derniers englobent les instituts & centres de recherche, les fondations, les associations, les ONG et les observatoires. Le Maroc & l'Algérie comptent respectivement 15 et 9. De même, sur 398 Think Tanks de la zone MENA, les laboratoires d'idées marocains et tunisiens sont tous classés dans le top 75 des meilleurs Think Tanks de la région. Comme à l'accoutumé, **Amadeus** (Unique Think Tank marocain indépendant) et le **CERSS** (adossé à des Universités) sont les seuls Think Tanks marocains à être présents pour la 5^{ème} année consécutive. Au reste, Amadeus est le premier Think Tank marocain, le 2^{ème} en Afrique et le 60^{ème} (sur 6846) au monde en termes de formation & de développement d'un réseau international. Il faut admettre que la visibilité algérienne reste trop faible à l'international. Les pistes d'amélioration sont connues : moyens de financement, équipes pluridisciplinaires de chercheurs, publication notamment en Anglais, etc.

En gros, ce classement est certes critiquable, il n'en demeure pas moins qu'il reste un indicateur pertinent, obligeant les Etats à accroître leurs efforts à l'international.

II.2.2. L'Intelligence Economique au Maroc

L'Intelligence Economique au Maroc se pratique depuis une bonne dizaine d'années. Elle se caractérise par l'émergence au fil des ans d'acteurs la représentant.

II.2.2.1. L'état des lieux.

En matière d'intelligence économique, le Maroc semble avoir de l'avance. D'un point de vue historique, elle a été baptisée dans les années quatre-vingt-dix. Elle reste encore embryonnaire, en dépit de son application par les grandes organisations. **« L'intelligence économique est bien implantée dans les grands groupes mais encore très peu utilisée par les PME »**⁸⁴

Près de 50% des Top 20 entreprises du royaume sont dans une démarche d'IE. Les premières entreprises à y avoir investi furent :

- L'Office Chérifien de Phosphate (OCP) ;
- L'Office Nationale d'Electricité (ONE) ;
- L'Omnium Nord-Africain (ONA).

« Même si la démarche est encore timide au Maroc, il faut dire que certaines entreprises se sont dotées carrément de structure dédiée à l'intelligence économique à l'image de la BMCE Bank, AttijariwafaBank ou encore l'office chérifien des phosphates. Et pour cause, pour assurer leur compétitivité, la sécurité de l'économie et le renforcement de la position du pays sur l'échiquier international, les entreprises ont, plus que jamais, besoin d'information & d'expertise. L'intelligence économique est, dans ce contexte, le meilleur moyen de passer d'une ère de production à une ère de savoir. »⁸⁵. De surcroit, beaucoup de patrons de PME estiment que cette pratique coûte cher & ne voient pas de résultats immédiats. **« Difficile par contre de se prononcer sur l'existence d'une cartographie d'actions ou d'expériences. Les entreprises ont tendance à travailler en vase clos. De plus, notre économie compte beaucoup de PME (90%) & qui souvent manquent de moyens. Dans le public, les acteurs sont soit discrets, soit ardu à identifier. Toujours est-il que l'Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES) en fait partie. Il a déjà publié un rapport en 2009 & son existence témoigne d'un intérêt grandissant des pouvoirs publics pour la veille »**⁸⁶.

Par ailleurs, il n'y'a pas de formation spécialisée mise à jour & surtout insuffisance de production de contenu récurrent ou de savoir dans le domaine à part quelques travaux de recherche universitaire ou des études pratiques dont les plus intéressantes :

⁸⁴ A. Alaoui, « intelligence économique & guerres secrètes au Maroc », Koutoubia, Editions Alphée, 2009.

⁸⁵ Brahim Habriche, Les métiers de l'intelligence économique, la vie économique, www.lavieeco.com, le 09/04/14.

⁸⁶ Faïçal Faquih, Intelligence Economique le modèle prend forme, l'économiste, édition N°3446 du 17/01/2011.

- L'étude menée par l'institut marocain de l'information scientifique & technique (IMISTI) portant sur un échantillon de 1100 entreprises ;
- L'état des lieux présenté par la confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) en Mars 2014.

En effet, « **au niveau des entreprises, les praticiens de l'intelligence économique au Maroc se comptent sur les doigts d'une main** »⁸⁷. Ils sont, pour la plupart, diplômés en sciences politiques, économiques, histoire ou de grandes écoles de commerce, une formation qu'ils complètent par un Master en IE. Le trait commun entre toutes ces organisations est le problème d'accès à l'information utile. Etant donné que le Maroc ne cesse de convoiter les marchés étrangers, il a tout intérêt à s'aligner sur les standards internationaux en matière d'IE. En outre, durant cette dernière décennie, croissance économique rime avec Afrique ; une stratégie de conquête & de soutien des marchés de l'Afrique où il se considère comme partenaire & non pas prédateur. Cette présence a suivi l'itinéraire suivant : en premier lieu, le secteur financier, ensuite Maroc Telecom & enfin l'industrie manufacturière. L'accès sur ces marchés a abouti grâce aux efforts déployés par l'Etat.

Par ailleurs, le Maroc a adopté le pacte « émergence industrielle » ; il s'est concentré sur six secteurs clefs : l'Offshoring, l'automobile, l'aéronautique, le spatial, le textile et cuir, l'électronique et l'agroalimentaire nécessitant la mobilisation d'un savoir-faire et la programmation de la mise en place d'un observatoire. C'est, donc, dans une optique de compétitivité nationale et internationale que l'intelligence économique a fait son chemin, tant bien que mal, au Maroc.

II.2.2.2. L'analyse Chronologique.

Le Maroc dispose de plusieurs organismes qui contribuent à la mise en place d'un dispositif d'Intelligence Economique. Ces organismes sont la traduction de l'Etat d'aller de l'avant dans cette pratique. Depuis les années 2000, le Maroc met en place des structures de force. Il s'agit principalement :

⁸⁷ A. Alaoui, « intelligence économique & guerres secrètes au Maroc », Koutoubia, Editions Alphée, 2009.

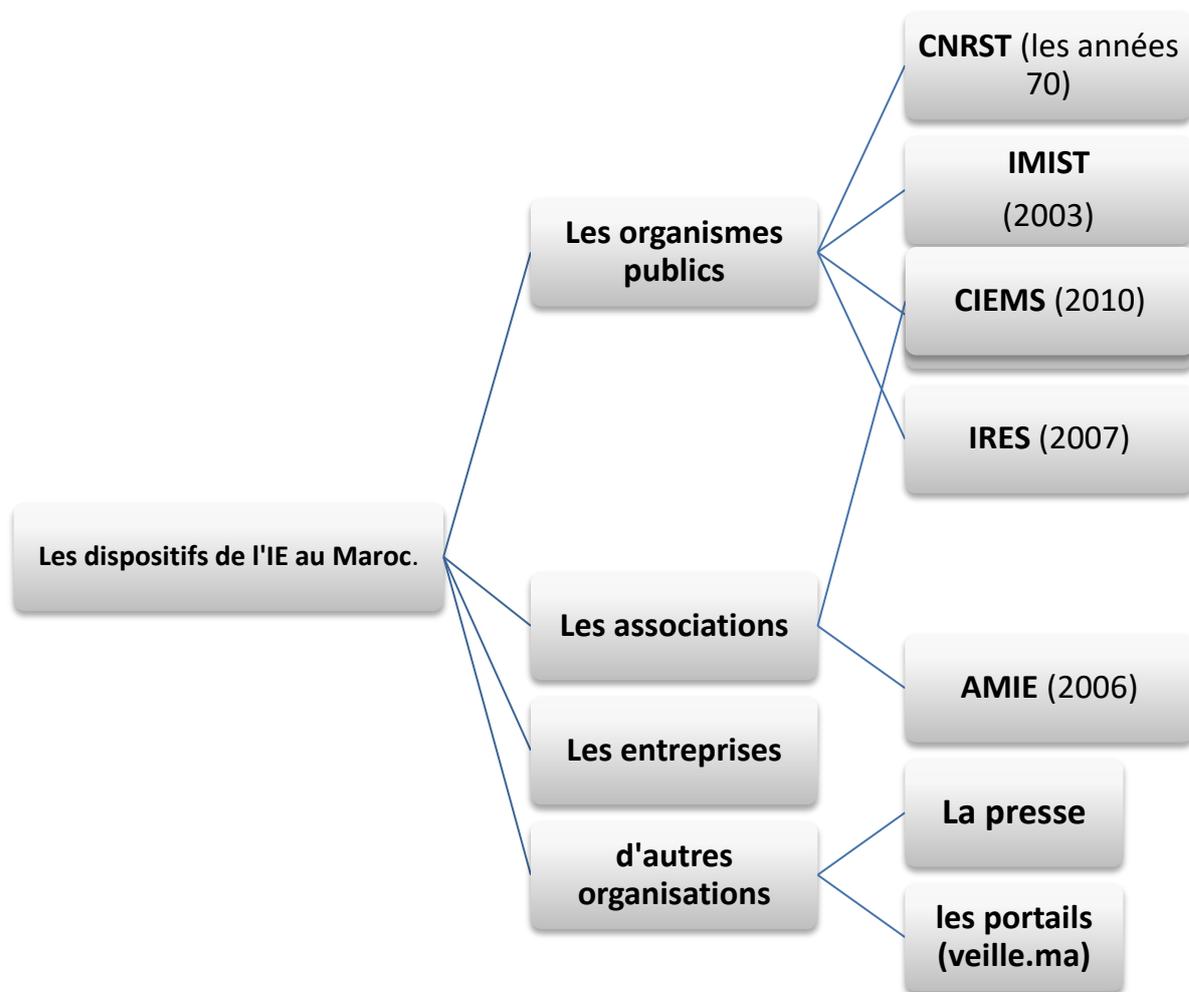


Figure II.2.1. Les dispositifs de l'IE au Maroc

Source : élaborée par nous-mêmes.

Il apparaît clairement que l'IE doit être coproduite par l'entreprise, les professions, les collectivités locales & les associations. Pour ces dernières, au Maroc, il existe une trentaine qui proclament faire de l'IE, on peut retenir deux principales : AMIE et CIEMS. Ces structures mettent à la disposition des entreprises un package de services (des bases de données, des sites, des alertes, des rapports, etc.). L'objectif étant de les accompagner dans leur projet IE, quel que soit leur secteur d'activité et quelle que soit leur taille. Afin d'assurer la croissance économique. Ces institutions déploient des efforts colossaux dans le sens d'une pratique saine d'intelligence économique.

L'analyse chronologique⁸⁸ ci-dessous met en relief l'intérêt accordé à cette activité au Maroc.

Les années 60-70 : création du **Centre Nationale de la Recherche Scientifique & Technique (CNRST)**. Ses objectifs consistent à contribuer à la diffusion des informations scientifiques & techniques ainsi que les travaux de recherche, l'établissement de contrats & de conventions avec des organisations de recherche publique ou privée.

Les années 90 : les compagnies d'élite & les grandes structures ont pris conscience du rôle assigné à l'intelligence économique en vue de protéger & de renforcer la compétitivité des entreprises marocaines sur le marché mondial à travers des plans, des programmes & des conférences.

En 1996 : développement des programmes d'« intelligence territoriale » via la mise en place d'agences de développement régional qui sont au nombre de quatre. Elles sont directement liées au pouvoir central. Ce qui leur procure une liberté d'action globale & totale.

En 2003 création de l'Institut Marocain d'Informations Scientifiques & Techniques (IMIST). Il met à la disposition des différents agents économiques les informations scientifiques & techniques disponibles, pour suivre la compétitivité internationale & mettre à niveau l'économie nationale marocaine.

En 2004, 1^{ère} conférence internationale de Tétouan « Intelligence Economique & Veille Stratégique, défis & stratégies pour les économies émergentes » organisée par Mohamed MBARKI, ancien ministre du Royaume du Maroc, ancien Wali de Tétouan, aujourd'hui directeur général de l'Agence de développement de la Région de l'Oriental. Il posait la question en ces termes : « **Comment réussir le développement en situation de déficit de moyens, de faiblesses de ressources, à laquelle s'ajoute le caractère désuet des systèmes d'information...la rareté des relations de partenariat entre l'administration, le monde de l'entreprise et l'université ?** » en rajoutant « **comment réussir le développement en situation de relation du faible au fort ?** ». À l'issue de cette première rencontre, les chercheurs marocains ont posé les fondements de l'IE.

En 2005, premier salon professionnel sur le thème « Veille Stratégique & Compétitivité » initié par l'Association Marocaine pour la Recherche & Développement.

En 2006, Année active par la création de plusieurs organismes qui ont fait de l'intelligence économique leur priorité à savoir :

⁸⁸ Les acteurs de l'Intelligence Economique au Maroc, <https://Cellulie.wordpress.com>

& amiecenter.org

& www.portail-ie.fr, 24 février 2015.

a) la création du « **Centre de Veille Stratégique** » (**CVS**) intégré à la Direction des investissements stratégiques dont la mission principale est de fournir des informations pertinentes au Gouvernement pour améliorer la compétitivité des exportations marocaines & l'observation des mouvements des capitaux découlant des Investissements Directs à l'Etranger (IDE) à travers le monde en les rapportant à la situation du Maroc, en se focalisant sur certains secteurs spécifiques. Ainsi, il s'inscrit dans le cadre de la stratégie nationale d'Intelligence Economique.

B) Création de « **l'association marocaine d'Intelligence Economique** » (AMIE) par des acteurs appartenant au secteur privé, à l'administration & au monde de la recherche. L'AMIE est membre fondateur, en 2008, de l'Association Internationale Francophone de l'Intelligence Economique. L'AMIE se fixe comme objectif d'être un cercle de réflexion & un levier d'impulsion à la disposition de toutes les organisations (Entreprises, Administrations & Associations professionnelles) pour les informer, les accompagner & les assister en matière d'Intelligence Economique. C'est un « think-tank »⁸⁹ susceptible de générer de la connaissance à forte valeur ajoutée, condition indispensable pour se faire écouter auprès des pouvoirs publics.

En 2007

a) lancement du programme (**FINCOME**) (**Forum International des Compétences Marocaines à l'Etranger**) recourt aux compétences marocaines en vue d'accomplir des missions sur la base d'un accord déontologique.

b) création de **l'Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES)**. Sa mission consiste à mener des études & des analyses stratégiques sur les questions dont il est chargé par le Roi & d'assurer une fonction de veille, au niveau national & international, sur des domaines jugés stratégiques pour le pays. L'information prospective extraite est envoyée sous forme d'alertes ou de notes d'orientations stratégiques aux entreprises des secteurs concernés.

c) la mise au point des **modules de formation IE** dans les écoles supérieures.

d) lancement du **Centre d'Intelligence Economique** par la **BMCE** Bank intitulé « BMCE capital analyse & recherche »

e) Organisation par le **CND** (**Centre National de Documentation**) d'un séminaire sur la veille.

⁸⁹ Un think tank, littéralement « réservoir de pensée », est une organisation, en principe de droit privé, indépendante, réunissant des experts, vouée à la recherche d'idées ou solutions politiques nouvelles, et cherchant à peser sur les affaires publiques... Ces organisations ne sont, en principe, efficaces et puissantes que par leur séduction intellectuelle et par la pertinence de leurs analyses. Même si en pratique, elles sont souvent des réseaux d'influence ou clubs de rencontre pour élites.

En 2008

a) La crise financière internationale a fragilisé un certain nombre d'entreprises privées & publiques ce qui a motivé le gouvernement marocain à créer « **le comité de veille stratégique au Maroc** ». Ses membres sont des ministres, des PDG des grandes structures (Groupement des banques au Maroc, la BMCE, AWB, BCP, la Confédération Générale des entreprises du Maroc « CGEM », l'OCP). Sa mission consiste à suivre les répercussions de la crise mondiale sur l'économie marocaine. Sa première réunion a eu lieu le 04/02/09. Des comités sectoriels composés de représentants des secteurs publics, privé & des banques, renforceront les capacités de proposition, d'opérationnalisation & de suivi en coordination avec le comité de veille stratégique.

b) **l'ANPME (Agence Nationale pour la Promotion de la Petite & Moyenne Entreprise)** a lancé le 1^{er} bulletin de veille mensuel.

En 2009

a) Mise en ligne du **portail « Maraacid »** il s'agissait, au départ, de 6 portails de veille thématique mis au point par le CND. Le périmètre de veille concerne principalement le développement économique, social & durable du Maroc dans son environnement euro-méditerranéen : Tourisme, Energie & Mines, Pauvreté & Précarité, Conjoncture, Artisanat & Commerce. Au final, une quarantaine est prévue.

b) Organisation des premières journées sur le thème de l'intelligence économique régionale par l'agence de développement de la région de l'oriental.

En 2010

a) Organisation de la première conférence qui met l'entrepreneur au cœur du dispositif d'Intelligence Economique par **l'Institut National des Postes & Télécommunication (INPT)**

« Intelligence économique au service de l'entrepreneuriat régional : un défi pour l'Etat & les entreprises ».

b) Création du « **Centre en Intelligence Economique & Management Stratégique** » (**CIEMS**) à l'initiative d'enseignants chercheurs qui avaient pour objectif principal de connecter le monde universitaire & de la recherche avec le monde de l'entreprise. Il couvre plusieurs domaines d'activité : l'intelligence économique, l'entrepreneuriat, le management de l'innovation & la gouvernance organisationnelle ainsi que la réalisation pour le compte d'organismes publics ou privés nationaux et internationaux d'études stratégiques et sectorielles & la publication de travaux scientifiques.

En 2011

a) Mise en place d'un « **Conseil Economique & Social** » (CES) composé de syndicats, d'associations professionnelles, d'organisations transversales, de coopératives, d'experts & de quelques personnalités institutionnelles.

b) le Maroc a mis en place, à travers le Ministère de l'industrie, du commerce & des nouvelles technologies des observatoires sur trois secteurs clé :

- L'industrie ;
- Technologies de l'information & de la communication ;
- Commerce & distribution.

Les années suivantes connaîtront un essor de l'Intelligence Economique du fait de la prise de conscience de son importance ceci par la tenue & l'organisation de plusieurs colloques & conférences.

En 2013.

Le rôle de l'Intelligence économique (IE) tel que décliné en filigrane des 16 propositions formulées par l'AMIE (voir annexe 3) à travers sa feuille de route « **La feuille de route articule donc une vision opérationnelle des politiques publiques et privées qu'il convient de poursuivre pour favoriser les pratiques de Veille stratégique et d'Intelligence économique, tant au niveau des pouvoirs publics que des instances privées. Son élaboration est le fruit d'un travail de réflexion et de débats soutenus et concertés avec les acteurs et interlocuteurs impliqués dans des activités de veille économique et /ou stratégique au Maroc** »⁹⁰. Outre les membres de l'AMIE, d'autres compétences ont contribué à la production de cette feuille de route, issues des entreprises du secteur publique & privé, de l'enseignement supérieur & de la recherche ainsi que des milieux associatifs. Toutes ces parties prenantes fédèrent autour des mêmes objectifs, à savoir : la promotion de l'IE comme outil de compétitivité sur les marchés : domestique & étranger.

En 2015. Création du Club marocain de l'Intelligence Economique.

AVRIL 2016.

Au siège du CGEM (Confédération Générale des Entreprises au Maroc), un séminaire sur le « Big Data, Business & Industrie » auxquels ont pris part les différents acteurs économiques. En réalité, le Big Data est encore embryonnaire au Maroc, la prise de conscience est là, il est temps d'aller au-delà des rencontres de réflexion.

⁹⁰ www.AMIECenter.org

Mai 2016.

3^{ème} édition « B2B in Africa », organisée par Maroc Export & la banque populaire, caravane de partenariat au Benin, en Côte d'Ivoire & au Sénégal. Il s'agit de valoir les atouts du Maroc & sceller les accords commerciaux.

Juin 2016.

Assises africaines de l'Intelligence Economique à Casablanca. L'Institut International d'Intelligence Économique et Stratégique créé en 2011 a mis en place les Assises Africaines de l'Intelligence Économique. C'est une rencontre des différents experts et autres grands acteurs de la communauté africaine francophone de l'IE. Ces acteurs ont présenté les initiatives nationales en matière d'IE, partagé leurs retours d'expérience et leurs recommandations sur les best-practices et ont confronté leurs points de vue

II.2.2.3. Analyse & Constats saillants.

Ces initiatives qui se sont enchaînées peuvent laisser penser qu'une véritable dynamique publique est en marche. Néanmoins, elles ont un dénominateur commun de n'avoir jamais dépassé le stade de la réflexion & d'intention (AMIE, 2014). A titre d'exemple, le CVS a été un feu de paille. Redondances des missions au sein des structures, définition floue des objectifs ont été quelques raisons explicatives à cet échec. Il s'avère que la compétence du Maroc en matière d'intelligence économique se situe au niveau de la protection des installations critiques de la nation. A ce rythme, il lui faut plus d'une décennie pour atteindre le statut d'« influence » tant convoité.

A partir de 2005, prolifération des « think tanks » dont la mission principale est de remédier aux insuffisances du gouvernement marocain en matière d'IE. Bien que les préconisations de la feuille de route soient pragmatiques et faisables à budget accessible, le bilan de l'application est décevant. Cela peut s'expliquer, en partie par un gap remarquable entre la réflexion, la mise en forme de l'information et la prise de décision (problème d'agilité). D'autre part, absence d'une culture de partage de l'information entre le secteur public et le secteur privé. La majorité des cellules d'IE sont hébergées dans des organisations publiques. Ce qui entraîne un retard de diffusion voire une rétention nocive d'information au regard des structures verticales omniprésentes. Au-delà d'une perte substantielle d'argent, d'énergie et de temps, cette situation entrave l'accès des décideurs économiques et politiques à l'ensemble de l'information disponible. A un autre point de vue, les Gouvernements qui se succèdent s'engagent dans des stratégies sectorielles qui s'empiètent les unes sur les autres avec un manque de synergie aberrant. Résultat : le secteur privé se voit démuné d'éléments d'analyse concluants et ne dispose pas d'une grille de lecture explicite. De surcroit, les PME, n'ont toujours pas le réflexe de s'engager dans une démarche IE en leur sein ou à défaut de recourir aux compétences de consultants spécialisés.

Absence d'un esprit communautaire au sein de la profession. En réalité, il n'y'a pas de réseau professionnel effectif des veilleurs marocains ; d'où absence d'une relation synergétique entre les différents acteurs de l'Intelligence Economique (administrations, écoles supérieures, universités & entreprises) ce qui constitue un frein pour la mise en place d'une stratégie nationale intégrée de l'IE et un manque à gagner en termes de mutualisation des expériences et bonnes pratiques en vue de développer les métiers de l'IE.

D'un autre côté, le Maroc est sans doute l'un des pays Africain qui s'intéresse considérablement à l'intelligence économique et ce depuis novembre 2004, date de la première conférence organisée à Tétouan. Depuis cette date, les événements avancent mais lentement. Le Maroc n'a pas mobilisé les moyens adéquats à la mise en œuvre de sa stratégie. En effet, les enjeux sont très ambitieux (positionnement du Maroc dans la mondialisation, le changement climatique, la sécurité alimentaire, sanitaire, énergétique, le rôle escompté au niveau de l'Afrique, etc.) & les acteurs concernés sont nombreux & hétérogènes (Etat, Collectivités locales, Entreprises, Société, Instituts de formation, etc.), cependant, le projet IE avance à des pas de tortue conjuguée à une incompréhension du concept d'Intelligence Economique.

Le copier-coller français est présent (le rapport Martre en 1994), la plupart des spécialistes en IE ont acquis ce savoir des écoles françaises. En outre, les études effectuées par l'AMIE indiquent qu'une trentaine d'organismes stipulent pratiquer de l'IE. Un examen minutieux fait ressortir que la majorité de ces acteurs, tous équipés de logiciels français, n'ont pas encore réussi à aller au-delà d'une veille passive & tendent vers une standardisation des publications & prestations pouvant être le symptôme d'une uniformisation de la démarche. D'où un manque à gagner quant à la remontée de l'information dissonante ce qui est pourtant l'un des apports de l'Intelligence Economique.

Une prolifération des structures d'Intelligence Economique dans les Ministères & les agences nationales : certaines cellules ont été trop sollicitées, elles n'ont pas pu satisfaire toutes les demandes, d'autres, inversement se sont retrouvées sous-utilisées & par conséquent, démotivées. Néanmoins, cet engouement pour l'IE jumelé à une recherche rapide des résultats a, souvent, été contreproductif. De plus, la collecte de l'information économique est souvent calquée sur le cycle de renseignement utilisé par les Etats qui sont, désormais, lents & peu productifs dans un contexte caractérisé par le numérique.

II.2.2.2.4. Recommandations

L'élaboration d'une politique publique d'intelligence économique qui englobe toutes les forces vives de la nation, car c'est le seul levier stratégique de la compétitivité globale. Fort de sa position d'acteur central, le gouvernement a un rôle essentiel à jouer : celui de catalyseur et de disséminateur. De fait, après avoir présenté les nombreux acteurs publics et privés, nous nous rendons compte que la coopération et le partage – bien que souvent évoqués lors de multiples réunions – sont des vertus inégalement réparties au Maroc. Ceci est dû notamment aux positions historiques de défiance mutuelle inter-administrations et à la difficulté à faire émerger un partenariat public-privé aux bénéfices mutuels, dans lequel chacun trouverait son compte à coopérer. **« L'Etat a un rôle fondamental à jouer au niveau de l'architecture institutionnelle de l'IE. Il peut aider les entreprises à mieux décrypter le monde & à éviter les erreurs tactiques »⁹¹** C'est donc précisément à ce niveau que l'Etat a un rôle à jouer en permettant que l'Intelligence économique puisse devenir une cause commune au service d'une stratégie économique nationale qui allierait souplesse et agressivité.

Il est nécessaire en premier lieu de disposer au sein des départements ministériels concernés de la meilleure plateforme technique et humaine de surveillance, d'analyse et de partage de l'information à caractère industriel et commercial, tout en veillant à ce que les axes de surveillance n'écartent pas les aspects politiques, sociétaux et les distorsions éventuelles du panorama informationnel.

En clair, bien que les objectifs premiers de la veille stratégique marocaine se doivent d'être économiques, il est nécessaire de ne pas négliger l'analyse des faits politiques, notamment régionaux, au risque de rater une menace ou une opportunité. Pour cela, il est nécessaire que le Maroc soit à la fois en mesure de surveiller et d'analyser l'information normée, issue de sources clairement identifiées telles que la presse, les bases de données ou les sites internet. Mais il lui faut également identifier les éléments de rupture issus de nouveaux acteurs tels que les réseaux sociaux ou les think-tanks et autres centres de recherches. Ces derniers impactent de manière très forte la perception de l'offre globale d'un pays, parfois bien au-delà des index et autres classements qui se sont multipliés ces dernières années « Transparency International » dont la note impacte négativement la E. Réputation du Maroc aux yeux d'éventuels investisseurs. En effet, il est aisé de constater que dans les différents appels d'offre auxquels la société marocaine a répondu (l'Afrique Subsaharienne, la Chine, etc.), un usage extensif a été fait des cartographies relationnelles & des réseaux.

⁹¹ Benanbid M., Administrateur de l'AMIE. Tiré de www.leconomiste.com, Edition N°4788, le 06/06/2016.

Nous ne saurions plaquer un quelconque manuel et l'adapter aux réalités marocaines, il faut au contraire effectuer l'effort d'adaptation. Or, pour pouvoir se mettre en capacité de repérer les fameux « signaux faibles ». Les outils technologiques – bien qu'absolument nécessaires – se révèlent souvent insuffisants.

C'est pourquoi le second chantier à ouvrir dans une démarche d'intelligence économique d'Etat rénovée est sans conteste celui de la formation. Si des initiatives existent déjà – souvent du fait de professionnels aguerris et fortement motivés – le temps est désormais venu de normer les processus de formation en Intelligence Economique et de les adapter aux réalités tangibles de la culture managériale dans les entreprises marocaines, en gardant à l'esprit que la transmission de ce savoir-faire et « savoir-être » constitue un gage de succès des projets décisionnels à long terme.

Favoriser l'émergence d'une dynamique de coopération internationale en matière de veille à travers le réseau diplomatique et commercial marocain. Il serait judicieux de démarrer avec les entreprises marocaines présentes notamment en Afrique subsaharienne qui pourraient être d'un concours précieux si elles venaient à mutualiser avec l'Etat leur expertise et leurs ressources en Intelligence économique. Elles partageraient ainsi les fruits de leur expérience et éviteraient aux pouvoirs publics d'avoir à payer le coût de l'apprentissage, qui peut s'avérer exorbitant.

II.2.3. L'Intelligence Economique en Tunisie.

Les limites de l'industrie tunisienne sont connues : entreprises familiales et dominance de la sous-traitance avec une très faible valeur ajoutée. L'adoption de l'IE est en mesure de mettre en œuvre la mutation industrielle qui favorisera l'émergence d'un modèle tunisien fondée sur la création de la valeur.

II.2.3.1. L'état des lieux.

« Nous pouvons voir que l'Intelligence Economique retient l'attention d'un nombre grandissant de pays, notamment en voie de développement économique. Mais si le Royaume Chérifien l'a mis en place depuis longtemps, ce n'est pas le cas de tous, notamment de la Tunisie »⁹² Le premier intérêt de la Tunisie à l'Intelligence Economique est relativement tardif, il semble remonter au début 2008. Cela peut être expliqué, entre autres, par un Etat qui assiste beaucoup, l'orientation de l'économie tunisienne vers le tourisme low-cost, les financements internationaux & une dominance de l'industrie de la sous-traitance avec une très faible valeur ajoutée, ce qui a freiné la mise au point d'une démarche rigoureuse de gestion de l'information stratégique & enfin, à l'instar des pays industrialisés, il y'a une interrogation sur le ROI de la démarche. Cet état de fait n'a pas permis à la Tunisie de saisir l'opportunité des accords bénéfiques à son agriculture

⁹² Damien Poincloux, Le développement de l'IE en Tunisie, Inter-ligere.fr, Novembre 2014.

comme c'est le cas de son rival agricole « l'Egypte » qui prend une longueur d'avance quant à la signature d'accords avec des partenaires européens.

Néanmoins, l'orientation stratégique du gouvernement tunisien à se frayer un chemin dans l'économie mondiale explique l'intérêt pour le sujet & ceci de la part de différentes parties prenantes : privés, publics, écoles & universités, etc. à titre d'exemple, le CEPEX, institution publique chargée d'accompagner les entrepreneurs tunisiens sur les marchés étrangers a déjà entamé une réflexion sur le sujet déclenchée par ses acteurs à titre individuel. La raison d'être de l'IE est de s'approprier des outils permettant d'anticiper de nouvelles opportunités en vue de booster l'élan de la croissance. Cela est faisable à condition d'adapter cet arsenal « IE » aux objectifs & à la culture entrepreneuriale de l'entreprise tunisienne. Pour nous résumer, **« Apportant des avantages concurrentiels durables dans un monde globalisé, complexe & instable, l'adoption de l'IE comme vecteur majeur pour la mise en œuvre d'une mutation industrielle contribuera à favoriser l'émergence d'un nouveau modèle tunisien fondé sur la création de valeur »**⁹³

II.2.3.2. Analyse Chronologique.

En 2008

Le **Centre de Promotion des Exportations (CEPEX)** a mis en place un projet d'Intelligence Economique devant conseiller les entrepreneurs tunisiens sur les marchés extérieurs ;

L'université de Loria & l'Ecole Supérieure de Commerce Electronique de l'Université de la Manouba (ESCEM) ont organisé la première **Conférence Internationale sur « les systèmes d'information & l'intelligence économique (SIIE)**.

Suite à la crise des subprimes, la **Banque Tunisienne** a investi dans une **Cellule d'Intelligence Economique** dont la mission majeure consiste à prévoir toute fluctuation susceptible d'impacter le marché financier tunisien. De plus, cette cellule est justifiée dans la mesure où elle peut déceler des occasions de placements & des investisseurs potentiellement porteurs.

Lancement officiel du **Réseau Tunisien d'Intelligence, d'Analyse, de Veille Economique & Commerciale (RIAVEC)** regroupant des Veilleurs experts. La gestion de ce réseau a été confiée à la Chambre de Commerce & d'Industrie de Tunis (CCIT).

2010-2012

- a) Lancement du **Centre Tunisien de Veille & d'Intelligence Economique (CTVIE)** ;
- b) Introduction, dans la **formation initiale, d'un module de Veille par l'ESCEM** ;

⁹³ : www.businessnews.com.tn, le 08/06/16.

c)Création de **l'Association Tunisienne d'Intelligence Economique (ATIE)** dont la mission assignée consiste à diffuser puis intégrer la démarche de l'Intelligence Economique auprès des différents acteurs économiques en renforçant les liens de coopération & d'échanges avec des organismes similaires à l'échelle internationale...

Sa première action a été de rejoindre le réseau d'Intelligence Economique du Ministère du Commerce & de l'Artisanat. Elle a mis au point un schéma régional d'Intelligence Economique territoriale pour le pays qui se caractérise par des adaptations aux spécificités des territoires & des acteurs régionaux. Grâce à Intranet, une mise en réseau des acteurs publics et privés, devient désormais effectivement faisable. Cet effet de synergie présente l'avantage de concrétisation de stratégies de développement répondant aux spécificités de chaque région via la mutualisation des ressources informationnelles & stratégiques.

A) Mise en place de la **Veille Réglementaire** par l'Institut National de la Normalisation & de la Propriété Industrielle (INNORPI).

b) La technopole de l'agroalimentaire de Bizerte opérationnelle depuis 2010.

c)5^{ème} édition de la Conférence Internationale sur les Systèmes d'Information & l'Intelligence Economique (SIIE).

Vision de l'Intelligence Economique Tunisienne 2013-2022. Un intérêt grandissant est réservé à cette discipline. En effet, l'Université tunisienne va jouer un rôle stratégique dans l'évolution, ensuite l'ancrage de l'Intelligence Economique auprès des acteurs clefs.

II.2.4. L'Intelligence Economique en Algérie

L'Algérie a entrepris depuis de nombreuses années l'intégration de l'intelligence économique dans ses processus décisionnels. En peu de temps des avancées significatives ont été réalisées : formations spécialisées & qualifiantes, campagnes de sensibilisation des dirigeants des entreprises, Plan d'action pour les PME/PMI, etc. Nous citerons à titre non exhaustif :

2005-2007

a) 1^{ère} conférence sur l'Intelligence Economique ;

b) Manifestations internationales sur l'Intelligence Economique organisées par : VIP Groupe, NT2S Consulting, Cabinet LOGE ;

c)1er Master à l'UFC d'Alger ;

d)Mise au point de la Direction Générale de l'IE au sein du Ministère de l'Industrie, de la petite & moyenne entreprise & de la promotion de l'investissement. Elle se charge d'accompagner les entreprises algériennes dans leurs démarches IE ;

e) Sonatrach & Sidal sont dotées de cellules IE orientées marchés exports ;

f) Le Gouvernement Algérien adopte officiellement l'Intelligence économique ;

g) Une post-graduation spécialisée de niveau Master 2, a été à l'Université de la Formation Continue (UFC) d'Alger.

2008-2014

a) Colloque International sur la gouvernance des Institutions & l'Intelligence Economique avec le parrainage du Président de la République Algérienne (2008) ;

b) Premier manuel de formation en Intelligence Economique lancé par la Direction Générale des études & de la prospective du Ministère de l'Industrie, de la PME & de la promotion de l'investissement (septembre 2010) ; Plusieurs entreprises & organismes publics & privés ont été consultés (mécanique/Métallurgie, Chimie/Pharmacie, agroalimentaire, Mines, Matériaux de construction, Electricité/Electronique, Ministères, Associations). Une évaluation des besoins de formation en Intelligence Economique ainsi qu'un plan de formation ont été mis au point.

c) Lancement par cette même Direction d'un programme d'accompagnement des entreprises publiques algériennes pour le développement de l'IE ;

d) Une candidature algérienne a été retenue dans le cadre de la 1^{ère} édition du Challenge francophone Veille organisé par « Veille Magazine » (2011) ;

e) En collaboration avec le Ministère de l'industrie, de la PME & de la Promotion de l'investissement, l'Institut Supérieur de Gestion & de Planification (ISGP) a lancé un Master en IE & Management Stratégique destiné aux Entreprises (2011) ;

f) Lancement d'un Master Professionnel par l'ENSM (Ecole Nationale Supérieure de Management) (2012).

g) le programme PME II (2009/2014) mis en place par le Gouvernement & l'union européenne. Appui aux PME/PMI & maîtrise des TIC : bénéficiaire de l'expertise européenne & du coaching de leurs experts.

II.2.5. Les Similitudes & Divergences des approches Maghrébines de l'IE.

Les approches maghrébines en matière d'IE présentent un certain nombre de similitudes ainsi que de divergences. L'Algérie a centralisé la pratique de l'Intelligence Economique au niveau de la DG de l'IE au sein du Ministère de l'industrie. La Tunisie a opté pour une Veille collaborative regroupant différentes organisations nationales à travers le réseau RIAVEC. Quant au Maroc, l'accent est plutôt mis sur l'Intelligence Economique régionale à travers le programme FINCOME.

Le Maroc en tête, le Maghreb prend de l'avance sur les pays d'Afrique subsaharienne en matière d'Intelligence Economique. Une évolution louable à condition de sortir des salles de conférence & des colloques pour s'ancrer dans les pratiques des Etats & des entreprises concernés.

Nonobstant, les pays du Maghreb présentent des Spécificités :

- Les trois pays du Maghreb aspirent au développement par l'IE⁹⁴. Une prise de conscience, de plus en plus accrue, d'une intelligence économique intégrant les spécificités culturelles des zones convoitées. Le monde est, de plus en plus, multi polarisé : chacun de ces pôles présente une culture & des particularités propres à lui. Faire preuve de Myopie sera sanctionné par l'échec ;
- La consolidation du secteur IE : besoin de grandir, aspirer à un outil de taille régionale car actuellement, il est seulement de taille nationale ;
- Dans les pays du Maghreb règne un état d'esprit qui sous-entend « j'ai l'information donc j'ai le pouvoir » ;
- L'image de l'intelligence économique est confuse notamment pour les PME qui ne savent comment l'utiliser pour soi & qui réclament incessamment l'apport financier des pouvoirs publics. Par ailleurs, Le rôle de l'Etat est saillant : une vraie prise de conscience & une présence marquée via la mise en place des structures de force ;
- L'Intelligence Economique est souvent assimilée à de la veille stratégique ;
- Les grandes organisations sont pyramidales, certaines d'entre elles sont dotées de départements d'Intelligence Economique relevant de la Direction Générale, d'où la réticence à déléguer la prise de décision ;
- L'Intelligence Economique est perçue comme étant un des piliers du développement économique dans les pays du Maghreb. En effet, La finalité de l'Intelligence Economique est l'emploi d'où elle n'est pas uniquement réservée à la grande entreprise face à l'international ; la PME contribue significativement à la création de l'emploi.
- L'exigence d'avoir une culture de l'intelligence économique qui se diffuse partout & notamment qui soit soutenue et relayée par les pouvoirs publics. La reconnaissance de l'IE au niveau de l'Etat est fondamentale pour les acteurs privés de l'IE.
- Convergence quant à l'impact escompté : l'Intelligence Economique permet de se donner les moyens d'avoir un supplément d'information comparativement aux autres qui vont nous permettre d'anticiper & de se défendre en dévoilant les opportunités non apparentes & en repérant les vulnérabilités les plus faibles. Il s'agit de passer à un rôle d'influence.
- La sécurité des échanges, la sécurité de l'information & donc la protection du secret des affaires sont devenues une priorité. Or, les pays du Maghreb, à l'instar de la France & beaucoup de pays européens ne sont pas protégés alors que les USA, la Chine & le Japon ont des législations & des dispositions fiables & mises à jour systématiquement. Donc, il est vital & important de disposer de textes de référence pour s'adapter à cette réalité.
- Beaucoup d'acteurs interviennent dans le processus d'Intelligence Economique mais il y'a des difficultés à les mettre en commun pour obtenir un effet de synergie en matière de conseil aux entreprises. En outre, il convient de leur indiquer le périmètre à protéger par rapport à d'autres informations qui sont dans la conduite normale de l'activité économique qui se traduisent en termes de mise à la disposition aussi bien du consommateur que du grand public, des pouvoirs publics, des autorités concurrentielles, etc.

⁹⁴ www.sopel.org

Conclusion

Il serait souhaitable :

- De considérer les trois volets de l'Intelligence Economique : la maitrise, la protection de l'information & enfin l'influence. Pour ce dernier, il s'agit, pour un décideur, d'adhérer à des réseaux efficaces ayant de l'influence. Cette participation permettra le recoupement de l'information ;
- L'Intelligence économique est avant tout un état d'esprit. Une fois acquis, plus de la moitié du problème est résolu. La technique est là en support & non pas en priorité. Les entreprises maghrébines ne possèdent pas de gros moyens, néanmoins, il faut compenser cette insuffisance en s'imprégnant d'un état d'esprit d'ouverture envers de nouveaux marchés au moment où il y'a des secteurs où la fermeture est recommandée (l'information pertinente pour l'utilisation, il faut, en parallèle, la protéger). De plus, il faut promouvoir l'intelligence territoriale : pour chaque territoire une intelligence économique adaptée à sa culture ; elle est indispensable à la mise en œuvre du développement stratégique & territorial des pays du Maghreb ;
- L'adaptation aux nouvelles règles numériques : prendre ces nouvelles réalités en compte exige la révision des textes. En effet, le cyberspace est en train de tuer l'espionnage à condition de savoir filtrer la bonne information. Des référentiels, partiellement, dépassés (le cas de l'Algérie) ce qui s'explique non seulement par une perte de temps mais surtout une défaillance en matière d'efficacité. Enfin, à l'ère du Big Data, le manager subit une avalanche d'informations ; la compétence humaine, à elle seule serait insuffisante, elle doit être appuyée par des outils. Dans ce cas, il serait synergétique, dans chaque pays du Maghreb, de mettre en place un Big data gouvernemental dans lequel tous les acteurs doivent coopérer en vue de construire collectivement du sens pour aller de l'avant.

Chapitre II. 3. Analyse du Modèle opérationnel par les données qualitatives auprès des experts.

Introduction

Selon Alaoui A. « **Je pense que l'Intelligence Economique doit être l'un des piliers de notre développement économique d'autant plus que nous ne disposons pas de matières premières qui nous permettraient d'avoir un matelas de sécurité sur lequel nous appuyer** »⁹⁵. Au surplus, la collecte des propos des experts en Intelligence Economique est incontournable pour ce travail. Ce sont des acteurs de terrain déjà impliqués dans un ou plusieurs projets décisionnels. Ils sont les mieux placés pour débattre d'un tel sujet au Maroc.

Partant de ce fait, le présent chapitre a pour objet de présenter une synthèse des analyses & propositions émises à l'issue des entretiens d'experts. Ce qui va nous permettre, d'une part, de mieux comprendre l'Etat des lieux actuels de l'IE au Maroc. D'autre part, de pouvoir se projeter dans un futur plus ou moins proche.

⁹⁵ www.portail-ie.fr, 24 février 2015.

II.3.1. La Qualité de la recherche (voir annexe 1)

Pour assurer la pertinence de l'output informationnel, nous avons gardé à l'esprit l'exigence qualité tout au long de la progression de l'étude. La rigueur des entretiens d'experts menés dépend de la valeur intrinsèque de l'information remontée auprès des praticiens du renseignement au sein de l'entreprise marocaine. La qualité de la phase d'entrevue influe considérablement sur la fiabilité des phases ultérieures comme l'analyse et le reporting. En conséquence, la qualité de cette thèse est conditionnée par la validité et la fiabilité des outils adoptés. Ci-dessous, les critères que nous avons appliqués afin d'atteindre cet objectif.

II.3.1.1. La Validité interne & externe

Afin de maintenir la qualité des entrevues, nous avons suivi un certain nombre de lignes directrices. Par exemple, nous avons construit un guide d'entretien (Voir annexe 1) qui représente le script initial de l'interview. Avant d'administrer le guide d'entrevue aux personnes concernées, nous l'avons pré-testé auprès d'un expert : Consultant Senior dans le domaine IE. Les remarques émises nous ont permis de restructurer certaines questions dans un souci d'une meilleure collaboration avec les répondants. Egalement, au cours de l'interview, nous avons veillé au respect de l'exactitude de notre interprétation des réponses de l'interviewé en formulant des questions de confirmation. Afin d'améliorer la qualité de la phase de transcription, nous avons appliqué le principe de la triangulation, qui nous a permis d'augmenter la fiabilité et la validité de la recherche ainsi que pour évaluer les conclusions. De prime abord, nous avons effectué la transcription de chaque entrevue. Ensuite, nous avons soumis cette dernière à l'analyse des encadrants académiques pour assurer la qualité de la transcription. Enfin, nous avons envoyé la transcription à la personne émettrice pour lui fournir une opportunité de commenter, compléter ou modifier l'une de ses déclarations. En outre, la validité externe détermine dans quelle mesure les résultats peuvent être généralisés à d'autres contextes. Dans le cas de la recherche qualitative, la révision de l'échantillon significatif vers la hausse ne représente pas la condition suffisante pour améliorer l'extrapolation. Nous avons amélioré la transférabilité en fournissant une description détaillée du contexte de la recherche & un rapport sur les conclusions. Ce qui permet aux lecteurs d'évaluer de manière indépendante dans quelle mesure les résultats de cette recherche sont transférables à d'autres contextes.

II.3.1.2. La crédibilité

Nous visons à démontrer la fiabilité de notre étude en fournissant autant de description détaillée que possible sur le travail que nous avons effectué. Par exemple, toutes les phases que nous avons traversées, dans notre recherche, sont décrites en détail (voir chapitre 1/partie 2). En fournissant tous ces détails, notre objectif consiste à évaluer les progrès de notre travail en matière des différentes pratiques que les organisations emploient pour améliorer les pratiques de l'IE.

II.3.1.3. Le code de déontologie

Il est important pour le chercheur de garder à l'esprit que la recherche scientifique implique un certain nombre de questions éthiques qui peuvent survenir. Au cours de cette thèse, nous avons recueilli des données à l'aide d'entrevues avec les entreprises praticiennes du renseignement. Une entrevue peut être décrite comme un événement qui implique une interaction entre le chercheur & un professionnel interrogé. En conséquence de l'interaction, un certain nombre de questions éthiques potentielles pourraient survenir. Pour mener à bien notre étude, nous avons observé un certain nombre de règles éthiques. Par exemple, avant chaque entrevue, nous avons envoyé le guide d'interview à la personne interrogée. Cette façon de procéder fournit au concerné le temps pour comprendre le contexte de la recherche et vérifier les points qui seront discutés plus tard, lors de l'entrevue. En outre, au début de chaque rencontre, on sollicite la permission de la personne interrogée à propos de l'enregistrement ; quoique les quatre experts l'ont désapprouvé. Qui plus est, nous avons demandé à la personne interrogée de divulguer ou non son identité et le nom de l'organisme employeur actuellement ou de garder cette information confidentielle. Sur la base de leur préférence, nous avons gardé les identités confidentielles. En conséquence, nous avons essayé d'obtenir autant de données que nous pouvons sans embarrasser la personne interrogée par des questions sensibles auxquelles elle ne peut pas &/ou ne veut pas répondre. Un suivi dont la vocation est de remonter un maximum d'information a été réalisé par deux canaux : Téléphone &/e-mail. Enfin, après avoir terminé la transcription de chaque entretien, nous l'avons fait parvenir aux participants pour leur permettre de vérifier le contenu et le commenter ou le modifier.

II.3.1.4. La présentation du rapport

Il est important, pour les chercheurs, de fonder leurs rapports sur une structure qui est accessible au lecteur. Cependant, la recherche qualitative peut être utilisée à des fins diverses susceptibles d'affecter le contenu du rapport final. Dans ce rapport, les phases sont décrites de manière séquentielle qui reflète l'ordre de leur progrès. Nous avons essayé de fournir des définitions connexes et les modalités d'une façon simple mais complète qui permet au lecteur de comprendre les concepts liés au thème de la recherche. En gardant à l'esprit la nature sociale des entrevues, nous avons repris certaines phrases utilisées par les répondants. Au cours de la rédaction du rapport, nous avons gardé à l'esprit la responsabilité envers les questions éthiques qui sont discutées dans la section précédente

II.3.2. Constatations et résultats empiriques

Il s'agit d'un ensemble de pratiques mises en place par les parties prenantes (l'Etat, les think tanks, les entreprises, les salariés & chercheurs) pour profiter pleinement de leurs dispositifs IE. Tout d'abord, l'information collectée suit un fil conducteur selon les grandes lignes du guide d'entretien. D'autre part, la richesse des données est tributaire du vouloir et/ou pouvoir collaborer des participants. De temps en temps, nous fournissons quelques citations pertinentes émises par les experts interrogés.

II.3.2.1. La situation actuelle en matière de pratiques de l'IE.

Les grandes structures ont saisi l'importance et l'utilité d'un dispositif d'intelligence économique. Toutes les personnes interrogées affirment que cette action permet à leurs organisations de surveiller le marché et donne la possibilité de réagir rapidement aux changements.

Selon **l'Interviewé 1**, la détection des turbulences environnementales représente une tâche importante pour les entreprises. Pour ce faire, la BMCE s'est dotée d'une structure départementalisée en 4 activités :

- **La veille stratégique.** Grâce à un outil automatisé de collecte & d'agrégation des données. Cette entité transmet quotidiennement des veilles ciblées aux départements concernés. Un autre aspect fondamental est celui de la gestion d'un data warehouse indispensable à l'évaluation, par exemple, du risque pays ;
- **L'analyse sectorielle & économique.** L'analyse sectorielle considère les risques des différents secteurs de l'économie marocaine. Quant à l'analyse économique, elle a pour mission de faire un suivi automatique de plus de 20 pays africains ainsi que d'autres cibles intéressantes. Au-delà du financement de projets, le secteur bancaire accomplit un rôle précieux dans la remontée de l'information. Toutes les banques marocaines implantées en Afrique apportent énormément aux entreprises marocaines. C'est, d'ailleurs le cas de la BMCE qui se dresse en un point de contact pour déceler des opportunités d'affaires sur le continent. Le cas de China Africa Meetings (2015) qui a permis une cinquantaine de rencontres B2B entre clients marocains, africains & partenaires chinois. De plus, elle facilite l'accès des investisseurs marocains aux marchés africains en les mettant en contact avec les différents partenaires in situ.
- **La connaissance territoriale** porte sur le potentiel des différentes régions marocaines. La BMCE publie chaque année la revue « **le Maroc en Chiffres** » ; publication de l'observatoire de l'entreprenariat (1). L'Intelligence territoriale, c.-à-d. l'IE appliquée aux régions, est très importante dans la mise en œuvre du développement stratégique & territorial du pays.

- **Le profiling de la clientèle** auquel les instances dirigeantes de la BMCE accordent un intérêt particulier ainsi qu'une **veille financière**, à l'affût des communications financières en vue d'apprécier l'environnement financier avec anticipation.

Quant à **l'Interviewé 2**, il indique que les modifications des comportements des partenaires externes peuvent être définies et plus ou moins contrôlées. Cependant, l'IE au Maroc est teintée de politique : c'est grâce à la tournée royale dans le continent africain en 2014 que l'OCP a lancé l'investissement pour la construction d'une usine de production d'engrais au Gabon.

Au reste, **l'interviewée 3** affirme que les organisations sont sensibles aux changements générés par la pratique de la veille stratégique. Le GIP travaille, essentiellement, avec deux sources d'information :

- L'information disponible en Open Source ;
- Les réseaux informels ;
- A l'international, faire appel à la diaspora marocaine pour remonter l'information à forte valeur ajoutée.

En dernier lieu, comme le présente **l'interviewé 4** : Maroc Telecom est une entreprise pionnière en intelligence économique. Au niveau international, elle est présente dans plus de 10 pays subsahariens face à des compétiteurs européens. Cette présence revêt deux dimensions : transfert du savoir-faire managérial et technique et capacité à redresser les opérateurs acquis qui deviennent, au fur et à mesure, des générateurs de plus-value. Plus qu'une démarche, l'IE à Maroc Telecom est une posture quotidienne inculquée aux décideurs et aux employés pour renforcer la contribution de tous et assurer la pérennité du dispositif. Elle se matérialise notamment par la mise en place d'une démarche de travail collaboratif et une ouverture vers les canaux d'informations complémentaires (blogs, sites, réseaux sociaux, boîte mail, base de données, remontées terrain,).

En 2005, elle a été l'une des 3 grandes entreprises marocaines à mettre en place un Management de la Sécurité de l'Information (SMSI) basé sur la norme ISO 27001 :2005. Cette certification a donné naissance :

- Au guide pratique de la sécurité de l'information (2006) ;
- A la charte de la sécurité de l'information (2007).

Par ailleurs, Maroc Telecom consent & s'inscrit dans l'initiative royale pour la promotion du capital immatériel à travers le développement du « **label Maroc** » (2) sensé devenir un passeport d'ouverture à l'international.

À l'unanimité, les experts ont convergé quant à l'état des lieux de l'IE marocaine. C'est une réalité que les Gouvernants ne soient pas familiers avec l'IE parfois réduite à des opérations irrégulières de Veille passive. De plus, absence d'une politique publique dédiée à l'IE gouvernée à partir d'un pilotage unifié au sommet stratégique de l'Etat. Du reste, le secteur privé ne joue pas pleinement son rôle. Les think tanks sont plus actifs. Le but, étant, de remédier aux insuffisances des Pouvoirs Publics en matière d'IE. Partant de ce fait, la feuille de route proposée par l'AMIE reflète une volonté de concrétiser une stratégie nationale d'IE pour hisser le Maroc aux Normes Internationales. Celle-ci repose sur plusieurs axes dont les plus pertinents concerne le partage de l'information, le passage au Big Data et les politiques d'influence. Le bilan est plus que décevant : Le Maroc ne dispose pas de compétences pour analyser l'information grise et tirer profit des connaissances produites par les gourous de l'IE (USA/Allemagne/Angleterre, etc.) et se nourrir de leur expérience. Toutes les parties prenantes sont d'accord sur le principe de cette feuille de route. Or, ces initiatives restent éclatées et sans retombées effectives en termes de structuration nationale du champ de l'IE.

En dernier lieu, les limites de l'industrie marocaine sont connues : entreprises aux modes de Gouvernance opaque, forteresse informationnelle, structure centralisée et style de leadership paternaliste. Qui plus est, les budgets alloués à l'IE restent non-dévoilés. Au demeurant, en matière d'IE, le Maroc est très ambitieux, il convoite, tenacement, le statut de Hub de l'Europe & de l'Afrique. Comment y parvenir dans un contexte de pénurie d'experts et de praticiens capables de surveiller des environnements hautement concurrentiels ?

Pour conclure, des initiatives publiques et privées ont vu le jour et proposent aux PME de les aider pour la mise en place de dispositifs de l'IE. Pourtant, la grande majorité de ces PME ne voient pas l'utilité de maîtriser l'information stratégique et de développer une cellule de veille en interne. En fait, même au sein des grandes entreprises, les pratiques de la Veille demeurent encore très inégales et souvent conjoncturelles.

II.3.2.2. La culture de l'entreprise marocaine et ses conséquences sur les projets IE.

L'IE efficace est positivement corrélée à l'Intelligence Perceptuelle des Décideurs. Or, l'entreprise marocaine se caractérise par une structure pyramidale très stratifiée, une prise de décision fortement centralisée, le culte du secret professionnel, une dissonance visible entre le discours de la Direction Générale et les pratiques managériales, un manque d'égard pour le client. Pour terminer, une dépendance remarquable (le cas des Grandes Entreprises) des cabinets de conseil étrangers avec des résultats mitigés chèrement payés. Ce sont là quelques spécificités culturelles de l'entreprise marocaine.

II.3.2.2.1. La prédominance d'une gestion centralisée renforcée par un style bureaucratique

L'entreprise marocaine est caractérisée par une centralisation de la prise de décision ce qui va à l'encontre du concept de l'entreprise agile. Ce style de gestion est systématiquement décliné sur les projets IE. Non seulement le principal demandeur d'un projet IE est la Direction Générale, mais aussi l'organisation applique un modèle de gouvernance centralisé où un comité est maître des décisions inhérentes aux projets. Ces décisions comprennent, souvent, les budgets et les outils technologiques à acquérir. Nonobstant, il est préférable de garder une approche équilibrée. A titre illustratif, un consensus « centralisé/décentralisé » va renforcer l'agilité de l'IE plutôt que de l'entraver.

II.3.2.2.2. Absence d'une culture de l'intelligence économique

En général, Une culture sur dimensionnée du secret professionnel y est omniprésente dans l'entreprise marocaine. En effet, il existe une certaine dérive du culte de secret. Une sorte de désinformation susceptible d'impacter négativement le climat social, la fluidité de circulation de l'information &, in fine, l'efficacité de l'entreprise. Or, Une culture informationnelle fédératrice est capable de transcender le faux secret professionnel. De même, elle doit être soutenue par les pouvoirs publics, condition fondamentale de succès des acteurs privés de l'IE.

Dans un autre ordre d'idées, tous les participants à cette étude attirent l'attention sur le phénomène de dispersion des systèmes d'information actuels. D'où, une mauvaise qualité des données & des retards de livraison de l'information qui affectent le cours normal du travail. Ce constat va à l'encontre de l'aspect synthétiseur du système IE dont l'apport réside essentiellement dans son effet unificateur & globalisant. Chaque département a sa propre base de données et chaque mise à jour n'affecte pas les autres, compromettant ainsi une version unique de la vérité. A notre avis, cet état de fait est une opportunité en vue de construire une architecture IE entièrement basée sur la Vision stratégique de l'organisation. Pour atteindre ce résultat, le soutien de la Direction est un facteur critique de succès dans la mise en œuvre d'un projet IE. Pour profiter durablement de cet accompagnement, il est important d'établir une vision de l'IE qui soit au service de la mission de l'organisation.

II.3.2.2.3. La recherche rapide des résultats.

Tout d'abord, c'est une illusion qui, d'une part montre à quel point le client ignore à quoi sert vraiment un système d'IE. D'autre part confirme l'hypothèse de la pénurie des experts & praticiens en la matière. En effet, de nombreux projets décisionnels ne finissent presque jamais, parce qu'ils veulent répondre à toutes les problématiques d'analyse de l'entreprise & la tâche est souvent très ambitieuse & ne peut pas aboutir en un seul projet. Pour remédier à l'effet « tunnel », la solution consiste à travailler en mode « agile », c.-à-d. Découper le projet principal en plusieurs projets thématiques, par région, etc. Ce découpage permet à la fois de simplifier un projet complexe & aide également à monter en qualité sereinement.

II.3.2.2.4. Le culte de l'ingénieur.

Quoique, les masters en Intelligence Economique ont été récemment lancés & développés dans les universités & écoles de gestion. Il faut mettre à jour le contenu des programmes & adapter une approche andragogique vis-à-vis de la cible professionnelle. Au Maroc, les professionnels en IE sont, pour la plupart, diplômés en Sciences politiques, économiques, histoire ou de grandes écoles de Commerce. Désormais, au niveau recrutement, l'ingénieur, est de loin, le mieux privilégié même s'il ne répond pas complètement aux exigences du poste à pourvoir.

II.3.2.3. L'implication du personnel dans le projet décisionnel

Dans l'entreprise marocaine, un système décisionnel est souvent imposé au personnel. Dans ce cas, certains utilisent Excel sans passer par le DWH tandis que d'autres exploitent les indicateurs du DWH pour fabriquer leurs propres indicateurs sous Excel. D'où, risque de cohabitation, au sein d'une même entreprise, de deux systèmes parallèles. Pour éviter cet écueil, il faut :

II.3.2.3.1. Permettre au personnel de l'entreprise de détecter les changements significatifs

Toutes les personnes interrogées convergent sur le fait que chaque unité d'affaires devrait avoir la capacité de détecter des changements ayant trait à leur domaine d'intérêt. Par exemple, dans le cas de l'Interviewé 1, il est persuadé que chaque unité d'exploitation est en mesure de remonter l'information pertinente utile. Dans le même sens, l'interviewée 3 préconise que la détection des changements est de la responsabilité des experts Métier plutôt que de la structure Système d'Information & il stipule que l'externalisation de cette activité est en train de devenir un phénomène de vogue ce qui permettra au personnel de l'entreprise de saisir les nouvelles perspectives dans une optique systémique & objective. Toutefois, le Maroc, à l'instar de la France, préfère avoir la main sur les données de veille et maîtriser le processus global.

II.3.2.3.2. Intégrer les commentaires du personnel dans les exigences informationnelles

○ L'Interviewé 1

"Nous ne pouvons pas puiser des données à partir de nulle part. Donc, en termes d'IE, nous devons, plutôt, commencer à travailler avec ce que nous avons ". En outre, les pratiques de l'IE affectent la disponibilité des données. En effet, à partir du moment où l'IE dépend fortement des données disponibles, la collecte rapide de ces dernières est tributaire du pouvoir &/ou vouloir des collaborateurs à servir l'entreprise.

○ L'Interviewé 2

« L'important, comme toujours, c'est d'avoir la bonne information au bon moment, en temps réel ". Il évoque le problème de péremption de l'information, dans le même sens, il affirme l'importance stratégique ainsi que la défaillance de l'entreprise marocaine en matière de communication organisationnelle.

Même si le DWH est bien conçu, les résultats escomptés ne seront pas au RDV si les outils de requête sont faibles. De fait, L'intelligence économique est un processus global qui va de la collecte de l'information, son analyse et surtout son partage et sa diffusion. La solution réside, donc, dans les plateformes d'IE, comme Digimind (RMA Watania) ou AMI Software (Maroc Telecom, BMCE), soit en achat d'une licence ou sur abonnement & qui couvrent l'ensemble de ce processus et permettent d'avoir un retour sur investissement crédible.

- **L'interviewé 3**

"Aujourd'hui, nous voyons ceux qui sont comprimés à devenir des experts dans les données puis commencer à les utiliser afin d'être en mesure de générer de nouvelles idées " ; en d'autres termes, l'évolution des pratiques IE est en mesure, non seulement, de booster l'innovation mais également assister à l'émergence de l'entreprise « agile ».

- **L'Interviewé 4**

Atteste explicitement que **« le contact avec le personnel de l'entreprise améliore la capacité des praticiens de l'IE à agir de manière proactive »**. Il soutient que non seulement la quantité de données augmente, mais aussi la fréquence d'obtention de nouvelles données s'accélère également. Par conséquent, il est essentiel d'être capable de comprendre de nouveaux ensembles de données rapidement, puisque les utilisateurs de l'IE sont limités dans le temps.

Au contraire, les pratiques bureaucratiques portent préjudice à l'agilité de l'IE. Les répondants affirment que la vaste utilisation de documents signés pour les tests est un style de travail obsolète non conforme au rythme rapide de l'environnement de travail. Ils préconisent que la réduction de la bureaucratie améliore l'agilité de développement.

En somme, La plupart des organisations marocaines ayant investi dans un projet IE ne disposent pas d'une gouvernance formelle de données. Elle est ou bien la propriété exclusive du sommet stratégique ou souvent pratiquée de manière très informelle. Comme le volume et les sources de données augmentent, les entreprises auront des difficultés à obtenir des analyses pertinentes en s'appuyant majoritairement sur des mécanismes informels.

II.3.3. La vision futuriste de l'IE au Maroc.

Le coût d'acquisition & de stockage des données a diminué de façon significative. Pour cette raison, les entreprises sont de plus en plus motivées à s'approprier de très grand volume de données afin d'en extraire le maximum d'avantages compétitifs possibles. Dans ce cas, investir dans la formation du personnel devient indispensable pour accompagner le projet décisionnel de l'entreprise.

II.3.3.1. La formation via le Management des connaissances.

Les experts interrogés affirment que l'apprentissage est un facteur important pour le développement futur des projets IE au sein d'une entité. Néanmoins, ils avancent que certains collaborateurs n'auront pas la chance d'explorer les meilleures pratiques qui leur permettraient d'éviter de reproduire des erreurs similaires puisque les membres de l'équipe vont probablement changer dans chaque projet, notamment dans les situations d'externalisation totale. Pour éviter cet écueil, ils recommandent la formalisation systématique des technologies de Knowledge Management susceptibles de booster le transfert du savoir-faire intra & inter-métiers. Dans l'immédiat, les participants proposent de formaliser les rencontres entre praticiens & collaborateurs. Autrement dit, les réunions de Veille doivent formellement être mentionnées & planifiées dans les agendas des instances dirigeantes en vue d'identifier les meilleures pratiques, de déceler les points névralgiques et enfin d'améliorer le développement des projets futurs. Au reste, les plans de formation peuvent porter notamment sur :

- L'utilisation des outils ;
- Les données (quelles sont les données disponibles ? Où se trouvent-elles) ?
- Les bonnes pratiques en termes de formulation des requêtes.

II.3.3.2. Le développement d'un observatoire d'intelligence économique

Selon **L'Interviewé 2**, le développement d'un observatoire adopte un processus similaire à celui des systèmes d'information. Le projet démarre avec un recensement des exigences informationnelles du personnel de l'entreprise. Ensuite, les praticiens de l'IE prennent la responsabilité de la collecte de l'information ainsi que de sa diffusion d'une manière appropriée répondant, ainsi, aux exigences émises. Il est intéressant de noter à ce propos que les personnes interrogées affirment que les organisations suivent un certain nombre de pratiques qui leur permettent d'améliorer leur agilité, qui se réfère à la capacité de réagir rapidement et de créer un changement afin de répondre aux besoins opérationnels. Ces pratiques peuvent être résumées comme suit :

- L'application d'une approche itérative de développement d'un projet. Au Maroc, très souvent les besoins ne sont ni bien définis, ni bien cadrés. Par conséquent, l'approche itérative est la mieux adaptée. Ce modèle implique la mise à disposition rapide de prototype, POC (Proof Of Concept) sur des fonctionnalités ciblées : il assure l'implication des métiers & la mise en confiance des clients & il favorise la montée en compétence & en maturité des TIC au niveau technique, & des métiers au niveau de l'expression des besoins. Ce modèle peut être mis en perspective avec le concept d'Amélioration Continue de la Roue de Deming : PDCA (Plan/Do/Check/Act) qui requiert une certaine maturité dans les relations DSI-Métiers.
- La construction d'équipe de collaboration constituée de membres qualifiés & de praticiens du monde des affaires,
- L'affectation de rôles explicites au personnel de l'entreprise.

II.3.3.2.1. L'approche itérative de développement d'un projet.

Les experts déclarent que le développement de l'IE est surtout itératif. Par exemple, les **interviewés 1 et 2** préconisent que le développement se compose d'un nombre d'itérations qui dépendent à la fois de la structure, de la source et de la taille des données nécessaires pour répondre aux différentes requêtes. Chaque itération produit de nouvelles exigences mises en œuvre qui reflètent un traitement incrémentiel de la demande. L'**interrogée 1** stipule que chaque itération d'un output informationnel sera présentée directement aux utilisateurs qui ont initié la demande et ils fourniront les commentaires susceptibles d'améliorer le processus. Dans la même voie, selon l'**interrogée 4**, l'utilisation de l'approche itérative permet aux praticiens de business intelligence d'améliorer la qualité des résultats de développement. Selon **Interviewé 3**, la raison pour suivre une approche itérative est corrélée aux besoins de l'entreprise. Les praticiens de business intelligence doivent provoquer des changements rapidement afin de convaincre la Direction Générale du bien-fondé du projet. Dans le cas de l'**Interviewé 2**, il est important que le développement de l'Intelligence Economique suive une approche itérative, puisque la plupart des unités d'affaires optimisent sous contrainte temporelle.

En résumé, Lors de la réalisation, il ne faut pas simplement déléguer & regarder : il faut accompagner les utilisateurs à chaque livraison des réalisations effectuées. A la fin du projet, bien comprendre comment les cycles s'emboîtent entre eux afin de construire pas à pas son système décisionnel & permettre des analyses transverses.

II.3.3.2.2. La constitution d'une équipe qualifiée.

L'**Interviewé 1** stipule que les praticiens travailleront avec le personnel de l'entreprise tout au long du cycle de vie de développement dans le but de livrer l'information utile. Même plus, il affirme que la collaboration entre les praticiens de renseignement et le personnel de l'entreprise est un facteur essentiel à la réussite de l'entreprise intelligente. L'**Interviewé 2** stipule que les acteurs ayant une proximité géographique collaborent plus facilement. De même l'**interviewé 4** prône l'importance des réunions entre le personnel de l'entreprise & les praticiens IE au cours du développement, ce qui permet une meilleure compréhension de la démarche & de ses exigences.

En dernière analyse, les personnes interrogées convergent : la sélection des membres de l'équipe à la fois le personnel d'affaires et praticiens de business intelligence est basée sur les compétences nécessaires pour honorer la demande informationnelle. Ils stipulent que le recrutement d'un praticien de business intelligence qui a déjà travaillé sur des cas similaires facilitera l'implantation du projet. En outre, ils affirment explicitement qu'il est important d'être en mesure de comprendre la langue des affaires ainsi que les spécificités du secteur d'activité dans le but de répondre correctement aux besoins du client. Dans la même voie, ils affirment que les représentants de l'entreprise devraient être impliqués dans la planification stratégique en amont plutôt que d'être sollicité uniquement à la fin du processus.

II.3.3.2.3. L'affectation de rôles explicites au personnel de l'entreprise

Toutes les personnes interrogées déclarent explicitement que la participation du

personnel de l'entreprise est essentielle pour le succès du développement de l'IE. En effet, **l'interviewé 1** stipule que les responsabilités du personnel d'entreprises commencent dès les premiers stades et continuent tout au long du cycle de développement. Selon lui, le développement de l'IE implique une communication intensive et la collaboration entre les praticiens et représentant du personnel de l'entreprise. Par ailleurs, les **interviewée 2 et 3** mentionnent que l'entreprise a un rôle décisif dans la mesure où l'IE est fortement tributaire des données que le personnel de l'entreprise comprend mieux que d'autres. Ils affirment qu'il va vérifier la sortie de chaque itération immédiatement et envoyer des commentaires ; cela permet à l'équipe de projet de favoriser le développement rapide. Dans la même voie, l'interviewée **4** soutient que des représentants d'entreprises prendront la responsabilité de travailler sur des données et de tester les résultats par eux-mêmes. En outre, il fait valoir que ces représentants devraient avoir la capacité de prendre des décisions au nom du personnel de l'entreprise afin de permettre une mise en œuvre réussie de l'IE.

A tout prendre, il y'a lieu de soutenir davantage l'importance de la participation du personnel de l'entreprise & de délimiter les différents rôles à assigner :

- **L'utilisateur/Expert métier.** Construire un système décisionnel & ne le présenter aux utilisateurs qu'au moment de sa mise en production est le meilleur moyen de garantir son boycott même si la Direction générale a fourni toutes les informations jugées utiles à sa construction. En général, l'utilisateur est assez pointilleux dans le détail surtout dans le cas d'un expert métier qui ne prendra pas de décision à l'aide d'un système dont il n'a pas la maîtrise ou la connaissance du fonctionnement. Au final, c'est sa responsabilité qui est engagée face à la Direction Générale & il pourra difficilement expliquer qu'il s'est basé sur des indicateurs dont il ne connaît même pas la provenance. Cela reviendra à dire que son expertise métier n'est pas très utile.

Par ailleurs, il est impératif que les utilisateurs métier puissent présenter la liste des indicateurs qu'ils veulent suivre et analyser. Dans le cas contraire, il y'a un problème de compétence métier.

- **Le Sponsor d'affaires.**

Dans le contexte marocain, ce rôle est très souvent pris à la légère. Ou bien, il ne répond pas aux exigences de la mission ou pire encore il ne figure même pas dans le projet. Sans contredit, Il faut recruter, en interne, un sponsor/Médiateur. C'est un membre du Comité de Direction qui doit endosser ce rôle. Il jouit d'un statut hiérarchique important lui permettant de faire valoir sa voie. Il a compris l'enjeu d'un système décisionnel et est convaincu du bien-fondé de ce projet. Il est qualifié de Sponsor, non pas, parce qu'il finance le projet mais simplement car il va le promouvoir. Il doit soumettre au comité de Direction des éléments chiffrés de l'apport et des gains du futur système décisionnel pour convaincre et lever les réticences. Il est conseillé de s'appuyer sur la stratégie de l'entreprise pour présenter le projet comme un moyen d'atteindre les objectifs de cette stratégie.

Le Sponsor est un médiateur qui a le pouvoir d'imposer aux utilisateurs & le pouvoir, à défaut d'imposer, de peser dans le comité de Direction. Dans la majorité des cas, c'est le porteur de projet qui devient le sponsor naturel. Sinon, il faut en choisir un avec les qualités requises (DG, DAF, DC, DP). Il faut éviter d'être, soit même, Sponsor (juge & partie) « le chef de projet ne devrait jamais doubler en tant que Sponsor de projet...Un projet a besoin d'un Sponsor qui prenne des décisions sur les besoins et le contenu, entre autres décisions qui déterminent le résultat final du projet » (S.Aidane, 2015) ou le DSI car il est perçu par la DG comme quelqu'un qui défend un projet BI pour se faire valoir et pas forcément pour le bien-être de l'entreprise. De plus, ne pas avoir le DSI comme Sponsor permet d'avoir deux voies : le Sponsor & le DSI.

Les principaux déclencheurs d'un projet IE sont soit la Direction Générale soit les utilisateurs clés. Si le projet émane des utilisateurs, un Sponsor devra convaincre la Direction que l'on ne peut plus continuer à fabriquer des rapports manuellement, il devra militer pour que le temps passé à produire ces rapports soit exploité dans des tâches à plus forte valeur ajoutée en plus du risque d'erreur dans la fabrication des indicateurs. Si le projet émane de la Direction Générale, le sponsor doit convaincre les utilisateurs, montrer les avantages & les bienfaits. Il doit faire en sorte de les fédérer. Par ailleurs, un projet IE est tributaire non seulement des données de l'entreprise mais aussi des processus de gestion qui conditionnent la qualité des données saisies & mises à disposition dans un Data Warehouse. De par son rôle et sa position hiérarchique, il doit toutefois être vigilant car Il doit parfois œuvrer tel un avocat auprès du comité de Direction quand des arbitrages s'avèrent nécessaires.

« **L'individu qui assume le rôle de sponsor de projet sera responsable de :**

- **Choisir le chef de projet (ceci peut varier selon que ce soit un projet interne ou externe) ;**
- **Établir les objectifs de projet ;**
- **Fournir le leadership pour l'ensemble de l'équipe ;**
- **Vendre le projet aux parties prenantes ;**
- **Résoudre les risques et problèmes cruciaux, si le chef de projet ne peut pas le faire ;**
- **S'assurer que le chef de projet communique sur le progrès et adopte la meilleure approche ;**
- **S'assurer que l'on fournisse l'approbation pour passer à la phase suivante du projet ;**
- **Approuver les changements majeurs ;**
- **Informers la Direction sur le projet & aider dans l'obtention de ressources de valeur quand le projet en exige.**
- **Assister le chef de projet dans l'évaluation et la rédaction des rapports de performance. »⁹⁶**

➤ **Le chef de projet interne.**

Non seulement il doit être accompagné par un Sponsor mais aussi la présence d'un consultant externe est souhaitable. Son rôle consiste à aider le client dans sa démarche pour le mettre dans les meilleures conditions.

➤ **La Direction Générale**

Dans le cas de l'entreprise marocaine, le principal demandeur d'un projet IE est la Direction Générale. Raison pour laquelle, il est adossé à la stratégie de l'entreprise. En effet, un système décisionnel est un investissement qu'il faut maintenir dans la durée. Pour peu qu'ils adhèrent à la stratégie, les utilisateurs se focaliseront sur ce projet qui plus est un instrument de mesure pour savoir si l'investissement a apporté ses fruits : l'atteinte des objectifs fixés par la stratégie.

⁹⁶ The Project sponsor role in the engagement, <http://pmtips.net/project-sponsor-role-engagement> par Brad Egeland, juillet 2015.

II.3.3.3. Les aspects IE à renforcer.

La nouvelle architecture de données ainsi que les outils analytiques vont au-delà des entrepôts de données, des moteurs OLAP, etc. De plus, la nécessité de raccourcir le délai entre l'acquisition des données et la prise de décision pour stimuler l'innovation milite en faveur d'une gestion concertée de l'IE au sein de l'entreprise.

II.3.3.3.1. Les Data Warehouses.

Toutes les personnes interrogées insistent sur l'importance de l'intégration des données afin de tirer pleinement profit du projet IE. Cependant, la façon dont cet aspect est abordé est différente d'une organisation à l'autre et dépend d'un ensemble de facteurs intrinsèques & extrinsèques. Par exemple, certaines entités sont en mesure d'intégrer des données pour l'ensemble de l'organisation dans une structure par la construction d'un entrepôt de données (les banques par excellence). D'autre part, de nombreuses organisations ne sont pas en mesure de gérer un entrepôt de données ou qu'elles n'ont même pas l'intention d'en acquérir, pour de nombreuses raisons.

L'Interviewé 1 fait valoir les avantages d'un entrepôt de données unique à travers la réduction du coût & des délais, la possibilité de réutilisation, la sécurité et la capacité à se conformer aux exigences réglementaires et, finalement, à accélérer l'intelligence d'affaires. Par ailleurs, **l'interrogée 4**, milite en faveur de multiples entrepôts de données. Dans ce cas, le plus grand défi réside dans la synchronisation & la cohérence des données. Par conséquent, il est préférable d'avoir un entrepôt centralisé, même si c'est compréhensible d'en avoir plusieurs. En outre, Il avance que la présence d'une seule structure de données avec des modèles de données multiples est une situation optimale. Il fait valoir qu'avoir une structure de données unique permettra de réduire les mouvements de données tandis que plusieurs modèles répondraient aux divers besoins des utilisateurs, puisque ces besoins ne sont jamais identiques.

En somme, les **participants 2 & 3** déclarent que l'acquisition d'une licence n'est pas suffisante pour avoir à sa disposition des indicateurs fiables & de qualité. Il faut construire un système décisionnel qui passe par : l'extraction des données provenant de sources de production, puis les transformer, les stocker dans une base décisionnelle & les mettre ensuite à disposition d'un outil de restitution sur lequel on doit former les utilisateurs.

II.3.3.3.2. Le Cloud & la Gouvernance de l'IE.

Les participants affirment que l'entreprise marocaine ne dispose pas encore d'une stratégie formalisée pour déployer le Cloud. Le marché des fournisseurs Cloud est encore à ses balbutiements & la gamme des services offerts est trop étroite. 64% des entreprises marocaines sont réticentes à l'idée d'investir dans ce secteur. Les différentes parties prenantes : les fournisseurs, les clients, les pouvoirs publics & les opérateurs télécoms ne partagent pas la même vision sur les avantages du Cloud. Beaucoup d'entreprises marocaines sont réticentes à l'idée d'investir dans ce secteur. Pour le moment, les investisseurs les plus importants sont les banques & les opérateurs télécom. Quant aux PME, le Cloud leur donne la possibilité d'accéder à des marchés difficiles au moindre coût.

De surcroît, les services IaaS & SaaS sont les plus sollicités. Cette demande est notamment attendue du secteur privé, elle est appelée à connaître une croissance significative. Quant au PaaS, les entreprises ayant des besoins de développement des logiciels préfèrent encore utiliser les plates-formes de développement local. De plus, le cloud jouera un rôle vital dans la performance des cellules de veille stratégique même si, pour l'instant, il n'est pas une option convoitée. En effet, les avantages du cloud sont multiples et comprennent : une efficacité accrue en matière de la gestion du patrimoine informationnel, la flexibilité et l'évolutivité de la mise en œuvre, la fiabilité, la réduction des coûts et une meilleure intégration et partage des données.

En effet, nos résultats confirment l'effet positif des services de cloud computing sur l'agilité de l'IE. Ces caractéristiques permettront des mises à jour automatiques, fréquentes et rapides de la plate-forme IE. En d'autres termes, cette dernière sera susceptible d'évoluer rapidement et permettra, ainsi, aux utilisateurs de réagir instantanément. Au final, il faudra toujours la puissance analytique de l'humain & ses facultés intuitives afin de donner du sens aux données.

Nonobstant, l'offre actuelle est susceptible d'exposer les entreprises à des risques sur leurs données. Il ne s'agit pas de s'y opposer, mais d'alerter & d'inciter les entreprises qui font ce choix de le faire avec certitude que leurs données seront correctement protégées. En fait, des questions juridiques autour de la souveraineté des données s'imposent ainsi que la certification des hébergeurs à l'ISO 27000 & l'ISO 31000. Enfin, il faut veiller à adapter la formation des salariés aux techniques du Cloud.

En dernier lieu, passer d'une organisation de l'IE dans un contexte centralisé à une structure décentralisée mais avec une gouvernance centralisée. Il s'agit de définir une stratégie globale & cohérente au niveau groupe en laissant un degré d'autonomie aux entités locales dans le choix de leurs solutions IE en fonction de leurs besoins (A titre indicatif, Tableau II.2.1). De plus, grâce à Internet, notre façon de travailler est en train de changer et tend vers le décroisement des organisations. Il est possible de passer d'une structure pyramidale à une structure horizontale : désormais, gérer une cinquantaine de collaborateurs en direct devient possible.

Situation actuelle « Gouvernance centralisée de l'IE »	Situation proposée « Gouvernance concertée de l'IE »
---	---

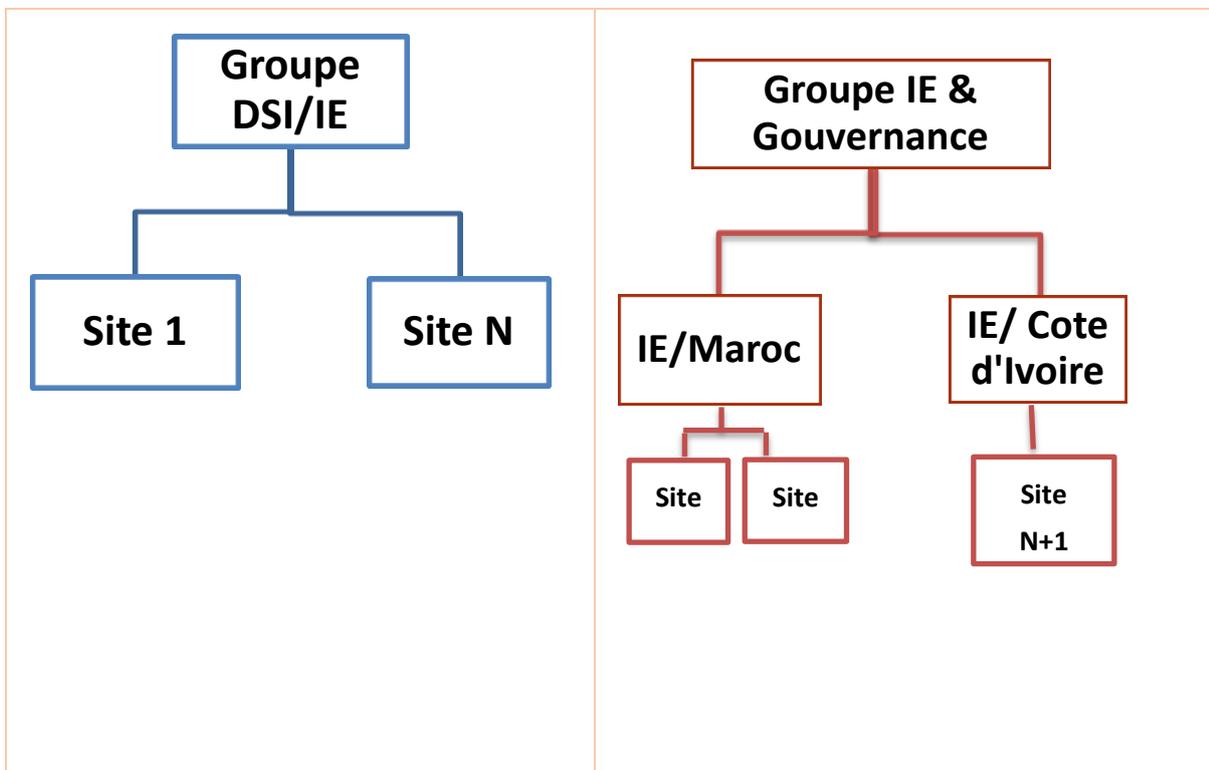


Tableau II.3.1. Illustration d'une Gouvernance concertée de l'IE.
Source : élaboré par nous-mêmes.

A cet effet, les **répondants 2 & 3** insistent sur le fait que la mise à disposition d'outils ad hoc pour les utilisateurs est un moyen efficace pour favoriser l'appropriation d'une solution IE par les métiers. Le reporting ad hoc offre par exemple la possibilité aux utilisateurs finaux de disposer d'un accès autonome & interactif aux informations & de créer leurs propres requêtes personnalisées. Il a l'avantage de faciliter l'adoption des outils IE par les experts Métier & permet de mieux estimer leurs besoins.

II.3.3.4. Les Clusters entreprises⁹⁷.

Elles permettent de réduire le coût d'acquisition & de mise en forme de l'information sur les marchés étrangers via une mutualisation du ticket d'entrée entre plusieurs intervenants. Certes, l'ouverture à l'international est une source de nouveaux marchés mais elle est aussi la porte ouverte à de nouveaux acteurs & donc de nouveaux risques qu'il est nécessaire de prendre en compte dans une stratégie de développement. Néanmoins, à l'inverse des multinationales françaises, cette pratique reste peu répandue au Maroc. Le frein est purement culturel.

⁹⁷ Selon M. Porter, les clusters, source d'avantages compétitifs, représentent des concentrations géographiques d'acteurs interconnectés : industriels, scientifiques et acteurs locaux qui sont en compétition, mais également coopèrent.

Pour terminer, les experts interrogés proposent la mise en place d'un portail de diffusion & d'agrégation des études en IE au niveau gouvernemental. Selon eux, l'Etat marocain doit :

- Mettre en place une IE offensive (Influence) pour défendre ses intérêts sur la question du Sahara & la prospection des marchés étrangers. En effet, la prise de position du pays sur la question du Sahara est déterminante lors de l'implantation. La proximité politique avec le Maroc est un critère de sélection.
- Mettre au point une gouvernance de la protection des données. En 2013, le Maroc a signé la convention européenne portant sur l'établissement d'un régime général de protection des données.

Conclusion

Le succès du projet Intelligence Economique au Maroc est tributaire de la qualité des actions entreprises par les différentes parties prenantes en vue de remédier aux carences ci-dessous :

- Faiblesse de congruence entre le discours et les actions IE déjà abouties : un élan dû à un effet de mode et un vouloir greffer la démarche de l'IE sur une entreprise à dominante taylorienne ;
- Trop de chantiers inachevés ;
- Le politique semble avoir le dessus sur le managérial. Certains acteurs sont juge & partie (notamment l'expert 3). D'où la frontière est floue entre la rationalité managériale des experts interrogés et leur implication subjective : la question du Sahara, à titre d'exemple.
- Des carences en matière de formation : maîtrise lacunaire des concepts et outils de l'IE ;
- Une survalorisation de l'outil qui est sensé jouer un rôle de support ;
- Un chevauchement des objectifs des différents projets ;
- L'IE est surtout à l'international : accompagner les entreprises exportatrices dans leur prospection des marchés étrangers.
- Insuffisance en matière de démocratisation intra et inter de l'IE ;
- Un retard préoccupant face aux impératifs de sécurité des Systèmes d'Information tant au niveau de l'Etat qu'au niveau des entreprises à l'exception des grands groupes. En effet, les risques liés à la sécurité de l'information sont bien réels compte tenu de l'utilisation, de plus en plus accrue, du Web

Chapitre II.4. L'implémentation de la mise en œuvre de l'Intelligence Economique au sein du système bancaire marocain.

Introduction

Le présent chapitre a, en très grande partie, pour objet d'analyser la remontée d'information à l'issue de l'administration du test d'évaluation de l'Intelligence Economique au sein des banques objet de l'étude (Voir annexe 3). Plusieurs axes seront traités :

- Un descriptif succinct de l'industrie bancaire au Maroc.
- La maîtrise des concepts Intelligence Economique/Veille Stratégique.
- Le processus de Veille Stratégique.
- La Sécurisation de l'information sensible.
- Le degré de maturité du Big Data Bancaire.

Pour conclure, un tableau synoptique des écueils à éviter & des actions à renforcer avant/durant/ Après un projet en Intelligence Economique.

II.4.1. Un bref descriptif de l'Industrie bancaire marocaine.

Durant cette dernière décennie, l'activité bancaire marocaine s'est exercée dans un environnement international morose. L'économie nationale a accusé une baisse des activités agricoles & un léger redressement de la valeur ajoutée non agricole.

II.4.1.1. L'Industrie bancaire Marocaine en chiffres.

À fin 2014, le nombre d'établissements de crédits & organismes assimilés agréés au Maroc s'est maintenu à 84 établissements dont 19 banques. L'actionnariat privé détient plus d'un tiers du capital des banques. L'actionnariat étranger touche 7 banques & 6 banques sont cotées en bourse.

De plus, dans un rapport publié le 13 août 2014, le conseil de la concurrence marocaine estime que le secteur bancaire marocain se caractérise par une situation d'oligopole. En effet, les 4 premières banques marocaines (AWB, BP, BMCE, SGMB) accaparent 74% des dépôts, 72% des crédits, 72% du total bilan & 70% du produit net bancaire⁹⁸. D'un autre côté, en février 2016, le FMI réalise des stress tests sur 9 banques marocaines⁹⁹ à l'issue desquels un risque majeur est identifié : un marché dangereusement concentré & les banques sont vulnérables aux défaillances organisationnelles majeures ainsi qu'aux retraits de dépôts massifs. De surcroît, quoique la TPME reste dominante, les exigences pour débloquent un crédit sont très élevées au Maroc. Les experts du FMI & de la BM notent que plus de 3 dossiers sur 4 ont besoin d'une caution solide.

Le taux de bancarisation a atteint le niveau de 64%. Néanmoins, il s'avère élevé dans les régions urbaines & reste encore faible dans les zones rurales. La densité bancaire, mesurée par le nombre d'habitants par guichet s'est établi à 1.7 guichets pour 10 000 habitants contre moins d'un guichet au début de la décennie 2000.

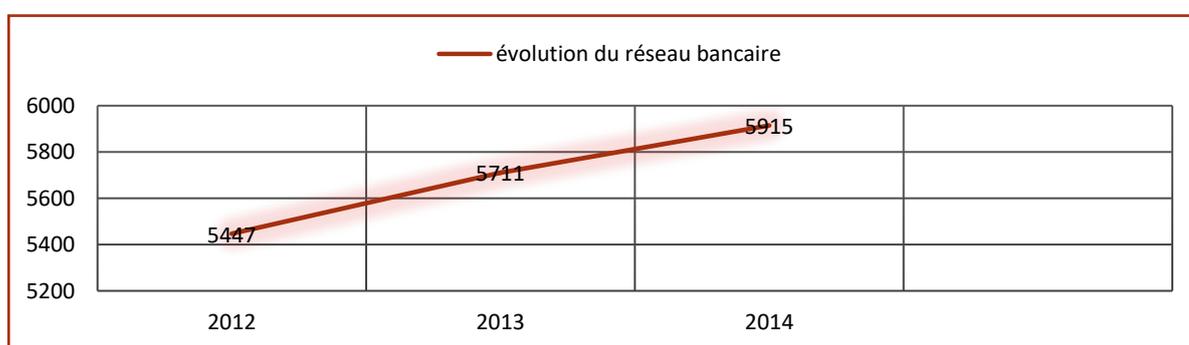


Figure II.4.1. Evolution du réseau bancaire

Source : adaptée du rapport annuel sur la supervision bancaire, Bank Al Maghreb, exercice 2014.

⁹⁸ www.agenceecofin.com/banque/2013.

⁹⁹ FMI : les banques marocaines vulnérables aux risques de concentration du crédit. [www. Médias 24.com](http://www.Médias24.com), février 2016

La région du grand Casablanca continue d’occuper la première position (voir figure ci-dessous).

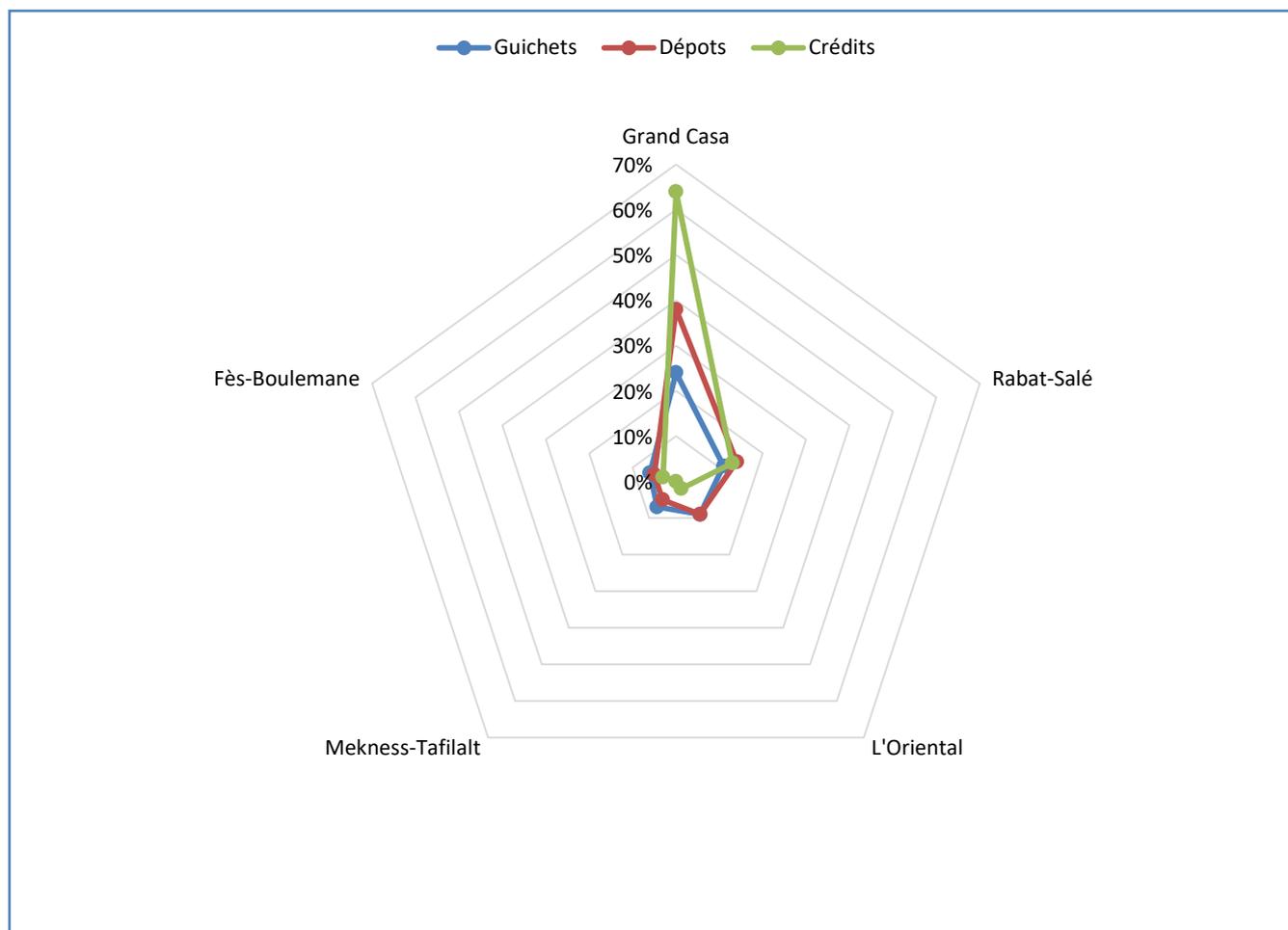


Figure II.4.2. L’activité bancaire sur Cinq grandes villes.

Source : adaptée d’après le rapport annuel sur la supervision bancaire, Bank Al Maghreb, 2014 & le rapport di conseil de la concurrence 2014.

Les ménages & les entreprises non-financières détiennent plus de 85% des financements bancaires (BAM 2014). Nonobstant, les banques marocaines présentent une hausse des créances en souffrance établies à 7.2% (FMI, 2015)¹⁰⁰ en raison de l’érosion du pouvoir d’achat qui a subi les contrecoups de la conjoncture économique. En outre, le FMI (février 2016) note que même si les banques marocaines sont suffisamment capitalisées & rentables & que leur financement demeure stable, principalement par des dépôts de détail, cependant, la surveillance des prêts risqués devrait être renforcée (BTP & Immobilier, tourisme, agriculture & transport).

¹⁰⁰ Rapport du FMI sur l’évaluation du système financier, 2015.

Par ailleurs, pour répondre aux besoins d'extension de leur réseau, les banques à capital privé sont des recruteurs potentiellement porteurs & contribuent considérablement à l'absorption du taux de chômage des diplômés. En 2014, l'effectif bancaire s'est établi à 40055 avec un taux de croissance 2013-2014 de l'ordre de 2.47% (Rapport BAM 2014).

La rentabilité financière (ROE) moyenne du secteur dépasse les 10% avec de grandes disparités selon les établissements & un recul remarquable comparativement aux années antérieures (16.7% en 2008, 15.2% en 2009). Cela peut être attribué, en partie, au ralentissement du crédit & la montée du risque.

II.4.1.2. La présence des banques marocaines à l'international

Dans le cadre d'une stratégie de croissance externe & un accompagnement de proximité des opérateurs économiques implantés à l'étranger, les banques ont développé leurs modes de présence au-delà des frontières marocaines. En effet, 40 filiales & 15 succursales disposent de près de 1300 agences bancaires installées dans 22 pays africains (les 2 zones monétaires de l'Afrique de l'Ouest –UMOA-, de l'Afrique centrale –CEMAC-, Tunisie, Mauritanie ainsi que dans quelques pays de l'Afrique Anglophone. En Europe, en Amérique du nord & en Chine, elles détiennent plus d'une soixantaine de bureaux de liaison¹⁰¹. De plus, les risques liés à la présence des banques marocaines en Afrique Subsaharienne semblent maîtrisés. Les résultats des stress tests¹⁰² du PESF suggèrent que le risque qu'une sévère défaillance des filiales subsahariennes affecte les banques marocaines est d'environ 1% du capital réglementaire (rapport FMI, 2016).

¹⁰¹ Pan-African banks-opportunities and challenges for cross border oversight, FMI, 2015.

¹⁰² Le stress test (test de résistance bancaire) : l'opération consiste à définir plusieurs scénarios à un horizon d'un ou de 2 ans qui seront appliqués aux portefeuilles des banques (crédits, placements, dettes) afin de mesurer leur évolution. Le test vise à évaluer notamment l'impact du choc macroéconomique sur les volumes & les risques de crédit portés par les banques sur la valeur de leurs actifs & in fine sur leur ratio de rentabilité.

II.4.2. Intelligence Economique Versus Veille Stratégique

La plupart des professionnels interrogés font un travail remarquable en termes de veille spontanée &/ou formalisée mais s'arrêtent là où commencent les autres activités de l'IE.

II.4.2.1. La perception des banquiers.

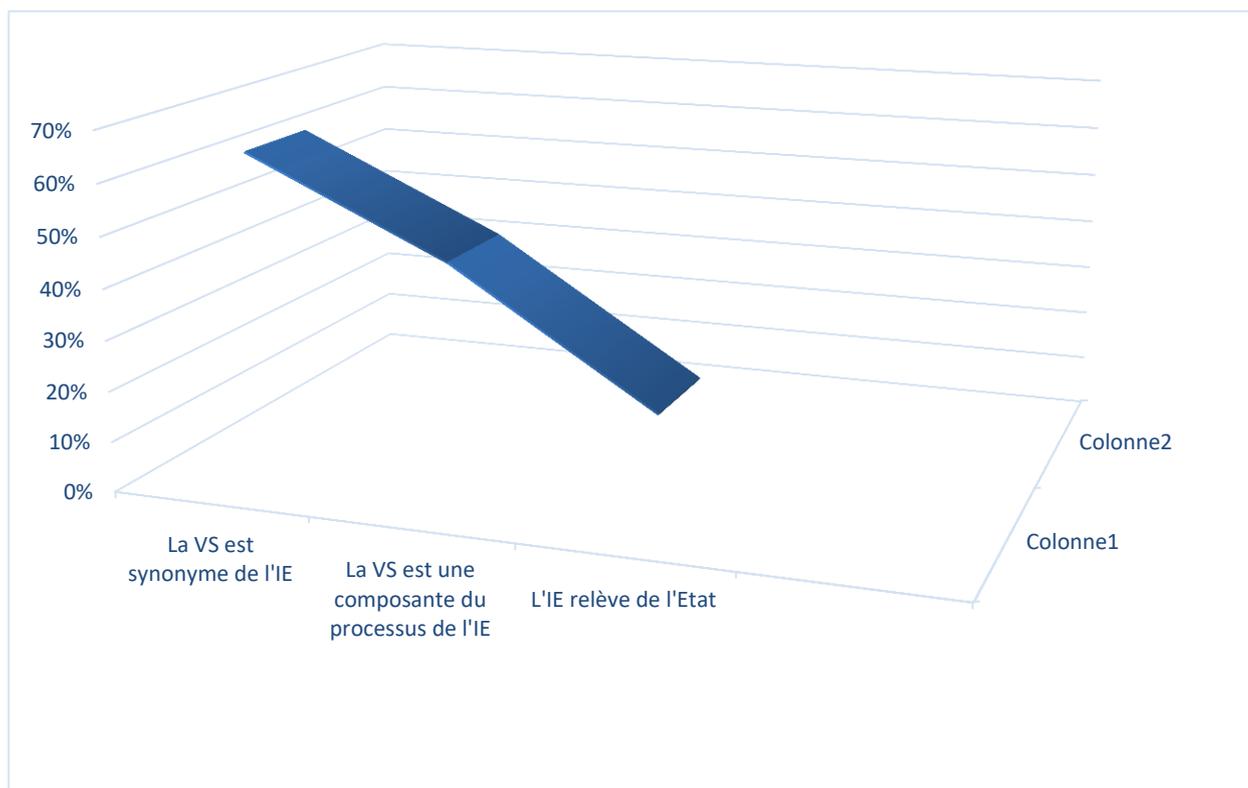


Figure II.4.3. L'IE dans la perception des banquiers marocains.

Il ressort des réponses remontées que 64% des dirigeants assimilent IE & VS. Pour d'autres (36%), la veille stratégique est une étape antérieure et une composante de l'Intelligence Economique tandis que 21% restent convaincus que l'IE est du ressort des différents acteurs macro-économiques que le gouvernement marocain a mis au point en vue d'accompagner les différentes entreprises marocaines dans leur processus d'internationalisation. En revanche, le concept de l'intelligence économique demeure corrélé aux pouvoirs de l'Etat & à la souveraineté nationale. Dans ce cas, il faut convaincre les utilisateurs, les fédérer en montrant les avantages & les bénéfices de ce type de projet. 87% (Q25) des participants sont disponibles pour assister à des ateliers de formation. En effet, l'approche de la veille par la stratégie permet à l'entreprise agile de s'engager dans un cercle vertueux où la stratégie est alimentée par la veille qui, à son tour, se déploie suivant les priorités stratégiques.

Dans ce contexte, on a pu détecter quelques difficultés à convertir les orientations stratégiques en axes de surveillance d'une part & d'autre part à établir des priorités de thèmes à surveiller. A cet égard, on adhère au propos de Larivet (2006) sur le fait que « **les entreprises ayant une stratégie claire soient plus demandeuses d'information** » Par ailleurs, certains aspects de la veille étaient pratiqués de façon spontanée sans planification rigoureuse au préalable. Même les banques qui disposent d'un poste dédié à l'IE présentent des insuffisances méthodologiques ayant trait au processus de la veille stratégique. De plus, la veille passive est la pratique la plus déployée au détriment de la veille active &/ou offensive.

II.4.2.2. Les thématiques de la veille.

Les motivations des banques interrogées sont multiples mais convergentes. Le périmètre de surveillance est en phase avec les enjeux du secteur. Les thématiques de la veille ne sont pas exhaustives, elles couvrent essentiellement :

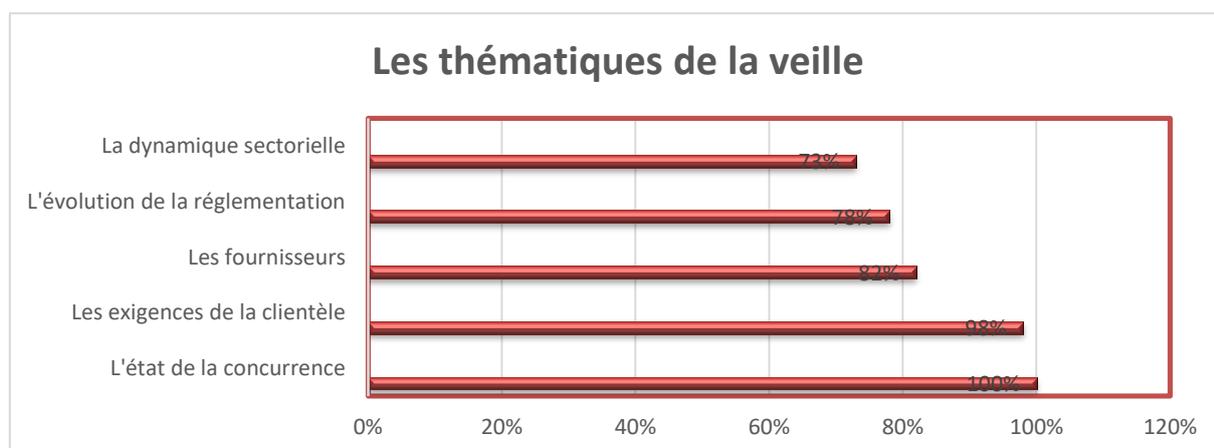


Figure II.4.4. Les thématiques de la veille stratégique.

Il apparait de façon explicite (voir la figure ci-dessus) que les motivations se réfèrent spontanément aux veilles classiques qui demeurent omniprésentes. En effet, les requêtes, les plus sollicitées, auprès des acteurs de veille, consistent souvent à remonter l'information sur la clientèle actuelle et potentielle, les concurrents directs et indirects ainsi que l'évaluation du risque. En général, l'entreprise, qui est à ses balbutiements, opte pour une surveillance globale. Sinon, dans le cadre d'une entreprise expérimentée, la plus convoitée est la surveillance ciblée avec une mise en avant de la veille concurrentielle & commerciale sans pour autant réussir à éliminer le chevauchement entre les différentes veilles (concurrentielle/Marketing, concurrentielle/technologique, etc.).

Par ailleurs, l'enquête a révélé que les informations relatives aux fournisseurs, à la réglementation & aux nouvelles tendances du secteur représentent une part importante des activités de ces banquiers. De même, ces résultats prouvent que les banques ciblent la proximité relationnelle avec leurs clients qui constituent, avec les fournisseurs, deux maillons indispensables sur un marché caractérisé par la dualité.

II.4.2.3. Les infrastructures informationnelles

Les banques interrogées sont, davantage, enclines à mettre au point des structures spécifiques. 90% des banques ayant validé la présence d'un observatoire confirment l'existence d'une cellule de veille unique au service de tous les collaborateurs.

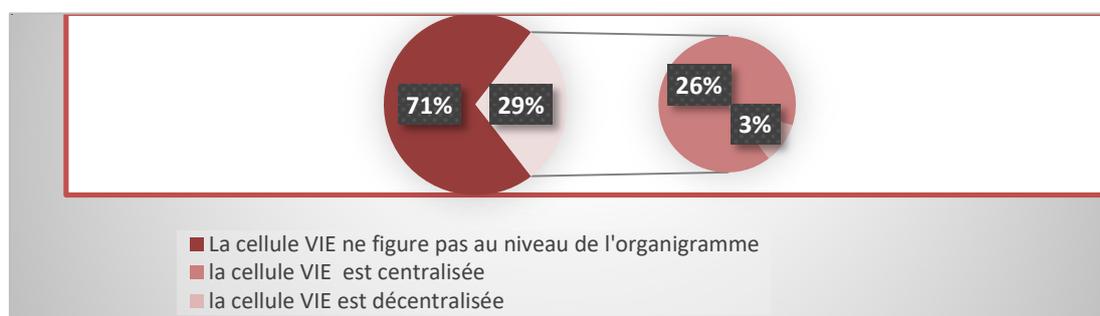


Figure II.4.5. La cellule IE dans l'organigramme.

À l'unanimité, tous les répondants reconnaissent l'activité de la veille stratégique au moment où 71% des banquiers ne disposent pas d'une cellule dédiée exclusivement à l'« IE » et la pratiquent d'une manière non structurée et/ou diluée dans d'autres structures sous d'autres appellations : marketing, système d'information, R&D, etc. Nonobstant, peu nombreuses, sont les banques dont l'activité veille est identifiée explicitement au niveau de l'organigramme (29%). En effet, moins d'un tiers des organisations interrogées confirment la présence d'un observatoire, plus ou moins non structuré, qui se charge de la collecte, de la mise en forme & de la diffusion de l'information utile. Néanmoins, cette cellule est, généralement centralisée au niveau du siège. Cet état de fait est à double tranchant : d'une part, la proximité de la DG permet de focaliser l'attention de cette dernière sur des sujets sensibles ayant un impact sur la vision stratégique. D'autre part, de grandes insuffisances organisationnelles subsistent dues à des carences en matière de procédures communicationnelles susceptibles d'inhiber l'effet de synergie escompté. De fait, les succursales sont victimes d'une centralisation de la décision qui risque de ne pas prendre en compte les spécificités géographiques en plus d'une remontée lacunaire voire tardive de l'information chaude.

II.4.2.4. Les acteurs internes impliqués dans le projet IE.

Il découle des différentes réponses fournies que la Direction Générale est le principal demandeur d'un projet IE (100%). En effet, les banques sont de grandes structures qui considèrent que la veille est une résultante de la volonté stratégique et le pouvoir décisionnel y est rarement délégué. Par ailleurs, les managers semblent être sous le joug des DSI (92%). De plus, la vocation de l'IE bancaire est de plus en plus orientée à l'international (89%) (Surveiller les marchés à fort potentiel, anticiper les risques). Le poids des experts-Métiers en Marketing est de 63% : les exigences commerciales prévalent, notamment, en période de pénurie des ressources. Enfin, le chef de projet interne est rarement accompagné par un Sponsor fort qui a l'autorité de faire participer les métiers aux différentes phases de projet (2%), qui siège au comité de Direction et qui est convaincu du bienfondé de la mission. Un projet décisionnel sans Sponsor n'est pas systématiquement voué à l'échec, néanmoins, chaque difficulté imprévue peut être fatale.

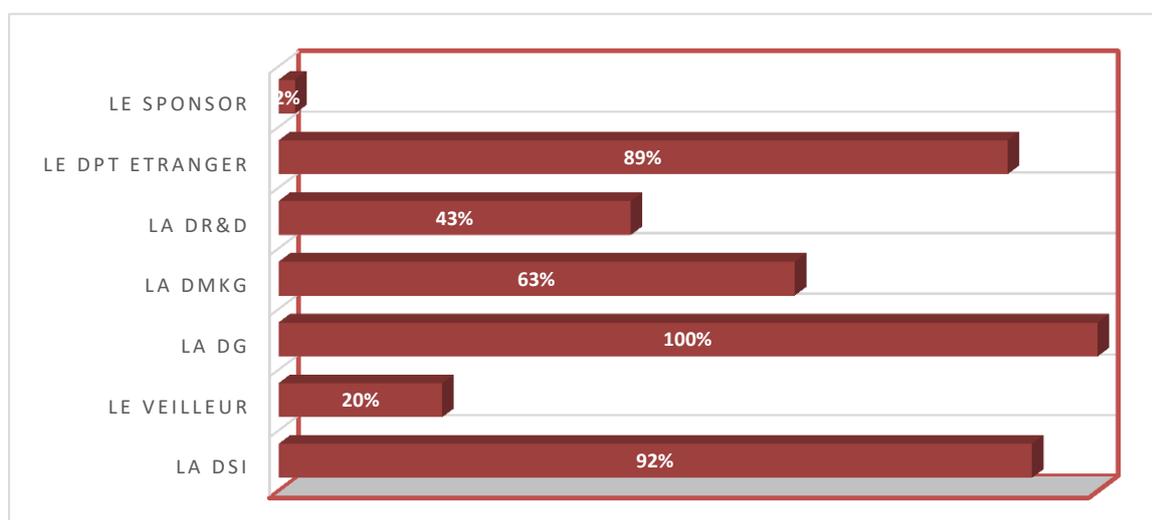


Figure II.4.6. Les acteurs bancaires impliqués dans le projet IE.

Au niveau de la banque marocaine, tous les métiers de l'IE se résument à une seule appellation celle du Veilleur. La majorité des professionnels sont de formation ingénieur, il cumule plusieurs rôles (Analyste, Veilleur, Auditeur). Une meilleure connaissance des notions clefs en Management par les professionnels de l'intelligence économique aurait, probablement, permis de déceler les forces & les faiblesses effectives de leurs organisations. L'animation est la fonction la moins bien présentée cela dénote une vraie tendance à privilégier des échanges unilatéraux.

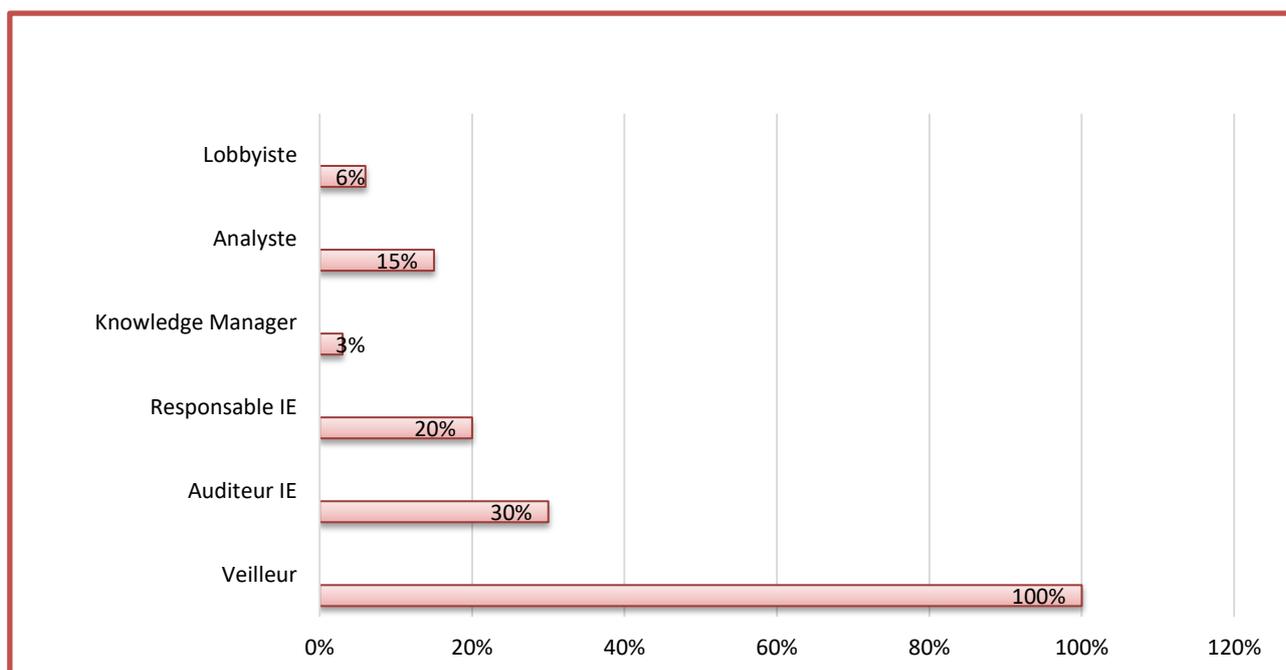


Figure II.4.7. Les Métiers de l'Intelligence Economique.

En conséquence, les descriptifs de poste (veilleur, analyste, auditeur, etc.) sont souvent confondus. Le seul terme qui ressort systématiquement est celui du veilleur. En outre, le profil d'ingénieur est amplement privilégié lors des recrutements.

II.4.2.5. Le budget IE.

Quoique le budget VIE n'a pas été dévoilé, la structure de couts de tels projets se présente comme suit : Consulting, Acquisition de logiciel, Intégration, formation & enfin entretien.

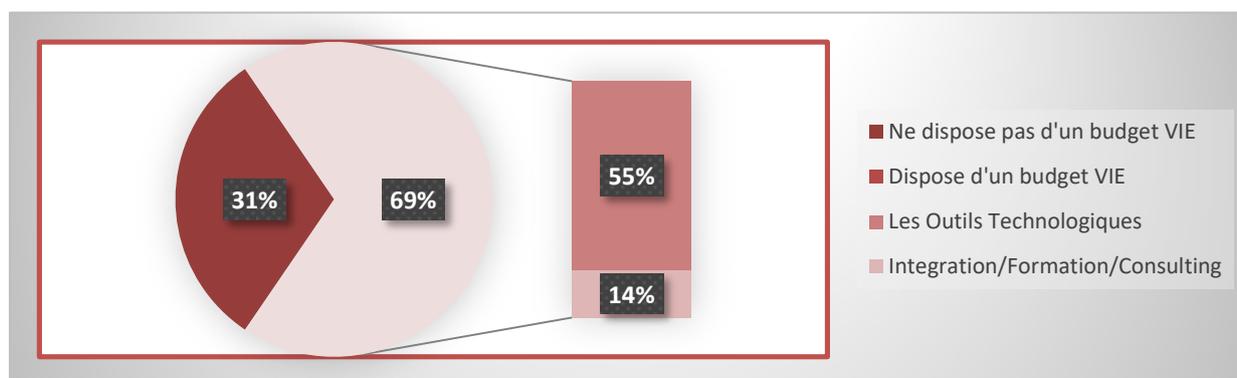


Figure II.4.8. Le budget IE.

69% des Banques interrogées disposent d'un budget global affecté à certaines activités de l'IE. Les efforts se concentrent essentiellement sur les outils technologiques (55%) au détriment de l'intégration/formation /Consulting (14%), qui souvent, accusent, un retard en interne. Néanmoins, Les sommes allouées demeurent insignifiantes, rapportées au chiffre d'affaires &/ou au résultat, eu égard au budget des activités commerciales & de la communication marchande.

31% des répondants stipulent que le cout de la mise en place d'une cellule de VIE est très élevé accentué par un retour sur Investissement rarement vérifié. Selon cette catégorie, Pourquoi investir dans un dispositif VIE dans la mesure où cette activité est accomplie de façon satisfaisante par des structures déjà existantes (Commerciale, DSI, R&D, etc.) ?

II.4.3. La formalisation de la démarche VIE au sein de la banque.

Avant d'être un projet, la veille stratégique est un processus continu qui n'a pas de fin en soi. Elle est au service des choix stratégiques de l'organisation.

II.4.3.1. Le plan de veille n'est peu voire pas formalisé.

Le « cycle du renseignement » ne figure pas en tant que tel au niveau de la cartographie des processus. Sachant que toutes les banques observées sont certifiées à l'ISO 9000. 92% répondants confirment l'absence d'un plan de veille dont la mission consiste à :

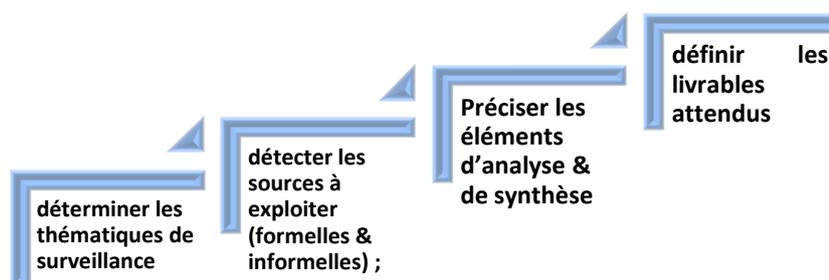


Figure II.4.9. La structure d'un plan de veille.

Dans ce contexte, on a pu détecter quelques difficultés à convertir les orientations stratégiques en axes de surveillance pour établir, ensuite, des priorités de thématiques de Veille. De surcroit, certains aspects de la veille sont pratiqués de façon spontanée sans planification rigoureuse au préalable (commercial & concurrentiel). En fait, Même les banques qui disposent d'un poste dédié à l'IE présentent des insuffisances méthodologiques ayant trait au processus de la veille stratégique. De plus, la veille passive est la pratique la plus déployée au détriment de la veille active &/ou offensive.

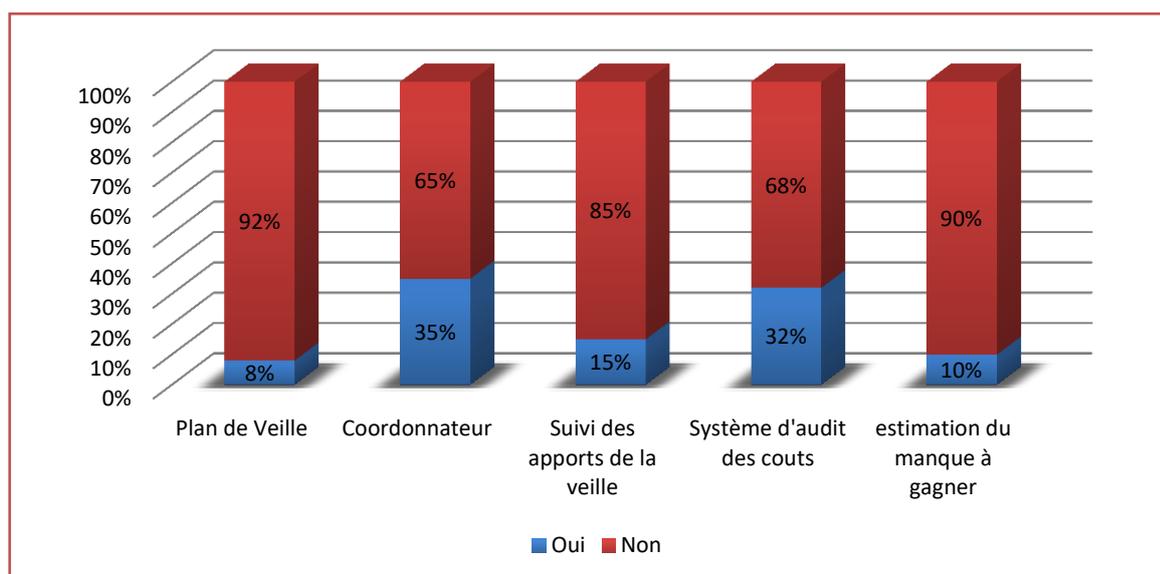


Figure II.4.10. L'organisation de la veille.

Malgré une prise de conscience prétendue de la part des instances dirigeantes, on constate que peu de banques interrogées (8%) sont engagées dans une démarche planifiée au préalable. Les pratiques demeurent désorganisées & disparates, elles sont souvent sporadiques (92%), peu formalisées & non holistiques (65%). Le suivi des activités de veille (15%) ainsi que l'estimation du manque à gagner (10%) peinent à trouver leur place. De surcroit, seulement 32% des répondants stipulent que leur banque dispose de moyens pour évaluer, ensuite faire le suivi des couts générés par un tel projet.

En effet, à long terme, le succès, dans un contexte de rude concurrence à l'international, repose sur une approche stratégique proactive articulée selon les principes de l'entreprise agile. **« Les dirigeants doivent non seulement être informés des conditions actuelles & tendances lourdes de leur marché mais ils doivent aussi pouvoir déceler dans le maelstrom d'informations & de données, qu'ils reçoivent les signaux faibles, par définition, peu évidents à repérer, pointant vers les changements à venir »** (Lesca & al. 2005).

II.4.3.2. L'adhésion aux réseaux.

La pertinence du réseau relationnel auquel adhère le veilleur est un atout précieux du système de renseignement de la banque. Dans ce cas, l'informel revêt une importance qu'il y'a lieu de ne pas négliger. La cartographie des flux informationnels (Renseignements & Influences) est laissée à l'initiative de chaque décideur. En effet, les cadres supérieurs des banques marocaines se caractérisent par un savoir interagir & une intelligence sociale grâce auxquels ils tirent pleinement profit de leur adhésion aux réseaux d'influence (les Pouvoirs publics, la presse, les réseaux sociaux). Pourtant, l'adhésion aux groupements professionnels constitue un manque à gagner en termes d'échange & de capitalisation de l'expérience (53%) & la participation aux réseaux d'anciens élèves n'est pas assez répandu (27%). Enfin, une présence régulière aux colloques & séminaires constitue une opportunité d'élargir le spectre des réseaux externes.

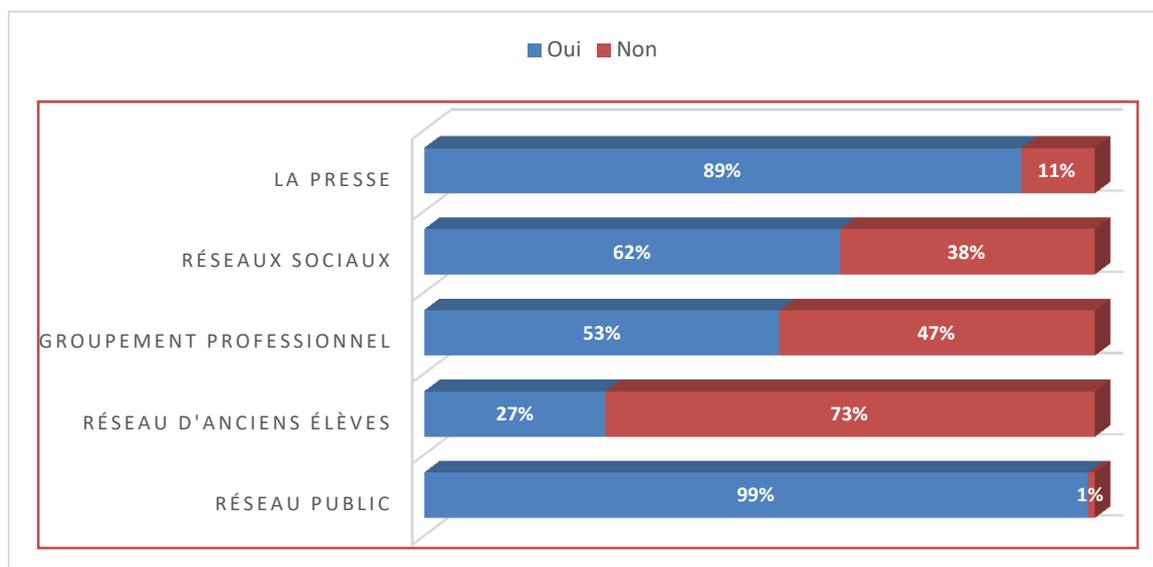


Figure II.4.11. L'adhésion aux réseaux.

II.4.3.3. Gap entre exigence & livraison informationnelle.

Les exigences des fournisseurs & des utilisateurs de l'information (fréquence, format, facilité d'accès, etc.) varient grandement d'un individu à l'autre, en fonction de leur rôle, statut, compétences et connaissances. Pour partager efficacement l'information entre les différents groupes d'utilisateurs, les banques doivent comprendre les exigences et les préférences de chacun. Comme mentionné précédemment, la gestion de l'information n'est pas systématiquement formalisée. Il s'agit d'une autre question troublante : selon l'étude, les banques ne parviennent pas à solliciter des commentaires sur la façon dont les clients, les employés opérationnels, et les partenaires commerciaux peuvent avoir besoin ou envie d'accéder et de consommer de l'information. Les réponses montrent que les préférences de livraison de l'information des responsables de haut niveau sont activement recherchées, tandis que celles des échelons intermédiaires, subalternes et des intervenants externes sont souvent négligées. Cela indique que la livraison de l'information est effectuée dans une optique top-down. Ce résultat est décevant, toutefois pas surprenant. Les banques marocaines ne parviennent pas à concrétiser les avantages liés à l'information même, si elles font partie des entreprises marocaines les plus performantes.

La majorité des répondants de type cadres intermédiaires (93%) affirment qu'ils sollicitent régulièrement des feed-back au sujet de leurs préférences de livraison de l'information auprès de leurs équipes de Direction.

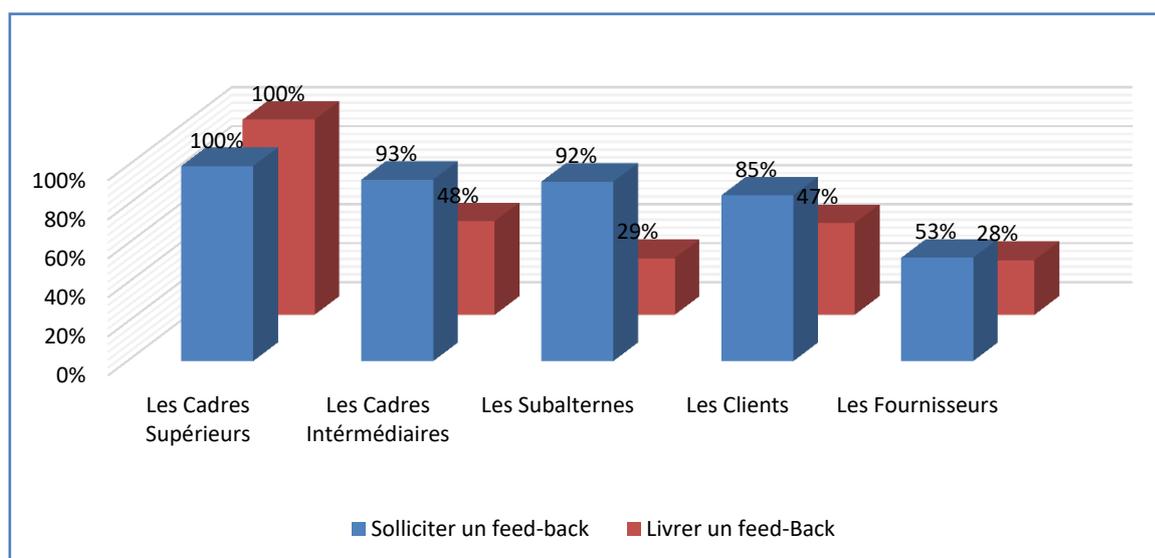


Figure II.4.12. L'exigence & la livraison informationnelle.

Pourtant, seulement 48% s'efforcent à comprendre les besoins et préférences informationnels des line men et front stage. Quant aux acteurs externes, ils semblent être les plus éloignés de la boucle de rétroaction. Seulement 47% des répondants tentent de mieux comprendre les besoins d'information de leurs clients. Les fournisseurs occupent la dernière place, avec 28% des répondants qui explorent leurs besoins d'information¹⁰³.

II.4.3.4. Une discrimination en matière d'accès aux données utiles.

L'une des observations les plus convaincantes issues de l'étude est que la mise au point du plan de la veille stratégique reste un objectif difficile à atteindre. En effet, quand il s'agit de la possibilité d'accéder et d'analyser les données vitales de l'entreprise, d'énormes gaps existent entre les cadres supérieurs, front stage et subalternes. En fait, l'importance du partage de l'information diminue à mesure que l'on descend tout au long de la hiérarchie ainsi qu'à l'extérieur de l'organisation. Selon les répondants, Il est indispensable de garantir au personnel, à différents niveaux hiérarchiques, l'accès aux données utiles. Toutefois, les banques sont loin, dans la plupart des cas, du partage efficace des données, illustré par "l'écart" ci-dessus (Voir figure II.4.11). La Direction Générale, Les cadres supérieurs et les analystes semblent être l'objectif principal des efforts de diffusion de l'information.

Les banques sont également en deçà lors de la mise à disposition de l'IE de leurs parties prenantes externes. A l'unanimité, les répondants convergent autour de la thématique suivante «ma banque s'engage à aider ses clients et partenaires à prendre de meilleures décisions afin de créer une plus grande harmonisation et de la valeur ».

¹⁰³ Dans ce cas d'étude, rappelons brièvement que ce sont les cadres supérieurs & intermédiaires qui se prononcent au nom des échelons inférieurs & des Clients/Fournisseurs.

Pourtant, en allant légèrement plus loin dans le questionnement, au sein de ces mêmes banques, seulement 47% considèrent que les clients sont une priorité quand il s'agit de la gestion de l'information. Encore moins d'un tiers accorde une importance aux besoins de livraison de l'information auprès des partenaires et des fournisseurs externes.

C'est un manque à gagner pour les banques marocaines (85% du financement bancaire provient de la clientèle, BAM 2014). Partager intelligemment les informations au-delà de l'entreprise offre une foule d'avantages, y compris un meilleur service à la clientèle, de la loyauté, de nouvelles sources de revenus, une différenciation concurrentielle, une chaîne d'approvisionnement simple et plus efficace, des coûts d'exploitation réduits, et bien plus encore. En définitive, Selon les répondants au sondage, l'importance du partage des informations chute considérablement au fur & à mesure qu'on descend au niveau de la hiérarchie ainsi qu'avec les acteurs externes.

II.4.3.5. Le recours de plus en plus accru aux outils gratuits.

Quoique 72% des répondants sont convaincues que les solutions informatiques de KM/IE seront décisives au cours des 5 prochaines années, 63% des banques seulement investissent dans les outils payants (DIGIMIND & AMI), 96% exploite voire privilégie les outils gratuits accessibles via la veille automatique (moteurs de recherche, agrégateurs de flux RSS, etc.) tandis qu'une minorité n'en utilise aucun... En effet, les professionnels scrutent le WEB de manière systématique ce qui les expose à la qualité aléatoire de l'information qui y circule. De plus, les pratiques de la veille, au sein des banques marocaines, demeurent encore très inégales voire conjoncturelles alors que 92% des répondants admettent l'absence d'une démarche organisée & systématique, Un quart (25%) des participants prétendent ne pas avoir accès aux outils de veille. En effet, bien que les responsables interrogés convergent sur le fait que la veille stratégique est indispensable à la performance managériale, il ressort des entretiens une insuffisance de la mise en œuvre des moyens qui se résume à ce qui suit :

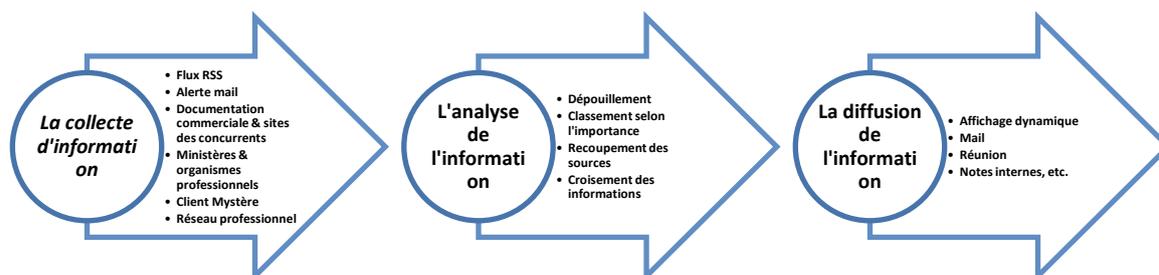


Figure. II.4.13. Le processus informationnel

A condition de s'assurer de leur fiabilité & de leur exhaustivité, Les banques disposent d'informations extrêmement riches à l'intérieur de bases de données multidimensionnelles, accessibles selon plusieurs critères de sélection (par client, par produit, par conseiller, etc.) permettant, ainsi, la gestion de très gros volumes de données. Ces informations sont organisées en Data Warehouse permettant des analyses transversales, Damart privilégiant une approche par métier et enfin, Datamining rendant possible le traitement de gros volumes d'informations numériques. En substance, l'investissement est en sous capacité, à titre d'exemple, les Dataminings s'amortissent vainement, cela est expliqué, entre autres, par un remarquable retard quant à la mise en œuvre des plans de formation et de sensibilisation. Quant à la diffusion, l'information tactique et opérationnelle emprunte les canaux suivants par intensité d'utilisation :

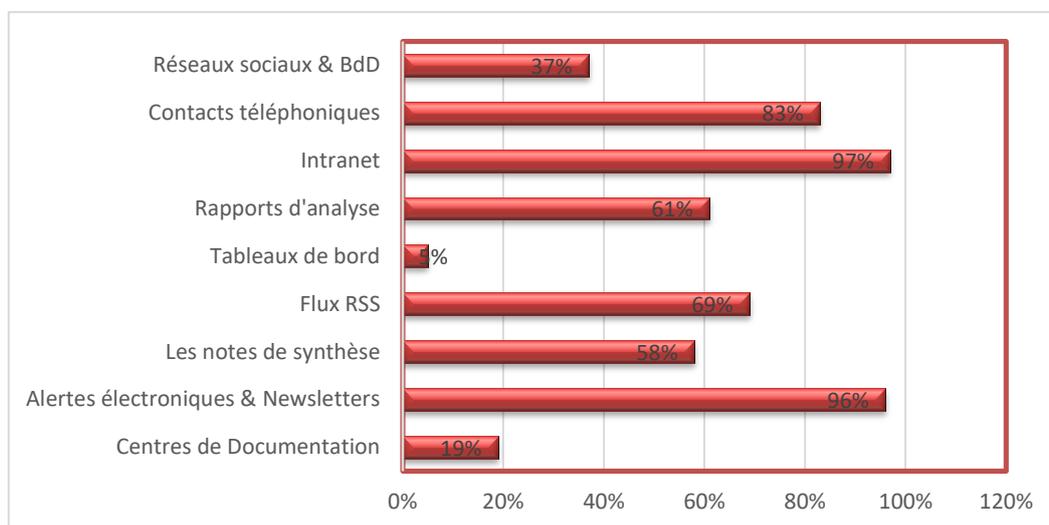


Figure II.4.14. Les canaux de diffusion de l'information au sein de la banque.

- Les **alertes électroniques & les Newsletters** qui restent, de loin, les produits de la veille les plus plébiscités auprès des marqueteurs et communicateurs, en particulier. Ils sont propices à une prise de connaissance rapide de l'information. La veille se plie, ainsi, aux exigences de ses destinataires. Cependant, ce canal ne permet pas d'instaurer une veille collaborative à partir du moment qu'il est peu propice à l'échange d'informations ;
- Les **flux RSS** ;
- Les **Rapports d'analyse**, leur qualité est tributaire de la capacité de l'utilisateur/Décideur à préciser leurs attentes à l'égard de la veille & à avoir défini leurs objectifs & leur stratégie ;
- Les **notes de synthèse** (marketing et innovation) (58%) : sollicitent davantage l'expertise marché du veilleur et sont plus à même de valoriser les signaux faibles pertinents ;
- Les **tableaux de bord décisionnels**. Les informations contenues dans le rapport ne sont pas lues pour juste être au courant mais surtout pour déceler en quoi ces nouveaux faits pourraient impacter l'environnement de la banque. Fort est de constater que rares sont les banques qui traduisent l'information collectée en indicateurs de tableaux de bord décisionnels.

- **Intranet** qui est une utilisation courante au sein des banques ;
- Les **Contacts téléphoniques** ;
- Le **Centre de documentation** ;
- Les **réseaux sociaux & bases de données en ligne** restent encore à leurs balbutiements. Assurément, ils n'ont pas une vocation stratégique cela s'explique, entre autres, par la nature du contenu diffusé par ce média. Au contraire, en matière de communication, ils présentent deux atouts :
 - ✓ Le pouvoir communicationnel ;
 - ✓ Une dimension collaborative qui demeure sous exploitée même par les DirCom.

Désormais, l'intranet & la messagerie électronique sont considérés parmi les outils les plus utilisés dans la diffusion de l'information opérationnelle. Quant à l'information stratégique, dans un souci de sécurité & de confidentialité, elle est acheminée via un réseau humain. A titre illustratif, les investissements en matière de CRM favorisent la démarche « one to one » instantanément. Le biais historique est, ainsi, réduit. La veille offensive devient possible sous certaines conditions. C'est effectivement le cas des banques observées. Elles sont dotées de progiciels CRM qui, en même temps, accomplissent certaines activités de veille (marketing & concurrentielle notamment) au même titre que la mise à disposition d'applications de Knowledge Management indispensables aux entreprises multi-sites.

L'investissement en matière d'Intranet n'est pas nouveau (pratiquement une décennie & demi). Ce qui met en exergue une préoccupation de la DG quant à la fluidité de la communication organisationnelle dans un souci de performance transversale. En effet, l'utilisation des TIC est devenue un phénomène sociétal ; les banques interrogées sont également concernées. En revanche, outre la messagerie électronique, différents supports sont utilisés :

- a) Les annuaires contenant les coordonnées de l'ensemble des acteurs ;
- b) Les manuels des procédures organisationnelles ;
- c) Les fichiers clientèle sur lesquels un marketing sur base des données est souvent pratiqué.

Dès lors, aux termes de ce qui précède, les outils de veille sont également des moyens qui améliorent la communication organisationnelle & qui facilitent de ce fait le travail coopératif. Cet engouement pour les TIC a des effets non seulement au niveau interne mais également au niveau des relations clientèle. Désormais, le multicanal (agence, différents automates) est la règle pour l'ensemble des établissements bancaires. La communication est permanente et asynchrone ; le canal virtuel offre l'opportunité d'évoluer d'une veille marketing passive à une veille marketing active voire offensive. Ainsi, les bases de données permettent une meilleure connaissance de la clientèle & un meilleur ciblage (CRM). Quant aux veilles technologique & réglementaire, elles sont pratiquées via des moyens classiques, entre autres, l'analyse de l'actualité en matière de brevets & la mise au point de revues de presse technique.

En somme, le recoupement des sources permet au veilleur de déterminer le niveau de crédibilité de l'information. Afin d'aboutir à cette finalité, il faut, au préalable, investir dans une cellule de veille équipée d'outils professionnels ce qui permettra le recours à un panel de sources aux origines différentes. En outre, grâce à l'automatisation du processus de veille, l'entreprise est plus performante quant à l'exploitation efficiente de son patrimoine informationnelle :

- Rapidité & efficacité d'anticipation & de riposte aux turbulences environnementales ;
- Expertise de l'information pertinente ;
- Élargissement du périmètre de surveillance.

La proportion des participants ayant admis qu'ils ne s'engagent pas dans les outils professionnels payants (37%) confirme la thèse selon laquelle la dimension de « l'entreprise agile », fondée principalement sur la veille collaborative, n'est pas encore la préoccupation prioritaire des instances dirigeantes marocaines. A ce rythme, il faudra quelques décennies pour concrétiser une veille offensive & collaborative.

En définitif, pour s'inscrire à l'ère de l'information, la banque marocaine doit amplifier davantage le recours à de nouveaux moyens de communication tels que les réseaux sociaux d'entreprise (RSE). Qui plus est, l'enrichissement collectif de l'information provenant des cellules de veille reste encore à attendre & si la veille stratégique est généralement pilotée par un observatoire/cellule, elle n'en reste pas moins l'affaire de toutes les structures. Dès lors, les banques marocaines sont appelées à formaliser les échanges informationnels collaboratifs.

II.4.3.6. la validation de l'information.

A l'unanimité, les banquiers stipulent valider l'information avant son utilisation. Trois types de vérification sont appliqués sur les données/information. Il s'agit, en premier lieu, du **contrôle proactif** : nettoyer les données recueillies. En second lieu, le **contrôle simultané** permet de valider le processus de transformation des données en information. Enfin, le **contrôle rétroactif** aboutit à la validation de l'information mise en forme avant sa diffusion aux acteurs concernés.

Pour maximiser le capital information, les banques doivent puiser dans leurs données internes avec de nouveaux moyens. L'information doit être efficacement mise à profit à tous les niveaux pour stimuler l'innovation, établir des relations solides avec la clientèle, et générer de nouveaux revenus. Les réponses au sondage montrent que ce ne sont pas les principaux ni les seuls facteurs de motivation quand il s'agit de mettre au point des stratégies de gestion de l'information.

II.4.4. La banque marocaine : une institution de la 3ème plate-forme ?

Les banques marocaines aspirent à l'entreprise de la 3ème plate-forme. Il importe toutefois de ne pas perdre de vue la dissonance aberrante entre les discours de la Direction Générale & le poids d'une culture paternaliste voire parfois coercitive sur les pratiques de la gestion au quotidien.

II.4.4.1. La sécurisation de l'information sensible.

Les banques affirment le recours à la sécurisation des informations. De fait, 73% des répondants ont déjà été victimes des prédateurs informationnels.

La sécurité du patrimoine informationnel	Non (-1)	Indécis (0)	Oui (1)
Les acteurs externes sont soumis à des procédures de visite			
Les logiciels de sécurité sont mis à jour régulièrement			
Les mots de passe sont revus de façon systématique			
Les données stratégiques sont inventoriées			
Les données stratégiques sont cryptées			
La clause de confidentialité figure dans le contrat de travail			
La banque a mis au point une charte de sécurité			
Une cellule de crise figure sur l'organigramme			
Les certifications ISO 27000 & ISO31000			

Tableau II.4.1. La sécurité du patrimoine informationnel

La première étape de la protection du patrimoine immatériel consiste à identifier « l'information sensible ». Cela permet les échanges inter & intra métier en toute sécurité. Dans ce sens, toutes les banques interrogées ont mis en place des mesures adaptées pour protéger le patrimoine informationnel. A titre d'exemple, les données stratégiques sont, de prime abord, inventoriées, ensuite cryptées, une charte de sécurité est élaborée dans ses grandes lignes & les mesures de protection de l'information stratégique sont souvent informatiques (login, mot de passe, serveur, etc.). Ainsi, les banques marocaines tendent vers une intelligence économique défensive. Néanmoins, les répondants ne sont pas à l'abri de l'érosion informationnelle. Un sur quatre a déjà perdu des données sensibles. Quant à l'évaluation du cout financier & non financier & les mesures correctives, elles sont encore à leurs balbutiements.

Même si les répondants affirment l'existence d'une « charte de sécurité » qui puisse déterminer, entre autres, les sujets à partager totalement ou partiellement & sous quelle forme, le culte du secret est omniprésent dans la banque marocaine. Quand il s'agit d'une innovation révolutionnaire voire incrémentale, cette pratique est justifiée & recommandée. Mais la dérive de ce principe est sensée avoir un impact négatif sur la disponibilité de l'information vitale &, in fine, sur la performance globale de la banque.

La certification ISO 27001 est en train de devenir un impératif dans des appels d'offre internationaux & beaucoup de pays sont largement en avance par rapport au Maroc. Il faut dire, aussi, que les banques marocaines perçoivent la protection de l'information comme un simple problème technique dont la résolution passe par l'acquisition d'un logiciel.

II.4.4.2. Le travail collaboratif

L'évolution naturelle d'une pratique saine de la veille stratégique réside dans le Knowledge Management qui se manifeste sous diverses formes, entre autres, le travail collaboratif. Malgré le témoignage favorable des instances dirigeantes qui prétendent avoir réussi à déployer l'outil de veille à grande échelle, nous demeurons sceptiques quant à la concrétisation d'une veille collaborative.

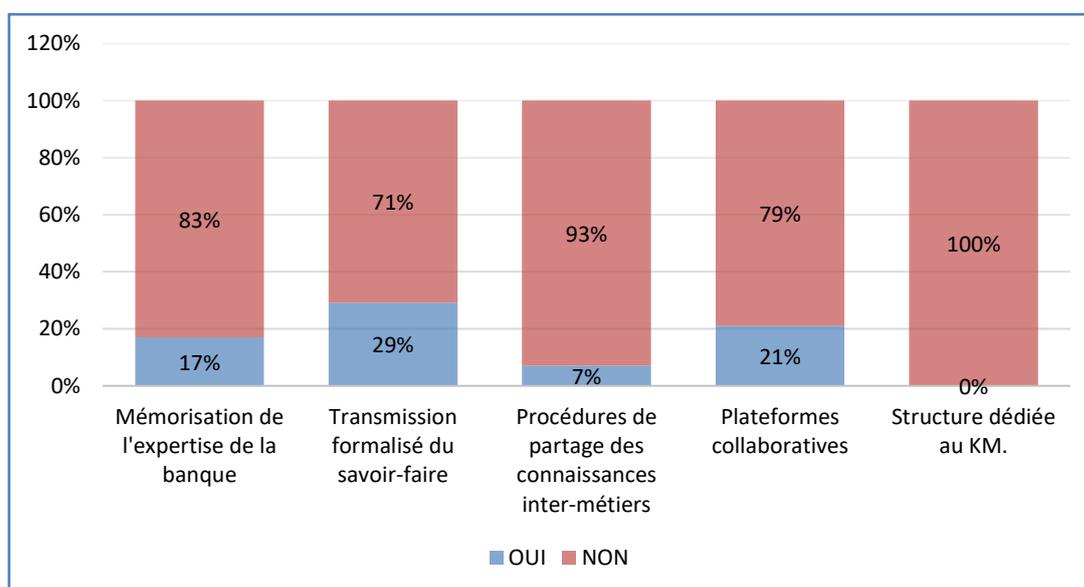


Figure II.4.15. La mise au point d'un projet KM.

En effet, les pratiques du KM, à l'instar des tâches IE, débutent au niveau du sociogramme. Autrement dit, la formalisation accuse du retard expliqué, entre autres, par :

- La culture organisationnelle, toujours omniprésente, « l'information=pouvoir » ;
- Le retard accusé au niveau de la finalisation du projet IE malgré les lancements officiels parrainés par l'engagement des Directions Générales.

II.4.4.3. La capacité d'anticipation de la banque.

La capacité d'anticipation de la banque reste en dessous des exigences contextuelles.

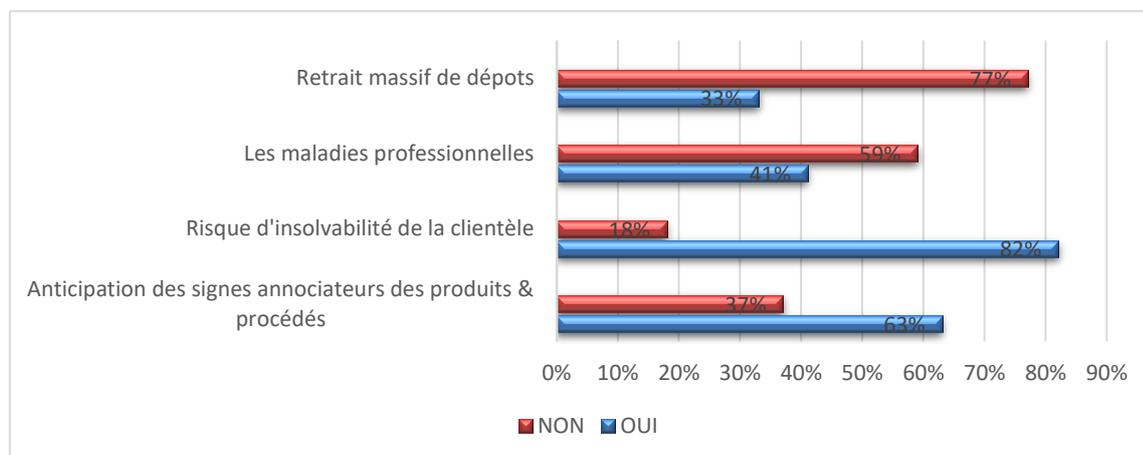


Figure II.4.16. La capacité anticipatrice de la banque.

Grâce aux applications CRM qui s'inscrivent dans un Data Base Marketing (DBM), 82% des banquiers interrogés sont capables de prévoir l'insolvabilité de leur clientèle en recourant au taux prédictif de Churn. D'un autre coté, 63% des répondants déclarent qu'ils peuvent détecter les nouvelles tendances du marché. Ce niveau probant de capacité des banquiers à déceler les nouveautés sur le marché bancaire démontre encore une fois l'esprit de veille qui prévaut.

Désormais, la capacité à utiliser les données pour générer des profits, construire des niveaux plus élevés de parts de marché, et croître grâce à l'innovation sera la nouvelle frontière pour les banques qui cherchent à vraiment maximiser leur capital d'information. Pour réaliser un rendement maximal, améliorer l'orientation stratégique et renforcer les relations avec les principaux intervenants, un véritable changement culturel s'impose en urgence. En veillant à la qualité et à l'exhaustivité, et en les rendant instantanément accessibles à tous les utilisateurs dans leur format préféré, ces solutions peuvent donner aux banques l'opportunité d'atteindre le plein potentiel de leur capital « information ».

II.4.4.4. L'investissement en matière de technologie & de services.

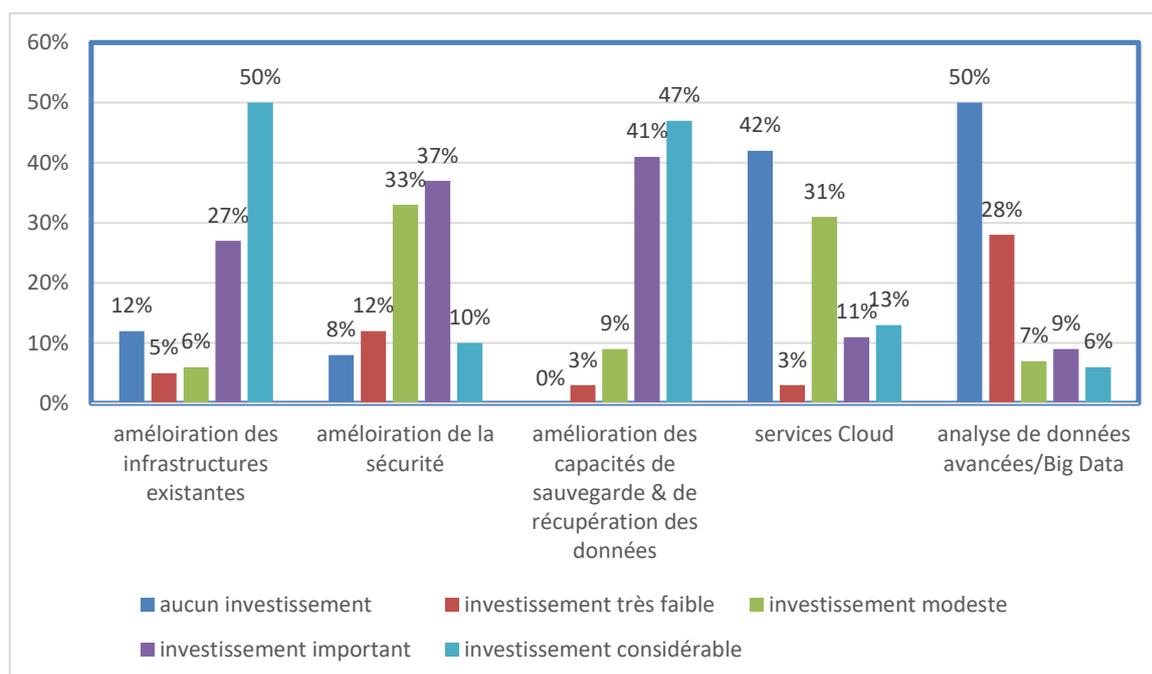


Figure II.4.17. L'investissement en matière de technologie & de services.

Les efforts fournis en matière de logistique informationnelle susceptibles d'améliorer les capacités analytiques de gestion des données restent encore en deçà de l'ambition stratégique de la banque ainsi que de l'évolution exponentielle des marchés numériques.

II.4.4.5. Le niveau de maturité du Big Data Bancaire.

AWB & BMCE sont les deux banques qui présentent les conditions préalables à un passage réussi vers le Big Data. Quant à la BP & le CDM, elles amorcent timidement la 2ème phase. Des freins culturels & organisationnels méritent d'être traités judicieusement. Enfin, la BMCI & la SGMB sont les canards boiteux de ce groupe. En tout état de cause, les défis de la mise en œuvre d'un Big Data restent les plus grands obstacles quant à l'efficacité d'exploitation & d'analyse des données clients par les banques. Alors que les prestataires cloud fournissent des résultats rapides et mesurables, les banques doivent mettre en place simultanément les fondations nécessaires à l'exploitation d'un Big Data. La clé de voute réside dans l'adoption d'une approche globale, où les prestataires sont soutenus par une stratégie ainsi qu'une gouvernance de données bien définies. La première étape vers une telle approche consiste à modifier les mentalités traditionnelles (la culture représente le maillon faible). Le Big Data doit être perçu différemment : en tant que fondement de base pour la prise de décision, il doit transcender les DSI pour embrasser les autres fonctions. C'est seulement à ces conditions que les banques seront en mesure de tirer le meilleur parti des gros volumes de leurs données clientèle.

	BP	AWB	BMCE	BMCI	SGMB	CDM
Culture Big Data	3	5	3	3	3	3
Moyens déployés	4	6	6	2	2	4
Gestion des Données	4	6	6	2	2	2
Technologie	2	4	4	2	2	2
Score final	13	21	19	9	9	11

Tableau II.4.2. Le niveau de maturité du Big Data bancaire.



Débutantes



Amorcent la phase de compétence en Big Data



Compétentes

Tout compte fait, les initiatives de Big Data consomment généralement du temps et des ressources. Pour ouvrir la voie à une bonne mise en œuvre, nous recommandons une approche en trois étapes qui commence par une évaluation des capacités d'analyses existantes suivie par le lancement de projets pilotes, qui sont ensuite élargis à l'échelle de toute l'organisation. Une évaluation des capacités, au début d'un programme Big Data, fournira aux banques une vision sur les insuffisances qui freinent le bon déroulement du projet. Suite à cela, nous recommandons aux banques d'engager leur processus de transformation au fur & à mesure, plutôt que de tout vouloir faire & tout de suite. De toutes ces considérations, les banques doivent d'abord identifier et se concentrer sur quelques petits projets pilotes, les utiliser comme une opportunité pour tester l'efficacité des nouveaux outils et techniques d'analyse. Sur la base de cet apprentissage, elles peuvent modifier la façon dont elles gèrent leur Big Data, en y incorporant, au fur & à mesure, plus de complexité.

II.4.5. La pratique de la Veille Stratégique fait objet d'insatisfaction à maints égards

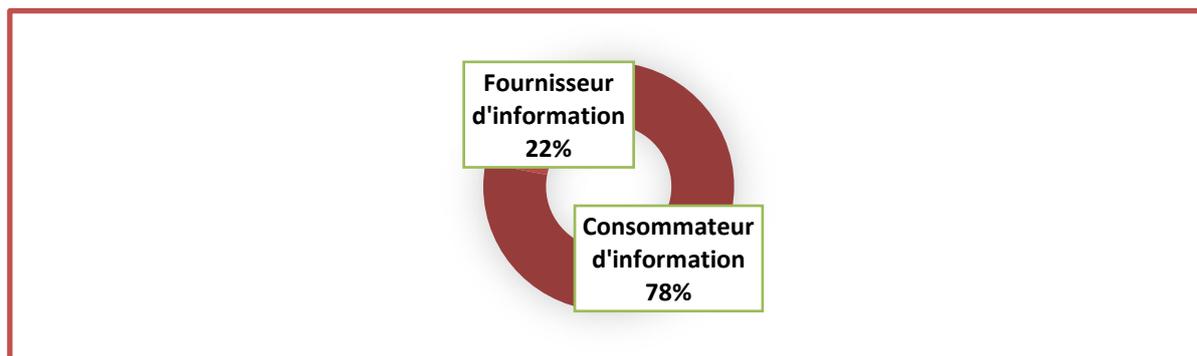


Figure II.4.18. Fournisseur/Consommateur d'Information.

Il ressort, des cas étudiés, une absence totale des indicateurs ad hoc d'évaluation de la contribution de la veille à la performance de la banque ou bien de l'impact d'une situation de pénurie d'information pertinente sur les opportunités à saisir. Dans le cas des banques interrogées, 43% prétendent recourir à l'exploitation d'un baromètre de satisfaction des utilisateurs. Par ailleurs, l'étude a également confirmé qu'environ 78% de tous les utilisateurs interagissent avec la veille stratégique en examinant & en exploitant les rapports établis par d'autres, tandis que 22% collecte l'information à la source. Dès lors, bien qu'il semble y avoir beaucoup plus de personnes qui consomment de l'information, plutôt que de la produire ou effectuer des analyses pertinentes. Les banques ont tendance à compter sur des outils autant - sinon plus - que sur des solutions et des applications spécifiques à une fonction. Cela renforce la croyance selon laquelle les stratégies d'IE sont induites, en grande partie, des besoins des utilisateurs forts ayant l'autorité d'imposer leurs exigences.

Au demeurant, tous les participants convergent quant à la nécessité de pallier aux problèmes fréquemment rencontrés lors du déploiement d'un projet VIE. 22% stipulent que les difficultés de concrétisation sont purement technologiques, tandis que 68% se réfèrent aux aspects non technologiques.

Items	Répondants	Commentaires et/ou Recommandations
Les problèmes liés à la technologie	22%	Gestion de la phase de transition, les données source, le paramétrage, etc.
Les aspects non-technologiques	68%	
1) Non prise en compte des besoins des utilisateurs		1) Approche « Top-Down » omniprésente.
2) les utilisateurs recourent à d'autres moyens pour élaborer leur tableau de bord (Excel par Ex)		2) Plusieurs versions de la même information existent.
3) Retard dans la mise à jour des processus d'affaires		3) Un Système VIE est tributaire de la qualité du processus d'affaires.
4) Communication organisationnelle défailante		4) Réseaux de communication à dominante centralisée.
5) Sponsor d'affaires inadéquat ou absent		5) Recruter un Sponsor d'affaires « adéquat » n'est pas une pratique usuelle des banques interrogées.
6) Axes de formation		6) Des axes de formation précis & mis à jour en corrélation avec l'évolution des TIC.
-Programmation de la formation		Faire preuve d'agilité en matière de rapidité de concrétisation des programmes de formation

Tableau II.4.3. Les problèmes technologiques et non-technologiques.

En effet, il y a un manque de perspicacité dans la façon dont de nombreux consommateurs de l'information, tels que les clients et les employés opérationnels, veulent avoir accès à l'utilisation des sources au sein de la banque. Cette lacune rend presque impossible la livraison efficace et économique de l'information. Tandis que pour certaines banques interrogées (57%) perçoivent qu'un biais historique s'impose dû à une lenteur voire une attitude passive à l'égard des données remontées au moment où d'autres professionnels (43%) ont réussi à raccourcir le surplus de délai entre la collecte de l'information et son arrivée jusqu'au décideur. Enfin, un dénominateur commun est observé auprès de tous les répondants : un fois l'information remontée, l'engagement d'action accuse un retard plus ou moins préjudiciable.

Selon nos conclusions précédentes, un chevauchement des tâches est effectivement présent au sein des banques étudiées. Ajoutons à cela des défaillances en matière de compétence inhérente aux métiers de l'intelligence économique d'une part & l'insuffisance au niveau de la logistique informationnelle d'autre part. Cela affecte aussi bien la qualité de la collecte ainsi que la pertinence du traitement & de l'analyse susceptibles de porter préjudice à l'agilité de l'entreprise. Enfin, la rétention, le manque de pertinence, la lourdeur de diffusion sont autant de problèmes soulevés par les managers interrogés.

De prime abord, les répondants expriment leur volonté de partager des informations, non seulement avec le sommet stratégique, mais aussi avec les employés, les clients et les partenaires d'affaires. Mais à bien considérer les choses, il y'a des obstacles importants à la concrétisation de cette vision. Sans surprise, le coût est perçu comme un problème pour de nombreuses banques. Cependant, les coûts peuvent être minimisés en passant d'une approche focalisée sur les « outils » à une approche orientée « solutions ». Il importe toutefois de ne pas perdre de vue que la banque marocaine est un terrain propice à l'évolution des pratiques de l'IE. Parmi les avantages dégagés, trois nous ont semblé assez intéressants :

- Une gouvernance concertée d'IE consolide l'effort de la collaboration.
- L'automatisation de nombreux processus manuels permet aux équipes de recherche de consacrer davantage de temps à l'analyse ainsi qu'un partage facilité de données.
- L'identification des cas d'information dupliquée dans le but de réduire les coûts d'acquisition de rapports inutiles.

II.4.6. Recommandations pour Le succès d'un projet IE dans une institution financière.

Les tableaux synoptiques ci-dessous illustrent les propositions relatives à l'implantation de l'IE dans un contexte projet.

II.4.6.1. Implantation du projet amont.

La réflexion stratégique est un préalable indispensable au décollage réussi d'un projet IE.

	A recommander	A proscrire
Actions	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprendre l'entreprise : Quels sont ses besoins ? (Nouvelles bases de données, ETL,) 2. Une terminologie commune : elle se résume à mutualiser l'usage d'un langage commun inhérent à l'IE (Axe de surveillance, Capteur, Information critique ou stratégique, Signal d'alerte, Prestation de veille, etc.) (S'inspirer de la norme XPX50-053¹⁰⁴) 3. Faire un audit sur les connaissances du personnel 4. Détecter les processus murs et à fort potentiel et commencer avec pour pouvoir justifier l'apport du projet auprès des différentes parties prenantes assez rapidement au cours de la mise en œuvre. 5. recruter les pilotes du projet avec une définition claire des responsabilités. Qui est le propriétaire effectif de l'IE dans l'organisation ? 6. Travailler simultanément sur les volets : management et TIC. 7. Commencez avec une stratégie IE claire en délimitant son apport et s'assurer qu'elle est alignée à la stratégie de l'entreprise. 8. Concevoir une architecture IE appropriée et Choisir une solution / plate-forme technique basée sur les besoins de l'entreprise et sa stratégie informatique. 9. Définir la différence entre l'IE stratégique, tactique et opérationnelle. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Démarrer avec la solution technique au détriment des autres aspects (humains, stratégiques, etc.). 2. Adopter l'approche moins-disant. 3. l'IE relève de la DSI. 4. Commencer sans le soutien de la DG. 5. Ne pas externaliser une partie du projet est souvent plus coûteux à long terme. 6. Se concentrer uniquement sur les besoins actuels au détriment d'une vision stratégique. De quel type d'information, la banque sera-t-elle en manque d'ici 3 ans ?

Tableau II.4.4. Recommandations Amont.

¹⁰⁴ Norme française qui consiste à faciliter la relation entre le prestataire interne ou externe à l'entreprise & le client par une terminologie commune, un descriptif de l'offre, une clarification des rôles ou des engagements respectifs.

II.4.6.2. Implantation du projet en exécution.

Lors de la réalisation, il ne faut pas simplement déléguer et regarder. Il faut mettre au point des indicateurs Lean à surveiller. Ils permettent de savoir dans quelle direction s’oriente la qualité du projet pour qu’elle ne cesse de s’améliorer.

Actions	A recommander	A proscrire
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Travailler en itérations courtes (max 3 mois) et faire preuve de flexibilité en fonction de l’évolution des besoins. 2. veiller à l’implication constante du Top Management : avant/Durant/Après, garantie de pérennité. 3. Utiliser des outils et des pratiques standards. 4. Revoir fréquemment les priorités. Veiller à la formation continue du personnel. Recruter, si nécessaire, des Experts-Métiers. 5. S’assurer du respect de la feuille de route élaborée à partir de la situation de l’entreprise et de la stratégie IE. 6. équilibrer les investissements dans l’infrastructure, l’architecture, la formation, la communication, etc. 5. valider la valeur ajoutée du projet à chaque étape. 6. S’assurer que les données ont été filtrées au stade ETL. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un audit de suivi au-delà de 6 mois. 2. Ne pas valider la plus-value générée à la fin de chaque action concrétisée. 3. Essayez de faire un grand coup. 4. Mettre à l’écart les utilisateurs. 5. Ne pas mettre à jour les plans de veille ainsi que les exigences des utilisateurs. 6. Ne pas se conformer au principe de traçabilité.

Tableau II.4.5. Recommandations concomitantes

Source : élaboré par nous-mêmes.

II.4.6.3. Implantation du projet aval

Deux répondants sur trois pensent qu’une fois le projet IE achevé, on n’aura plus à s’en occuper. Un système IE est assez complexe, il fait appel à plusieurs modules qui doivent se synchroniser. Cette mécanique ne peut fonctionner que si elle est bien huilée et surtout surveillée. Il arrive toujours un moment où l’informatique peut s’arrêter de fonctionner. Il faut donc impérativement qu’il y’ait une équipe qui soit en charge de cette surveillance. Les experts-Métiers ne peuvent pas s’appuyer sur un système sujet à caution.

	A recommander	A proscrire
Actions	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promouvoir le système en interne. 2. Changer la solution avec l’évolution des exigences 3. impliquer le personnel dans l’utilisation de l’outil. 4. s’assurer d’avoir un processus bien défini pour : <ol style="list-style-type: none"> 4.1. La gestion de la livraison d’une information de qualité ; 4.2. La gestion des sources d’information et leur transfert dans le DWH. 4.3. La gestion de la maintenance pour assurer la continuité et la stabilité de l’entreprise intelligente. 	<p>Le départ, la démotivation ou la réaffectation à d’autres responsabilités du pilote en interne du projet (le risque=1/2)</p>

Tableau II.4.6. Recommandations Aval.

Source : élaboré par nous-mêmes.

Conclusion

Plus l'information est partagée, plus la valeur est créée. Cependant, la plupart des banques continuent de restreindre la disponibilité de l'information vitale à certains groupes d'utilisateurs (tels que les employés opérationnels, les clients et partenaires d'affaires) et manquent de perspicacité dans la façon dont les utilisateurs préfèrent consommer les données. De plus, de nombreuses banques continuent également de s'appuyer sur des outils plutôt que sur des solutions disponibles pour chaque groupe d'utilisateurs en fonction de leurs préférences et besoins spécifiques. Les banques doivent également surmonter divers autres obstacles tels que : la qualité douteuse des données (le canal virtuel), le manque d'intégration, la culture d'entreprise, une répartition partisane des différents postes budgétaires de l'IE.

De plus, la plupart des banques présentent des insuffisances en matière d'analyste des données, de capacités techniques et de la culture nécessaires à l'exploitation des informations au maximum de leur capacité. Le rythme de croissance des opportunités dépasse la capacité des banques à les saisir. La valeur de l'information est reconnue dans les discours de la Direction Générale mais non concrétisée dans la gestion au jour le jour.

Conclusion de la partie II

Dans les trois pays du Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie), la pratique de l'IE est à ses balbutiements. Assurément, il existe des initiatives mais celles-ci sont disparates et sans retombées effectives en termes de formalisation nationale de l'IE. De surcroît, au Maroc, l'Intelligence Economique est tout et rien à la fois. En à peine, plus d'une décennie le pays veut se hisser au rang des nations qui ont un effet d'expérience de plus de 60 ans. Certes, à la lumière des réponses remontées, il y'a une volonté stratégique de s'impliquer pleinement dans cette approche. Néanmoins, un certain nombre d'insuffisances voire d'incohérences structurelles inhibent l'aboutissement de ce projet.

Par ailleurs, Lors du test d'évaluation, la remontée de certaines informations a été difficile (Montants et structure des budgets alloués, Facteurs Critiques de Succès, les acteurs du projet de la 3ème plateforme, etc.). Cela peut être expliqué d'une part par l'omniprésence du culte du secret professionnel (systèmes de gestion opaques). D'autre part, par une disponibilité insuffisante de l'information utile voire une mise à jour lacunaire du savoir-faire du participant. Pour ce faire, la recherche documentaire et les entretiens d'experts nous ont été d'un grand secours pour combler partiellement les manquements du test d'évaluation.

Enfin, nous avons constaté que les banques, objet de l'étude, affichent une faible culture de la valeur de l'information. Nous avons identifié que deux banques sur trois ignorent tout de la valeur potentielle que referment leurs informations. Autrement exprimé, elles sont entravées par des insuffisances inhérentes aux données existantes. Toutefois, nombreux sont, les banquiers qui, dans leur discours, croient à leur capacité d'extraire la valeur de leur information en vue de décrocher un avantage optimal.

Conclusion Générale & perspectives

En période économique turbulente, L'Intelligence Economique est de plus en plus utilisée pour atténuer les risques et accroître la sécurité. Son rôle est passé d'un périmètre fonctionnel spécifique à une portée stratégique globale. L'évolution du système décisionnel d'une série de technologies vers une plateforme intégrée susceptible de soutenir la stratégie est analysée dans cette thèse ainsi que les retombées potentielles sur l'amélioration du niveau d'agilité d'une organisation. Le but est d'évaluer ses contributions aux processus orientés clients qui sont les plus complexes et les plus difficiles à soutenir, ce qui rend la plate-forme indispensable pour une exécution réussie sur la base des théories et de l'expérience pratique des experts.

Nombreux sont les composants à prendre en compte dans un projet décisionnel : l'architecture de données, les métadonnées, l'intégration des données, la sécurité des données, la livraison de l'information, l'utilisateur final, la gestion du changement... En adoptant une approche holistique, un système IE doit rassembler tous ces facteurs ensemble grâce à des processus coordonnés qui relient chacun de ces composants à la vision globale de l'entreprise. De plus, la taille, la culture, et la présence ou l'absence d'un processus pour gérer les initiatives de l'IE détermineront le modèle de gouvernance approprié. Dernièrement, une nouvelle tendance est née, l'IE en Self-Service. Les utilisateurs peuvent produire des indicateurs et analyser les données sans avoir besoin du soutien du département informatique.

L'inclusion de la technique de recherche Delphi a permis de bien assimiler la problématique dans son contexte culturel. L'examen des résultats de l'étude menée auprès de 72 cadres bancaires montre que les thématiques de la veille bancaire ne sont pas exhaustives, elles couvrent un périmètre de surveillance classique. Deux banques sur trois sont en pénurie de compétences spécifiques à l'Intelligence Economique. 55% du budget est réservé aux outils technologiques au détriment d'une formation qualifiante et 71% des répondants stipulent que le dispositif VIE n'est pas formalisé sur l'organigramme. Notre recherche révèle aussi que 4 banques sur 6 ne présentent pas les conditions suffisantes pour réussir le passage à l'entreprise de la 3^{ème} plateforme.

Nonobstant, les répondants ont des idées claires sur les facteurs de motivation pour le partage d'informations : améliorer les processus, la prise de décision, la productivité des employés, la relation clients, mieux encore aligner les opérations avec la stratégie. Mais les résultats, dans de nombreux cas, impliquent que les banques ont du mal à convertir ces objectifs en réalisation effective, avec des lacunes flagrantes entre les forces motivantes et les avantages réels obtenus (absence d'un plan de veille structuré et mis à jour systématiquement « 92% »). Cela démontre en outre les pièges associés à une compréhension limitée des besoins et des préférences en information des clients, des employés opérationnels et partenaires d'affaires. L'information doit être incontestablement accessible aux parties prenantes dotées de compétences et d'outils nécessaires pour en apprécier la valeur. Par ailleurs, il serait judicieux que la valeur de l'information extraite soit tributaire d'un besoin opérationnel préalablement déterminé, communiqué et expliqué aux analystes compétents.

1. Vérification des hypothèses de recherche.

Nous avons formulé un certain nombre d'hypothèses grâce auxquelles nous avons abouti aux résultats et recommandations suivants :

D'une part, les cadres bancaires marocains assimilent l'Intelligence économique à la veille stratégique. D'autre part le benchmark réalisé nous laisse penser que le modèle IE adopté par le Maroc est de nature défensive et protectrice. Le lobbying est une pratique courante voire une spécificité culturelle. Il est aisé de constater que dans les différents appels d'offre auxquels le Maroc a répondu présent à l'international un usage extensif a été fait des cartographies relationnelles et des réseaux.

Quant à l'hypothèse 2, « Puisque le système décisionnel est proposé par la DG, il sera forcément accepté par tous les utilisateurs ». Il ressort que les Collaborateurs peuvent recourir à d'autres moyens plutôt qu'au système décisionnel que le top Management vient de mettre à leur disposition. D'abord, par crainte de voir leur compétence et leur côté indispensable s'amenuiser ; ensuite, le système décisionnel peut être perçu comme un outil d'espionnage au service de la Direction générale. Ce type de comportement risque de compromettre le succès du projet IE en jetant la confusion sur le bien-fondé du système. Pour faire accepter le projet, il faut impliquer le personnel, le former et enfin communiquer au travers d'une stratégie fédératrice.

Concernant l'hypothèse 3, « les facteurs humains et non technologiques jouent un rôle prépondérant dans le succès des initiatives IE ». Dans la banque marocaine, les projets décisionnels ont un dénominateur commun. Ils se débattent avec les problèmes technologiques et non-technologiques. Ces derniers se trouvent être à la fois plus difficiles à résoudre et consomment plus de temps que leurs homologues technologiques. En effet, seulement 22% des répondants ont trouvé les problèmes liés à la technologie les plus durs à gérer contre 78% qui se réfèrent aux aspects non-technologiques.

Il importe toutefois de ne pas perdre de vue qu'une mise à niveau ciblée des compétences techniques est, désormais, un Facteur Critique de Succès. Selon l'IDC (International Data Corporation, janvier 2016,), le marché nord-africain continuera sa transformation informatique avec différents niveaux de maturité dans toute la région. En 2015, Le Maroc vient en première position avec un taux de croissance de 8.7% et de 29% à l'horizon 2017, suivi de l'Algérie de 7.7% et en troisième position, la Tunisie avec 5.8%. Il a été constaté, sur l'année 2015, l'augmentation des investissements en matière de la sécurité informatique qui connaîtra son pic avec 36% des dépenses en Technologie d'Information et de Communication (TIC) : 30 Milliards de dollars d'ici 2019 est l'investissement prévu en TIC pour l'Afrique du Nord. **« Sur le marché des services TIC, la région verra son marché global progresser entre 2013 & 2016 de 41.53% pour atteindre un total de 934.41 Millions de Dollars, soit une croissance moyenne annuelle supérieure à 10% »** (Rapport IDC 2015). En fait, les utilisateurs sont, désormais, demandeurs d'une formation qualifiante sur des thématiques pointues susceptibles d'apporter une plus-value factuelle aux pratiques managériales bancaires.

En ce qui concerne l'hypothèse relative au fait que les compétences en Intelligences économiques sont une variable explicative d'une sous-exploitation du système IE, elle est partiellement vérifiée. Dans une démarche globale d'IE, il est préférable de développer des applicatifs évolutifs répondant aux besoins immédiats et à leur évolution, qui feront l'objet d'une intégration a posteriori. Le personnel s'appropriera progressivement ces applicatifs par la formation, mais aussi par le travail coopératif fondé sur l'échange et la mise en commun des bonnes pratiques. C.-à-d. dans une logique du Knowledge Management, l'un des parents pauvres de la banque marocaine. Pour rentabiliser les budgets de formation disponibles, il faut actualiser les thématiques, être rigoureux dans la gestion du temps avec un meilleur ciblage des compétences qui seront retenues pour la formation andragogique. De plus, les préférences de livraison de l'information des responsables de haut niveau sont activement recherchées, tandis que celles des échelons intermédiaires, subalternes et des intervenants externes sont souvent négligées. Cela indique que la livraison de l'information est effectuée dans une optique top-down. Ce résultat est décevant, toutefois pas surprenant. Les banques marocaines ne parviennent pas à concrétiser les avantages liés à l'information même, si elles sont considérées comme étant les entreprises les plus performantes.

L'hypothèse cinq est validée. Nous convenons que l'un des rôles essentiels de l'intelligence économique est de promouvoir l'activité export, mais, L'IE Marocaine est partisane dans la mesure où la proximité politique ayant trait à la question du Sahara a été un critère déterminant dans la sélection des marchés étrangers. Au surplus, l'IRES (2007), le Think Tank le plus influent du Maroc, est adossé au Roi. En dernier lieu, à l'issue des assises africaines sur l'IE (Juin 2016), le Maroc a dévoilé explicitement son intention : devenir le hub de l'Afrique et de l'Europe en matière d'IE.

Dans un autre ordre d'idées, nous constatons l'absence de synergie entre les organismes étatiques, privés et l'entreprise. Outre la concurrence exacerbée intra et interbancaire jumelée au culte du confidentiel, le bilan de l'application de la feuille de route proposée par l'AMIE (Voir annexe 3) est décevant. D'une part, cela peut s'expliquer par un gap remarquable entre la réflexion, la mise en forme de l'information et la prise de décision (problème d'agilité). D'autre part, absence d'une culture de partage de l'information entre le secteur public et le secteur privé.

De fait, la majorité des cellules d'IE sont hébergées dans des administrations publiques. Ce qui entraîne un retard de diffusion voire une rétention nocive d'information au regard des structures verticales omniprésentes. Au-delà d'une perte substantielle d'argent, d'énergie et de temps, cette situation entrave l'accès des décideurs économiques et politiques à l'ensemble de l'information disponible. Enfin, absence d'un esprit communautaire au sein de la profession. En réalité, il n'y a pas de réseau professionnel des experts marocains et surtout absence de production de contenu récurrent et de savoir dans le domaine par la multitude des think tanks qui ne cessent de proliférer en cours de cette décennie.

Une protection lacunaire du patrimoine informationnel affecte le succès des projets IE. Les pays du Maghreb, à l'instar de la France et beaucoup de pays européens ne sont pas protégés comparativement aux USA, à la Chine et au Japon qui ont des législations et des dispositions fiables et mises à jour systématiquement. Donc, il est vital et important de disposer de textes de référence pour s'adapter à cette réalité. Au regard de leurs réalisations sur les marchés domestiques & étrangers, Il paraît que les banques marocaines ne subissent pas, pour l'instant, la défaillance voire l'absence de directives de protection du secret des affaires.

Il est possible d'identifier les facteurs critiques de succès des initiatives d'IE principalement dans les banques. Cependant, il n'y a pas de critères de mesure spécifiques proposés. Étant donné que plusieurs variables sont définies d'une manière où il serait difficile de concevoir des mesures autres que l'échelle de Likert, le cadre serait difficile à appliquer et les résultats peuvent dépendre des opinions subjectives de ceux qui fournissent ou calculent les valeurs respectives, ce qui entraîne un biais de prédiction de la réussite de l'IE. De plus, Certains facteurs de performance de l'infrastructure (La qualité du système, la qualité de l'information) appartiennent à la catégorie de la technologie, ensuite du processus. En dernière analyse, Grâce à la certification ISO 9001, les banques marocaines ont une opportunité de suivre une démarche d'amélioration continue. Quant à l'organisation, la centralisation de la décision demeure un frein à la maturité de l'IE.

A l'intérieur de l'organisation, l'intelligence économique découvre les talents & les met en relation pour créer un effet de synergie. Dans notre contexte, cette hypothèse n'est pas validée, le vouloir déléguer est quasiment absent au fur et à mesure qu'on descend dans la hiérarchie. De plus, le management des idées n'est pas encore reconnu en tant que tel au sein de la banque Marocaine.

En somme, les projets IE sont bénéfiques pour l'organisation. Les utilisateurs seraient alors, équipés d'un outil convivial dans lequel ils pourraient concevoir des rapports et des tableaux de bord afin d'analyser les données et acquérir de nouvelles connaissances. En outre, l'introduction des outils IE réduirait probablement les activités routinières à faible valeur ajoutée. Au demeurant, un autre avantage à l'emploi d'une plate-forme de collaboration consiste à créer un environnement dans lequel les utilisateurs peuvent partager leurs rapports et ainsi leurs points de vue, ce qui entraîne une amélioration de la communication, des connaissances supplémentaires et à la fin, une capacité accrue à prendre la bonne décision.

2. Bilan des apports académiques et pratiques

Le premier apport tient au domaine de recherche étudié qui est un sujet d'actualité. De là, nous avons adopté une approche holistique & évolutionniste. D'une part, nous avons pris en compte les différentes parties prenantes (internes / externes, publiques/privées, etc...). D'autre part, dans une optique d'amélioration continue, nous avons tenté de nous projeter dans un avenir proche avec des solutions répondant à la complexification des marchés numériques ainsi qu'aux spécificités culturelles des organisations.

Dès lors, les banques marocaines peuvent apprendre des bonnes pratiques observées auprès de l'élite de l'information, en particulier :

- Formaliser la structure « Gouvernance de l'information » soutenue par l'engagement de la Direction Générale en impliquant tous les services et pas uniquement le service informatique. En effet, Un budget significatif et des ressources humaines importantes sont souvent dédiés à la sélection, l'achat, le déploiement et la gestion des solutions IE. Cependant, ces programmes sont, souvent, déployés sans un cadre de gouvernance en place. Parmi les plus grands risques de procéder de la sorte est le manque de documentation sur les définitions et méthodologies pour l'utilisation et l'intégration des données dans l'outil.
- Se préparer, via la formation qualifiante & l'opérationnalisation des outils de Knowledge Management, à l'ère de l'Intelligence Economique en Self-Service. De fait, sans Reporting ad hoc, les utilisateurs risquent de retourner sur Microsoft Excel. Pour ce faire, nous proposons une démarche en 3 étapes :
 - L'utilisateur s'approprie l'outil et produit son rapport. A ce stade de débutant, il ne cerne pas ses besoins ; une grande quantité de requêtes sont émises ;
 - Confection de rapports standards pour répondre aux besoins communs les plus récurrents ;
 - Phase de stabilisation et d'émergence de nouveaux besoins.
- Mettre l'agilité en pratique. Envisager de mettre en place deux équipes : la première gèrera l'héritage de la 2^{ème} plate-forme, et l'autre prendra en charge les technologies & services de la 3^{ème} plate-forme.
- Une étude menée par Gartner (Aout 2009) a révélé que les entreprises perdent en moyenne 8,2 M \$ par année en raison de la mauvaise qualité des données. Beaucoup pensent parce qu'ils ont investi dans un logiciel de qualité qu'ils sont à l'abri des données erronées ou des doublons. En fait, ce qui présage la bonne qualité des données, ce sont les processus d'affaires qui doivent être clairement définis, standardisés et respectés par les utilisateurs. De surcroit, il faudra sonder régulièrement au niveau des données afin de vérifier qu'il n'y'a pas d'erreur.
- Considérer l'information comme un actif précieux et promouvoir une culture de prise de décision fondée sur les preuves.
- Trouver un consensus judicieux entre la protection des données sensibles & l'accès sécuritaire pour les personnes ayant besoin et disposant des compétences adéquates Il

faut travailler sur la norme ISO 27001/2011 qui permettra à la banque de faire des audits de suivi semestriels et de mettre à jour la charte de la sécurité de l'information.

- Recourir aux analystes de données ayant une maîtrise de la stratégie de la banque & sont en mesure de corréliser leurs résultats aux indicateurs de performance clés.
- Désigner un Sponsor d'affaires avec un poids hiérarchique important et surtout qui a compris l'enjeu d'un système décisionnel. Il aura pour mission essentielle de soutenir l'équipe de projet dans les moments difficiles auprès des utilisateurs mais aussi auprès de la Direction. De plus, il permettra de bien cerner les risques avec une étude de cadrage afin d'anticiper les rallonges budgétaires et éviter les impasses.
- Elaborer un plan de communication qui définit clairement les objectifs, la fréquence des réunions, les décisions et les informations qui seront partagées dans toute l'organisation.
- Adosser le système IE à la stratégie de l'entreprise. Il doit servir la banque au travers d'une stratégie. Elle disposera, ainsi, de deux atouts : les utilisateurs vont se focaliser sur le projet à partir du moment qu'ils adhèrent à la stratégie et l'institution aura un instrument d'évaluation. Autrement dit, si les objectifs fixés par la stratégie sont atteints, donc l'investissement serait rentabilisé. Dans le cas contraire, les utilisateurs risqueraient de désertir le système décisionnel car ils n'y verront que de la contrainte et éventuellement une perte d'argent.
- A l'instar de la Chine et de l'Amérique du Nord, le croisement des cultures stratégiques et cultures d'Intelligence Economique est bénéfique pour les 3 pays du Maghreb au lieu de se focaliser sur le seul modèle « Made in France ».

Les limites

Une des principales limites réside au niveau de la partialité des informations biaisées au regard du niveau d'expertise des répondants d'une part. D'autre part, elle se situe également au niveau de leur angles d'optique (Usager/fournisseur ; expert métier/DSI ; Cadre Supérieur/Cadre Intermédiaire, etc...). En outre, le nombre réduit de répondants (72 au total) ainsi que la méthode d'échantillonnage non probabiliste qualifient notre recherche d'exploratoire.

Quant à l'utilisation de la méthode Delphi, notre objectif de départ consistait à organiser 3 tours de rétroaction. Malheureusement, le processus a pris fin au bout de deux tours. Cela peut être expliqué par des contraintes spatiales et temporelles mais aussi par la saturation du discours des participants.

Nous avons eu recours au relationnel pour recruter les experts au nombre de 6 mais seulement 4 ont répondu favorablement. Toutefois, une quasi-absence de deux types de profils qui nous semblent intéressants à savoir : Un fournisseur des services Cloud et un Juriste d'entreprise dans le domaine de la sécurité des données numériques.

Les budgets alloués au projet de mise en place d'un système de veille et d'Intelligence Economique relèvent de la discrétion du top Management. Dès lors, la dimension relative à l'investissement stratégique n'a pu être considérée dans le champ de notre analyse quant à son impact sur la performance informationnelle.

Enfin, il convient de signaler que la prise en compte de la clientèle bancaire s'est opérée de façon indirecte i.e. par l'entremise des professionnels ayant participé à l'étude. Obsédée par la gestion du risque, la banque marocaine relègue l'appétence du client au second plan. Cette force centrifuge (85% du financement bancaire) présente un niveau d'exigence de moins en moins teinté d'indulgence ainsi qu'une assimilation grandissante des mécanismes bancaires et financiers.

Avenues de recherches futures

Le travail réalisé dans le cadre de cette thèse ouvre la voie à plusieurs avenues de recherche. Ci-dessous quelques pistes qui nous semblent intéressantes.

- Le Big data Banking ;
- La gouvernance de l'intelligence Economique ;
- L'intelligence Economique en self-service ;
- La protection de l'information à l'ère du numérique ;
- La démarche des 5S appliquée au Cloud partagé.

Plusieurs autres perspectives peuvent être envisagées. Pourtant il s'agit bien de thèmes ardents pour les Dirigeants Marocains, et les quelques chantiers d'amélioration de la performance des dispositifs de l'Intelligence Economique en témoignent.

Références bibliographiques

1. Les ouvrages.

Achard P. (2005), La dimension humaine de l'intelligence économique, Hermès.

Achard P., Bernât J.-P. (1998), Intelligence Economique : mode d'emploi, Paris, ADBS éditions.

Aguilar F.J. (1967), Scanning the business environment, Edition Macmillan, New York.

AUDIGRER, RASSAT M. (2003), L'Intelligence économique, un nouvel outil de gestion, Maxima.

Alaoui A. (2009), Intelligence Economique & guerres secrètes au Maroc, Koutoubia, Editions Alphée.

Avison D. & Fitzgerald G. (2006). Information Systems Development, 4th edition, Berkshire: McGraw-Hill Education.

Balmisse G. (2002), Gestion des connaissances: Outils et application du Knowledge Management, Edition Vuilbert, Septembre 2002.

Balmisse G. (2014), Veille stratégique sur Internet : Comprendre les enjeux, maitriser les outils & partager l'information, Editions ENI.

Balmisse G. & Meingan D. (2008), La veille 2.0 & ses outils, Edition Lavoisier.

Baumard P. (2007), Stratégie & surveillance des environnements concurrentiels, Masson, Paris.

Baumard P. (1996), Organisations déconcertées : la gestion stratégique de la connaissance, Ed. Masson, Paris.

Benabid F., Colombel L., Cordeau C.(2010), L'Intelligence Economique au service du développement territorial, Territorial Editions.

Bernard L. (2001), E-Business Intelligence : transformez l'information en connaissance puis en profit, Ed. Maxima.

Besson B. (2000), l'audit d'intelligence économique, Dunod.

Besson B. (2005), le référentiel de formation à l'Intelligence Economique, HRIE.

Besson B. & Possin J.C. (2006), l'intelligence des risques (Sécurité, Sureté, Management, Environnement), IFIE.

Besson B. & Possin J.C. (2001), Du Renseignement à l'Intelligence Economique, 2^{ème} édition, Dunod.

Cantgreil F. (1991), Vigilance & Stratégie, Editions comptables Malesherbes.

Carlier A. (2013), Business Intelligence & Management, éditions AFNOR, 2013.

- Chotin R. (2002)**, L'Intelligence Economique & Stratégique, Tome 1 : Les ambiguïtés, e-thèque.
- CLARKE R. (2003)**, intelligence analysis, a target centric approach, CQ Press.
- Cohen C. (2004)**, Veille & Intelligence Stratégique, Editions Hermès-Lavoisier.
- Coutenceau C. & Christian (2010)**, Guide pratique de l'Intelligence Economique : la méthode MADIE, Edition d'Organisation.
- Coutenceau & Christian (2014)**, L'Intelligence Economique au service de l'innovation, Eyrolles.
- Delort P. (2015)**, Le Big Data, PUF.
- DESCHAMPS C. (2009)**, Le Nouveau Management de l'information, Editions FYP.
- Dieng R., Corby O., Giboin A., Olebiowska J., Matta N., Ribiere M. (2000)**, Méthodes et outils pour la gestion des connaissances, Dunod, Paris.
- DOU H. (1995)**, Veille technologique & compétitivité, Dunod.
- Drucker P.F. (1993)**, Management: Tasks, Responsibilities, Practices, First Harper Business Edition Published.
- Eppler M.J. (2006)**, Managing Information quality: Increasing the value of information in Knowledge-Intensive products and processes, Springer-Versage New York Inc.
- Ermine J-L. (1996)**, Les systèmes de connaissances. Hermès, 1996.
- Ermine J-L. (2003)**, La gestion des connaissances, Hermes, 2003. Science Publications; Paris.
- Evrard Y., Pras B., Roux E. (2003)**, MARKET –études & recherches en marketing-, Dunod, 3^{ème} édition.
- Fernandez A. (2013)**, Les nouveaux tableaux de bord des managers : le projet Business Intelligence clés en Main, Eyrolles.
- Frion P. (2004)**, Accompagnement à la Recherche d'Information Economique : l'Intelligence économique expliquée pour une PME-PMI. Saint Aignan de Grand Lieu : Acrie.
- Garel G. (2011)**, Le management de projet , Collection REPERES, la Découverte.
- Giard V. (1991)**, Gestion de projets, Edition Economica, Paris.
- GIROD-SEVILLE M. (1996)**, La mémoire des organisations, L'Harmattan.
- Gloaguen F. (2012)**, Guide de l'Intelligence Economique, Hachette.
- Hermel L. (2010)**, Veille stratégique & Intelligence Economique, Afnor.
- Hertel & Laurent (2012)**, Veille Stratégique & Intelligence Economique, 2^{ème} édition, AFNOR.
- Hohmann C. (2012), Lean Management: Outils/
- Jain S.C. (1984)**, Environmental scanning in U.S. corporation, Long range planning.
- Jakobiak F. (2009)**, L'Intelligence Economique, Techniques & outils, Editions d'Organisation, 2ème édition.

- Jakobiak F. (1994)**, Le brevet source d'informations, Dunod.
- Jakobiak F. (2010)**, La pratique de la veille technologique, Paris, Editions d'Organisation.
- Jakobiak F. (1998)**, L'Intelligence Economique : Comment bâtir son propre système d'Intelligence Economique ? Editions d'organisation.
- Kanter J. (1992)**, Managing with information, Prentice-Hall, Inc.
- Kimball R. & Ross M. (2013)**, The Data Warehouse toolkit : the definitive guide to dimensional modeling (3rd ed), Wiley Publishing, Inc.
- Kirzner L. (2009)**, Competition and Entrepreneurship, Illinois, Chicago University Press.
- Lambin J-J. (1994)**, La recherche Marketing, Mc GRAW – HILL.
- Larivet S. (2004)**, Les manifestations de l'intelligence économique dans les PME, Paris, le Harmattan.
- Lesca H. (1968)**, Système d'information pour le Management stratégique de l'entreprise, Edition Mc Graw-Hill.
- Lesca H. (1982, 1986)**, Structure & Systèmes d'Information, facteurs de compétitivité de l'entreprise, Paris, Ed. Masson.
- Lesca H. & Lesca E. (2010)**, Gestion de l'information, Qualité de l'information & performances de l'entreprise, Editions EMS.
- LESCA H. & MARTIN (1991)**, Ecoute prospective de l'environnement, EPE.
- Levet J.L. & Besson B. (2004)**, Le modèle d'Intelligence Economique, Economica.
- Lucey T. (2004)**, Management information systems, Cengage Learning.
- Malhotra N., Décaudin J-M & Bouguerra A. (2004)**, Etudes marketing avec SPSS, PEARSON Education, 4^{ème} édition.
- MARCON C. MOINET N. (2007)**. Développez & activez vos réseaux relationnels, 2^{ème} édition, Dunod, 2007.
- MARCON C., MOINET N (2011)**, L'Intelligence économique, 2^{ème} édition, Dunod.
- Martinet A.C. (1984)**, Management Stratégique : Organisation & politique, Mc Graw-Hill, Paris.
- Martinet & Ribault J.M. (2009)**, La veille technologique, concurrentielle & commerciale, Paris, les Editions d'Organisation.

- Matta et al. (2000)** ,Project Memory in Design, Industrial Knowledge Management - A Micro Level Approach, Rajkumar Roy (Eds), Springer-Verlag, 2000.
- MOINET N. (2011)**, Intelligence Economique. Mythes & Réalités, CNRS Editions.
- Moinet, Nicholat, Deschamps, Christophe (2011)**, La boîte à outils de l'Intelligence Economique, Dunod.
- Morin, Edgar et Al (1999)**, Relier les connaissances : le défi du XXIème siècle, Paris, Seuil.
- Morin J. (1985)**, L'excellence technologique, PubliUnion, Paris.
- Nonaka I., Takeuchi(1995)**.The knowledge creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, p284.
- PomiaJ.(1996)**, Mémoire d'entreprise : techniques et outils de la gestion du savoir,Éd. Sapiaientia.
- Pomis E. (2004)**, Conquérir les marchés : le rôle des Etats, éd l'Harmattan, P24.
- Possin J.C & Besson B. (2002)**, L'audit d'Intelligence Economique, mettre en place & optimiser un dispositif coordonné d'Intelligence collective, 2^{ème} édition, Dunod.
- Possin J.C & Besson B. (2008)**, De l'intelligence des risques à la Mission de protection, Tome 1&2, IFIE, Paris.
- PRAXJY (1997)**,Manager la connaissance dans l'entreprise, les nouvelles technologies au service de l'ingénierie de la connaissance. INSEP éditions.
- PRAX J-Y. (2000)**. Le guide du Knowledge Management- concepts et pratiques du management de la connaissance, Dunod.
- Prusak L. (1999)**, Where did Knowledge Management come from Knowledge Directions, Institute of Knowledge Management.
- Regragui L. (2013)**, La diplomatie publique marocaine : une stratégie de marque religieuse ? Edition le Harmattan.
- Reix R. (2002)**, La recherche en Systèmes d'Information : de l'histoire au concept, Ed. Vuibert, Paris.
- Rittinghouse J.W., Ransome J.F, Taylor & Francis Group (2009)**, Cloud Computing: Implementation, Management and Security, CRC Press.
- Ross R. G. (2003)**, Principles of the Business Rule Approach, Addison-Wesley.
- SharpS. (2009)**,Competitive Intelligence Advantage: How to Minimize Risk, Avoid Surprises, and Grow Your Business in a Changing World, Wiley.
- Simon H. A. (1960)**,Administrative behavior: a study of decisionmaking processes in administrative organization, Macmillan.
- Turban E. (2008)**, Business intelligence: a managerial approach. Upper Saddle River, N.J, Pearson Prentice Hall.
- Tyson K. W. M. (1986)**, Business intelligence-- putting it all together, Leading Edge Publications.
- Valtat P.V. & Besson B.**, Risk Manager & l'Intelligence Economique, AMRAE/IFIE 2010.
- Wilensky H.L. (1967)**, Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government Industry, New York Basic Books.

Les articles

- Abel M.H. (2008)**, Competencies management and learning organizational memory, *Journal of knowledge management*, Vol. 8 Issue 6, pp. 115-130.
- Achchab B., Harris D. (2013)**, Les défis de l'Intelligence Economique au Maroc, *la Revue Gestion & Organization*, Décembre, 130-137.
- Adamala S. & Cidrin L. (2011)**, Key Success Factors in Business Intelligence, *Journal of Intelligence Studies in Business*.
- Alaoui A. (2012)**, Intelligence Economique au Maroc : quelle ambition pour un Etat Stratège, *l'Economiste*.
- Arrow K. (1998)**, *Information and the organization of industry*, Cambridge University Press, p19-25.
- Bompard F. (1998)**, Société de l'information ou société des biens informationnels, *Médias pouvoirs*, 3ème trimestre, pp 5-23.
- Boulding K. (2004)**, The economics of Knowledge and the knowledge of economics, *American economic association*, pp. 1-13.
- Bourgeois L.J. (1980)**, Strategy and environment: a conceptual integration, *Academy of Management Review*, Vol 5.
- Boyd B.K. & Fulk J (1996)**, Executive Scanning and perceived uncertainty: a multidimensional model, *Journal of Management*, Vol.11.
- Cavalcanti, E. P. (2005)**, The Relationship between business intelligence and business Success, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, pp. 6-15.
- Chan Y.E. & Reich B.H. (2007)**, IT alignment: what have we learned? *Journal of Information Technology*, pp.297-315.
- Choo C.W. (2002)**, The art of scanning the environment, *American society for information science*, Volume 25, N°3, February/March, pp14-27.
- Choo C.W. (1998)**, *Information management for the intelligent organisation: the art of scanning the environment*, Medford, NJ: Information Today Inc.
- Clerc P. (2009)**, l'Intelligence Economique au Maroc, *Regards sur l'Intelligence Economique*, N°10.
- Dafir A. & Hourri K. (2014)**, La diplomation économique & l'insertion internationale de l'économie marocaine, *International Journal of Innovation and Applied Studies*, Vol 6, N°4, pp850-859.
- Daft R.L., Lengel, R.H. (1984)**, *Information Richness : A new Approach to Managerial Behavior and Organisational Design*, Research in Organisational Behavior, JAI Press, Greenwich.
- Daft R., Sormunen J., Parks D. (1988)**, Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance: an empirical study, *Strategic Management Journal*.

Davenport T.H., Prusak L. (1998), Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, Boston.

Delone W. & McLean E. (2003), The DeLone and MC Lean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update. Journal of Management Information Systems, 9-30.

El Sawy O. (1985), Personal information Systems for Strategic scanning in turbulent environment: Can CEO go on line? MIS Quarterly, vol.9, n°1.

Faquihi F. (2011), Intelligence Economique le modèle prend forme, l'économiste, édition N°3446 du 17/01.

Grundstein M. (2009), A constructivist and Learning approach to identify and locate crucial Knowledge, Int. Knowledge and Learning, Vol.5, PP289-305.

Hinds P.S., Vogel R.J., Clarke-Steffen L. (1997), The possibilities and pitfalls of doing a secondary analysis of a qualitative data set, Qualitative Health Research, vol. 7, pp. 408-424.

Hostmann, B. (2007), BI Competency Center: Bringing Intelligence to the Business, Business Performance Management, 5(4), pp.4-10.

KarsentyL. (1996),An Empirical Evaluation of Design Rationale Documents,Proceedings of the ACM Conference on Human Factors in Computing Systems,Vancouver, 14-18 Avril, ACM Press.

KarsentyL.(2001), Méthodes pour la création de mémoires de projet en conception. Revue Française de Gestion Industrielle, pp.35-51.

Keegan.W.J. (1968), The acquisition of global information, Information Management Review.

KleinerA.,RothG(1999), L'expérience comme guide de l'entreprise,Le Knowledge Management, Harvard Business Review, pp. 177-196.

Larivet S. (2006), L'intelligence économique : un concept managérial », Marketing & Communication, N°3, PP.22-35.

Legodi L. & Barry M.-L. (2010), The current challenges and status of risk management in enterprise data warehouse projects in South Africa, Technology Management for Global Economic Growth.

Levy B. (1997), Multilatéralisme & régionalisme : interdépendance stratégique des Etats & des firmes, Management international, Vol.1, N°2.

Lönnqvist A. & Pirttimäki V. (2006), the Measurement of Business Intelligence, Information Systems Management, PP 32–40.

Luftman J. & Derksen B. (2012), Key Issues for IT Executives: Doing More with Less. MIS Quarterly Executive.

Mark. W. McElroy (2002),The new Knowledge Management: Complexity, Learningand Sustainable Innovation. Knowledge Management Consortium International Press. November.

Matthews J.R. (2002), The value of Information, Technical Services Quarterly 19 (2), PP. 1-16.

Muntean M. & Sorrel T. (2013), Agile BI - The Future of BI, Informatica Economica, PP.114–124.

O'leary D. (1998), Enterprise KM ,Computer, vol :31, n°3, pp.54-61.

Pirttimäki V. (2007), Business intelligence as a managerial tool in large Finnish companies, Tampere University of Technology Publication, P646.

Smircich L. & Stubbart C. (1985), Strategic Management in an enacted word, Academy of Management Review, vol.10.

Speed R. (2011), IT Governance and the Cloud: Principles and Practice for Governing Adoption of Cloud Computing, ISACA Journal, Vol.5, PP. 1-6.

Stubbart C.I. (1982), Are environmental Scanning units effective, Longe Range Planning, Vol. 15, n°3.

Thomas JR. (2001), Business Intelligence-Why, eAI Journal, July, PP.47-49.

Thomsen E. (2003), BI's promises Land, Intelligent Enterprise-San Mateo-6, PP.20-25.

Tiwana A., Konsynski B. (June 2010), Complementarities between Organisational IT Architecture and Governance Structure, Information Systems Research, Vol1, PP.288-304.

Tobias, B., G. Anke and S. Stefan (2009), Process-centric business intelligence, Business Process Management Journal 15(3), P408.

Uji R, Besson B. (2009), l'Intelligence Inventive, Regards sur l'Intelligence Economique.

Vassiliadis P. et Simitis A.(2009), Extraction-Transformation and Loading, Encyclopedia of Database Systems, Springer US, PP.1095-1101.

VoukM. A. (2008), Cloud Computing – Issues, Research and Implementations. Journal of Computing and Information technology, 16 (4), pp . 235 – 246.

Warusfel B. (1999), Aspects juridiques de l'Intelligence Economique, Revue de l'Intelligence Economique, N°5.

Watson H.J., Wixom B.H. (2007), Real-time Business Intelligence : Best practices at Continental Airlines, Information Systems Management 23(1), PP.7-18.

Webster J., & Watson R. T. (2002), Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. MIS Quarterly, 26(2), PP.13-23.

WixomB. and WatsonH. (2010). The BIbased organization. International Journal of Business Intelligence Research (IJBIR) 1(1): 13-28.

Yeo W. & Kronos A. (2010), Critical Success Factors for Business Intelligence Systems, Journal of Computer Information Systems, PP.23-32.

Yeoh, W., Gao, J., & Koronios, A. (2007). Towards a CSF Framework for Implementation of Business Intelligence Systems: A Delphi Study in Engineering Asset Management Organisations. Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems II. Beijing, PRC

Divers

Antonmattéi P.H. & Vivien P. (2007), Charte d'éthique, Alerte professionnelle & droit du travail Français : état des lieux & perspectives, La documentation française.

Barnard C. (2015), Préparez votre réseau & votre Datacenter à la transformation numérique : cinq facteurs clés pour mettre en œuvre une plate-forme évolutive, IDC

Besson B. (2015), Test 1000, Académie de l'Intelligence Economique.

Boulifa Tamboura I., Ben Ammar M., Lesca H. (2007), Identification & validation des facteurs critiques de succès d'un projet de mise en place d'un dispositif de Veille Stratégique, Colloque Veille Stratégique, Scientifique & Technologique, 2007, Marrakech, 12p.

Cap Gemini Consulting (2014), Big Data Alchemy.

Chaudhuri & Al., (2011), An Overview of Business Intelligence Technology, Communication of the ACM, Vol.54 N°8, PP. 88-98.

Cohen Act (1996), USA.

Enquête 2015 sur les communications d'entreprise dans la zone EMEA (n=1468 personnes interrogées)

European Commission Document (2013), Brussels, P17.

Gartner Inc. (2014), Agenda Overview for analytics Business Intelligence and Performance Management.

Groupe Français de l'Industrie de l'Information (Juin 2012), « nouveaux usages de la veille : Cinq pratiques en émergence ».

Lesca H. (2001), Veille stratégique : passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce, Colloque VSST, Barcelone Oct., Actes du colloque, Tome 1.

Longueville B., Le Cardinal J.S, Bocquet. J.C, Daneau. P. (2003), Toward a project memory for Innovative Product Design, A Decision Making Process Model. International Conference on Engineering Design, ICED 03 Stockholm.

Martre H. (1994), Intelligence économique & stratégie des entreprises, Commissariat général du plan.

Matta N., Ribière R., Corby O. (1999), Définition d'un modèle de mémoire de projet, Rapport de Recherche, INRIA N° 3720.

Matta et al, (1999), Méthodes de capitalisation de mémoire de projet, Rapport de Recherche INRIA N° 3819.

Mathon C. (2014), Avocat & Président de l'Association des Conférenciers en Sécurité Economique (ACSE).

Ouvrage collectif de l'INHESJ (2006), Intelligence économique & gouvernance compétitive, la documentation française.

Rapport global sur la compétitivité des entreprises marocaines élaboré par la **CGEM** (La Confédération Générale des Entreprises du Maroc) ,2014-2015

Rapport annuel sur la supervision bancaire, Bank Al Maghreb, 2014

Rapport du conseil de la concurrence, 2014.

Shin, B. (2003), An Exploratory Investigation of System Success Factors in Data Warehousing, Communications of the Association for Information Systems, 6 (4), PP.141-170.

Warusfel B. (1995), « Intelligence Economique & droit », Cahiers de la fonction publique, N°140, PP.13-15.

Watson J.H. (2009), Tutorial: Business Intelligence–Past, Present, and Future. Communication of the Association for Information Systems.

Références Webographiques

Agence Nationale pour la Promotion de la Petite & Moyenne Entreprise (ANPME)

<http://www.anpme.ma>

Agenda overview for analytics Business Intelligence and performance Management, février 2015 pris de: <http://www.gartner.com>

Aidane S. (2015), why project manager should never double as project sponsor tiré de <http://www.guerrilla.projectmanagement.com>

An interview with Elsa Farkash, le co-fondateur CTO et du chef de business intelligence de Sisense (janvier 2015) prise de www.terrapin.com/americascuster.

Association Tunisienne d'Intelligence Economique (ATIE) <http://fr-fr.facebook.com>

Beal, B. (2005, March 9). Report: Half of data warehouse projects to fail. <http://searchcrm.techtarget.com>,

Bégin L., Deschamps, Madinier H. (2013), Intelligence Economique & Veille stratégique dans la PME de Suisse Romande, tiré de www.veille.ma

Challenge francophone VEILLE <http://www.icc2011.info/Pleniere-Remise>

Banque Marocaine du Commerce Extérieur (BMCE Bank) <http://.bmcebank.co.ma>

Charlet J. (2004), L'ingénierie des connaissances, entre science de l'information et science de gestion, pris de : <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr>

Centre Tunisien de Veille & d'Intelligence Economique (CTVIE) <http://www;veille.tn/>

Conférence Internationale Systèmes d'Information & d'Intelligence Economique
<http://www.siiie.fr>

Colloques & séminaires <http://www.veille.ma>

Colloque international sur la Gouvernance des institutions & Intelligence économique

<http://www.veille.ma/+Intelligence-economique-Algerie>.

Comité de Veille Stratégique pris de : <http://www.leconomiste.com/article/>

Conférence « veille stratégique & compétitivité » prise de <http://www.leconomiste.com/article/>

Dafir A. (2012), le Maroc à l'assaut de l'Afrique : Rôle de la diplomatie économique, tiré des echos.fr.

Direction Générale de l'Intelligence Economique du Ministère de l'Industrie, de la Petite & Moyenne Entreprise & de la promotion de l'Investissement <http://www.mipmepi.gov.dz>

Egeland B. (juillet 2015), The Project Sponsor role in the engagement, pris de <http://pmtips.net/project-sponsor->

EMEA cyber impact report (2015), <http://www.aon.fr/france>

Forum international des Compétences Marocaines à l'Etranger (FINCOME)

<http://www.fincome.cnrst.ma>

Habriche B., Les métiers de l'intelligence économique, la vie économique, www.lavieeco.com, le 09/04/14.

IBM (2013), A practical framework for Business Intelligence and Planning in Mi size companies, Pris de <http://www-304.ibm.com>

Institut Marocain de l'Information Scientifique & Technique (IMIST) <http://www.imist.ma>

Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES) <http://www.ires.ma>

Lane P. (2005), Oracle Data base Data Warehousing guide, récupéré de : <http://www.oracle.com>

L'Académie de l'IE : academie-ie.over-blog.com

La Fédération des Professionnels de l'IE : www.fepie.fr

Laskowski, N. (2001, May 5). Gartner BI Summit: Business intelligence benefits lie in orchestration. Tiré de : <http://searchbusinessanalytics.techtarget.com>

Le Big Data est-il l'avenir de l'Intelligence Economique ? Octobre 2014 pris de : <http://www.portail-ie.fr>

Le blog de la veille : www.demainlaveille.fr

Le développement de l'Intelligence Economique au Maghreb de 1990 à 2012, M. Rochdi, 5/10/12 pris de veille.com

Le portail de l'intelligence économique : www.portail-ie.fr

Le portail des observatoires Marocains des Technologies de l'information & de la communication, <http://www.observatoires.mcinet.gov.ma>

Le Veillelab des professionnels de l'information : www.veillelab.com

Manuel de Formation en Intelligence Economique en Algérie, pris de : www.mdipi.gov.dz, septembre 2010.

Maroc : le marché des services IT va bondir de 29% d'ici à 2017 selon IDC. Par Nasser Djamaa, le 28 janvier 2015. usine.nouvelle.com, septembre 2015.

Meehan, P. (2011, January 31). Patrick Meehan speech during Gartner Business Intelligence Summit 2011. London, UK. <http://link.brightcove.com>

Moreaux A (2014), une loi pour la protection du secret des affaires, www.affiches-parisiennes.com

Oracle (2012), The Business Intelligence Competency Center: Enabling Continuous Improvement in Performance Management, Pris de <http://www.Oracle.com>

Projet de loi de finances pour l'année budgétaire 2015, www.finances.gov.ma, Mai 2015.

Quels leviers pour édifier une stratégie de label Maroc ? Pris de www.ires.ma, novembre 2015.

RIAVEC <http://www.ccitunis.org.tn>

The world's largest Companies 2015, May 6, 2015, Pris de www.forbes.com

Veille Magazine : www.veillemag.com

<http://www.académie-ie.org>, Septembre 2014 <http://tor-pw1.netcom.ca>

<http://www.combsinc.com>

<http://www.virtuallibarian.com>

<http://www.abeil.org>

<http://www.cisupermarket.com>

<http://www.ixxo.fr>

<http://www.squido.fr>

<http://www.portail-ie.fr>.

<http://www.grimmersoft.com>

[Http://www.portail-ie.fr](http://www.portail-ie.fr).

[Http: //www.website-watcher.fr.](http://www.website-watcher.fr)

[Http: //www.topicatools.com.](http://www.topicatools.com)

[Http: //www.xwiki.com.](http://www.xwiki.com)

[http://www.bvdinfo.com.](http://www.bvdinfo.com)

<https://cellulie.wordpress.com>

<http://www.rdmoroc.com>

<http://www.amie.net.ma>

www.synfie.fr

www.jfpepin.org, juillet 2014.

www.copernic.com

www.wysigot.com

www.watchthatpage.com

www.trackengine.com

www.femtoo.com

[www.rssintelligence.com.](http://www.rssintelligence.com)

[www.rss.sourcing.com.](http://www.rss.sourcing.com)

[www.rss.perion.com.](http://www.rss.perion.com)

www.gartner.com

www.ode.ma

Les annexes

Annexe 1. Le guide d'entretien d'experts.

Annexe 2. Le test de l'Intelligence Economique d'Entreprise.

Annexe 3. La feuille de route AMIE.

Annexe 1. Le guide d'entretien d'experts.

Questions introductives d'ordre général.

Objectif 1 : connaitre la situation actuelle de la pratique de l'IE au Maroc.

Consigne : actuellement, en quoi consiste l'IE dans l'Organisation Marocaine ?

Thèmes abordés :

1. Les pratiques de l'IE au sein de l'organisation marocaine ;
2. Les acteurs, en interne & en externe, qui se chargent de cette activité ;
3. L'apport des TIC à l'IE ;
4. Les insuffisances majeures décelées.

Objectif 2. Identifier la culture de l'entreprise & ses conséquences sur les pratiques de l'IE.

Consigne : quelle est la nature de l'engagement de la Direction Générale dans le projet IE ?

Thèmes abordés :

1. Style de leadership, structure organisationnelle, gestion de l'information, etc.
2. Les rôles des différentes parties prenantes dans les projets IE ;
3. L'enveloppe budgétaire allouée ;

Objectif 3. Déterminer la vision futuriste de l'entreprise marocaine de l'IE.

Consigne : Quelle est votre vision de l'IE d'ici 5 ans ?

Thèmes abordés :

1. Les attentes des décideurs de la cellule IE ;
2. Le rôle de l'Etat dans la promotion de l'IE nationale ;
3. Les outils IE préconisés ;

Conclusion

Annexe 2. Le Test de l'Intelligence Economique d'Entreprise (TIEE)

Madame, Monsieur,

Nous réalisons une étude sur les pratiques de la veille & de l'intelligence économique au sein des banques marocaines. Nous vous remercions de bien vouloir consacrer quelques instants à remplir le Questionnaire joint.

Axe 1 : l'Intelligence Economique bancaire : perception & source de projet.

Q1. Quelle est votre perception de l'IE ?

- L'Intelligence Economique est synonyme de Veille Stratégique.
- La Veille Stratégique est une composante du processus de l'Intelligence Economique.
- L'Intelligence Economique relève de l'Etat.
- Autres, Veuillez préciser, SVP.

Q2. Le projet Intelligence Economique émane :

- De la Direction Générale.
- De la Direction Système d'Information (DSI).
- Des Utilisateurs.
- Autres, Veuillez préciser SVP.

Q3. Pour quelles raisons votre banque a-t-elle investi dans un projet d'IE ?

- Etre à l'affut de la dynamique sectorielle.
- Etre bien informé sur les projets de loi.
- Evaluer les fournisseurs.
- Mieux satisfaire les exigences de la clientèle.
- Mieux exploiter l'information sur les concurrents.
- Autres (à préciser)

Q4. La cellule IE figure-t-elle sur l'organigramme ?

- Oui (Voir Q5)
- Non

Q5. La cellule IE est-elle directement liée à la DG ?

- Oui
- Non

Q6. Quels sont les métiers de l'Intelligence Economique qui figurent dans les descriptifs de poste de votre Banque ?

- Veilleur ;
- Auditeur ;
- Responsable VIE ;
- Knowledge Manager ;
- Analyste ;
- Lobbyiste ;
- Autres, Veuillez préciser, SVP.

Q7. Qui, en interne, est impliqué dans le projet IE ?

- La Direction Système d'Information.
- Le Veilleur/Analyste
- La Direction Générale
- La Direction Marketing
- La Direction Recherche & Développement
- Le Département étranger
- Le Sponsor
- Autres, veuillez préciser

Q8. Disposez-vous d'un budget exclusivement dédié aux activités VIE ?

- Non.
- Oui. Quels sont les différents postes couverts par ce budget ?

AXE 2 : la formalisation de la démarche IE au sein de la banque marocaine.

Q9. Votre banque dispose-t-elle ?

	Oui	Non
D'un plan de veille		
Un coordonnateur des différentes veilles		
Un suivi des apports de la veille réalisée		
Un système d'audit des couts d'acquisition des données		

Une estimation du manque à gagner en l'absence d'une information		
--	--	--

Q10. Votre banque bénéficie-t-elle de son adhésion à :

	Oui	Non	Je ne sais pas
Un réseau d'anciens d'anciens élèves			
Un groupement professionnel			
Les réseaux sociaux			
Un réseau public			
Autre, Veuillez préciser, SVP			

Q11. La banque peut-elle élaborer la cartographie des flux informationnels (Renseignement & influence) échangés avec ces réseaux ?

- OUI
- NON

Q12. Veuillez remplir les cases qui correspondent à votre profil.

	Je sollicite un feed-back	Je reçois un feed-back
Cadre Supérieur		
Cadre Intermédiaire		
Subalterne		
Client ¹⁰⁵		
Fournisseur ¹⁰⁶		

Q13. Avez-vous accès aux outils de la VIE ?

- Oui
- Non

¹⁰⁵ Information fournie par les banquiers à partir des études de satisfaction réalisées dans le cadre du CRM.

¹⁰⁶ Idem.

Q14. Quels sont les canaux de diffusion de l'information utile les plus utilisés ?

Le canal	Oui	Non
Réseaux sociaux & Base de Données		
Contacts téléphoniques		
Intranet		
Rapports d'analyse		
Tableaux de bord		
Flux RSS		
Les notes de synthèse		
Alertes électroniques & Newsletters		
Centres de documentation		
Autres, Veuillez préciser, SVP.		

Q15. Vos informations sont collectées dans (une seule réponse possible)

- Plusieurs bases de données indépendantes
- Plusieurs bases de données interfacées entre elles
- Une base de données unique (data warehouse)
- Autres (à préciser)

Q16. Les informations remontées par les veilles sont-elles analysées & validées ?

- Oui
- Non

Axe 3 : la banque marocaine : une entreprise de la 3ème plateforme.

Q 17. Avez-vous déjà perdu des données sensibles ?

- Oui
- Non

Q.18. En vue de garantir la sécurité du patrimoine informationnel :

	OUI	Non
-Les acteurs externes sont-ils soumis à des procédures de visite ?		
-Les mots de passe sont-ils revus de façon systématique ?		
-Les logiciels de protection sont-ils mis à jour régulièrement ?		
-Les données stratégiques sont-elles inventoriées ?		
-Les données stratégiques sont-elles cryptées ?		
-La clause de confidentialité figure-t-elle dans vos contrats de travail ?		
-Votre banque a-t-elle établi une charte de sécurité ?		
-Une « cellule de crise » figure-t-elle sur votre organigramme ?		
-Certification ISO 31000 & ISO 27000		
-Autres, Veuillez préciser, SVP		

Q 19. Votre banque prévoit-elle activement d'investir dans les domaines suivants d'ici les trois prochaines années ?

	Aucun Investissement	Investissement Très faible	Investissement Modeste	Investissement Important	Investissement considérable
Amélioration des Infrastructures Existantes					
Amélioration de la Sécurité WAN/Réseau					
Amélioration des capacités De sauvegarde & de Récupération des données					
Services Cloud					
Analyse de données avancée/ Big Data					

Q 20. Évaluez la Maturité de votre Big Data			
Pour chaque réponse, sélectionnez l'option qui reflète le mieux la situation de votre banque			
	1	3	5
La culture de votre banque est-elle favorable aux analyses Big Data ?			
Pourriez-vous décrire « la gestion des données » dans votre banque ?	Non, nous nous appuyons largement sur l'intuition.	Nous utilisons des analyses limitées comme base de décision.	La Collecte et l'analyse des données soutiennent notre stratégie ainsi que la prise de décision au jour le jour.
Quelle est l'importance du Big Data pour la prise de décision au cours des cinq prochaines années ?	Nous ne sommes pas encore impactés.	Dans une mesure limitée.	Nous nous attendons à ce que le Big Data devienne une composante clef de la prise de décision futur.
Comment les experts-Métiers & l'équipe informatique opèrent-elles ?	Les deux équipes opèrent séparément : les experts métiers donnent les lignes directrices & l'équipe informatique exécute.	Les deux équipes collaborent équitablement aux projets proposés par la Direction Générale.	Ils représentent une seule équipe dans le comité de Direction.
Votre organisation dispose-t-elle de moyens lui permettant de bénéficier du Big Data ?			
Quel est votre niveau d'investissement dans les outils analytiques ?	Nous utilisons largement des outils ad-hoc basés sur l'expérience des utilisateurs	Dans chaque unité d'affaires, les équipes travaillent de façon autonome.	Nous disposons d'une équipe d'analyse centralisée qui investit constamment dans la mise à niveau des compétences.
Comment procédez-vous pour développer les capacités d'analyse offertes par le Big Data ?	Nous comptons uniquement sur la formation maison.	En plus de la formation interne, Nous comptons sur des formations externes.	Nous avons des partenariats avec des prestataires spécialisés en vue de capitaliser les savoir-faire analytiques à long terme.
Avez-vous les données qui répondent aux exigences du Big Data ?			
Comment sont structurés vos ensembles de données ?	Nous n'avons pas une politique définie de gestion des données.	Les données sont disponibles dans des silos. La plupart se limite à l'existant & à certains clients potentiels	Nous travaillons avec des ensembles structurés de données internes que nous combinons avec des ensembles de données externes. Puis, nous les intégrons dans les médias sociaux en vue de construire une vision unique du client
Comment traitez-vous les masses de données de plus en plus volumineuses ?	On n'a pas encore défini une politique de manipulation des ensembles de données de plus en plus croissants.	Pour les ensembles de données que nous avons suivis, nous nous appuyons sur leur croissance historique tout en tenant compte du volume supplémentaire des données externes.	Nous avons des systèmes & des politiques bien définis pour faire face à l'explosion des données déjà prévue
Avez-vous la technologie adéquate pour assurer un passage réussi au Big Data ?			
Quels outils utilisez-vous pour les grandes analyses de données ?	Nous n'utilisons pas d'outils spécifiques au Big Data. Nous utilisons des outils qui ont fait leur preuve dans le passé.	Nous utilisons certains outils de Big Data qui ne sont pas normalisés dans toute l'organisation	Nous avons une gamme complète de solutions technologiques intégrées axées sur des outils qui nous permettent de faire les deux analyses : prédictive & prescriptive.
Comment gérez-vous vos données ?	La plupart des équipes au sein de la banque gère les données selon leurs propres formats	Nous avons quelques lignes directrices pour la gestion des données, mais elles ne sont pas encore pleinement mises en œuvre.	Nous avons établi une Gestion rigoureuse des données structurées & non structurées.
Note globale (0 - 45)			
Maturité du Big Data		<10 : Débutant, 10- 30 : Compétent,>30 : Expert	

Q 21. La banque anticipe-t-elle ?

	Oui	Non	Ne sais pas
- les signes annonciateurs d'évolutions des produits & procédés ;			
-le risque d'insolvabilité d'un client ;			
-les maladies professionnelles (burning out, etc.) ;			
-Retrait massif des dépôts			
Autre, Veuillez préciser, SVP.			

Q22. Votre banque a-t-elle mis au point ?

	Oui	Non	Ne sais pas
-une mémorisation de l'expertise de l'entreprise ;			
-des formalités de transmission du savoir-faire des anciens salariés vers les nouvelles recrues ;			
-des procédures de partage des connaissances inter-métiers ;			
- des plateformes collaboratives ;			
-une structure dédiée spécifiquement au Management des connaissances.			
Autre, Veuillez préciser			

Axe 4 : les attentes des utilisateurs d'IE.

Q23. Quelles sont les informations que vous aimeriez obtenir mais que vous ne recevez pas actuellement ?

Émetteur / Information	La Direction	L'unité (à préciser)	L'environnement externe (À préciser)	La Fréquence souhaitée	Le Support Adéquat

Q24. Quels sont les problèmes rencontrés dans les projets VIE ?

	Oui	Non	Commentaires
Les problèmes liés à la technologie			
Les aspects non-technologiques -Non prise en compte des besoins des utilisateurs -Mauvaise formulation des besoins des utilisateurs -Retard dans la mise à jour des processus d'affaires -Communication organisationnelle défailante -Sponsor d'affaires inadéquat ou absent -Axes de formation -Programmation de la formation -Autres, Veuillez préciser, SVP			

Q25. Quelles sont les améliorations possibles à apporter aux pratiques de veille au sein de votre banque ?

Axe 5 : la fiche signalétique.

Q26. Quelle est votre fonction ?

Q27. Quel est votre domaine d'expertise ?

Q28. Quelle est la taille de votre agence ?

Annexe 3 : la feuille de route AMIE

Proposition 1 : favoriser l'intégration numérique des acteurs de veille nationale à travers l'utilisation d'une plateforme de veille nationale unique de type « Big Data » intégrée et sécurisée : ce dispositif numérique permettra à tous d'accéder à tout.

Proposition 2 : conditionner graduellement l'attribution des budgets à la mise en ligne, au sein du système national de veille, des études, analyses et autres prestations intellectuelles à caractère économique et stratégique.

Proposition 3 : structurer un plan national de veille stratégique pour les acteurs existants afin d'organiser une couverture sectorielle transverse destinée à mettre à profit leur complémentarité à travers un effort de spécialisation.

Proposition 4 : lancer une mission de réflexion indépendante visant à déterminer l'image réelle du Maroc dans le monde qui permettrait de sélectionner les capteurs pertinents à surveiller.

Proposition 5 : mettre en cohérence les dispositifs de collecte d'information avec les dynamiques linguistiques mondiales, développer l'utilisation de l'anglais, de l'espagnol, de l'allemand et du portugais.

Proposition 6 : créer une chaire d'analyse stratégique transversale d'intelligence économique ouverte aux civils au sein du Collège Royal de l'Enseignement Militaire Supérieur (CREMS).

Proposition 7 : rééquilibrer les cellules de veille existantes au plan national entre veilleurs et analystes et favoriser la construction d'information enrichie

Proposition 8 : créer un poste de chargé d'intelligence économique au sein de chaque cabinet ministériel et favoriser la création d'un poste de délégué à l'intelligence économique au sein des grandes entreprises

Proposition 9 : organiser les chargés de veille publics et privés autour d'une logique de réseau avec planification de réunions périodiques permettant de coordonner leur action

Proposition 10 : effectuer un diagnostic des pratiques liées à l'intelligence économique au sein des PME marocaines afin d'orienter les futures actions de formation et d'accompagnement.

Proposition 11 : créer une agence nationale de la cyber-sécurité chargée de proposer des dispositifs visant la protection des systèmes d'information de l'Etat et permettant d'en contrôler l'application

Proposition 12 : créer une habilitation « défense » et « secret défense » pour les prestataires en intelligence économique nationaux qui seront dorénavant seuls habilités à traiter des sujets à caractère sensible et/ou stratégique pour l'Etat

Proposition 13 : créer une filière nationale de recherche sur l'intelligence économique, la guerre commerciale et la cyber-délinquance, ayant pour vocation de former des compétences conscientes de l'importance des enjeux de l'IE qui mettront à profit leur talent au service de l'Etat

Proposition 14 : lancer une mission indépendante permettant de cerner l'image du Maroc dans le monde, les attentes des médias à investir pour assurer une meilleure efficacité médiatique

Proposition 15 : créer une « task force » indépendante de la communication politique et publique du Maroc à l'international, chargée de l'ordonnancement des priorités et de leur exécution par le déploiement de compétences et de talents sur le terrain informationnel

Proposition 16 : réserver 10% de la publicité des annonceurs du Maroc au numérique et subventionner les éditeurs de presse à hauteur de 500 000 DH afin qu'ils effectuent leur transition numérique.