

## **La particularité de la pratique d'intelligence économique dans les PME marocaines : Cas d'une société de bourse marocaine**

### **The particularity of the practice of competitive intelligence in Moroccan SMEs: Case of a Moroccan brokerage firm**

**GHAZOUANI Karima**

Enseignant chercheur

FSJES Salé

L'Université Mohammed V de Rabat

Laboratoire en sciences Economiques et sciences de gestion

Maroc

**Karima.ghazouani@um5.ac.ma**

**RADI Said**

Enseignant chercheur

FSJES Souissi

L'Université Mohammed V de Rabat

Laboratoire de compétitivité économique et performance managériale

Maroc

**S.radi@um5s.net.ma**

**EL ALAMI Lalla Soukaina**

Doctorante

FSJES Souissi

L'Université Mohammed V de Rabat

Laboratoire de compétitivité économique et performance managériale

Maroc

**Elalami.lallasoukaina@gmail.com**

**Date de soumission :** 15/09/2020

**Date d'acceptation :** 25/10/2020

**Pour citer cet article :**

GHAZOUANI K., RADI S., EL ALAMI S. (2020) « La particularité de la pratique d'intelligence économique dans les PME marocaines : Cas d'une société de bourse marocaine », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 777 -799.

## Résumé

Les PME sont aujourd'hui confrontées à trois changements majeurs ; la révolution des NTIC, la mondialisation de l'économie et la prédominance des normes juridiques et techniques. L'ensemble de ces facteurs oblige les PME à adopter une nouvelle démarche de gestion et de planification stratégique en réponse à ces défis nouveaux. En effet, les PME sont bousculées dans leur quotidien et souvent forcées de remettre en cause leurs habitudes, de repenser leurs stratégies et d'adopter une démarche anticipative et non plus réactive pour ne pas disparaître ou être avalées. Des dangers comparables à ceux encourus par des grandes entreprises les guettent : prédation, détournement d'informations, L'efficacité de cette transformation de stratégie repose sur le développement de véritables systèmes d'intelligence économique qui établissent la gestion stratégique de l'information comme un outil d'anticipation, de protection du patrimoine immatériel ainsi que d'influence. A l'heure où la course mondiale à la compétitivité est déjà bien établie, la plupart des entreprises et notamment les PME marocaines, sont encore loin d'intégrer les enjeux de l'intelligence économique. En effet, notre étude de cas s'intéresse à la proposition d'une stratégie de l'intelligence économique à une catégorie des PME notamment les sociétés de bourse.

**Mots clés :** Intelligence économique ; veille stratégique ; PME ; compétitivité ; société de bourse

## Abstract

SME's are now facing three major changes: the ICT revolution, the globalisation of the economy and the predominance of legal and technical standards. All of these factors require SME's to adopt a new approach to management and strategic planning in response to these new challenges. The effectiveness of this strategic transformation rests on the development of real economic intelligence systems that establish the strategic management of information as a tool of anticipation, protection of intangible heritage and influence. Indeed, SMEs are disrupted in their daily lives and often forced to question their habits, to rethink their strategies and to adopt a proactive and no longer reactive approach so as not to disappear or be swallowed up. Risks comparable to those faced by large companies await them: predation, misappropriation of information, etc. At a time when the global competitiveness race is already well established, most companies, especially Moroccan SME's, are still far from integrating the stakes of economic intelligence. Indeed, our case study focuses on the proposal of an competitive intelligence strategy for a category of SMEs, particularly brokerage firm

**Keywords:** Economic intelligence; business intelligence ;SMEs ; competitiveness; brokerage

## Introduction

La dernière décennie a vu une métamorphose complète de son environnement économique, grâce au progrès technologique et à la libre circulation des biens et des personnes. Les entreprises sont désormais contraintes d'ajuster leurs stratégies en fonction d'une nouvelle grille de lecture intégrant la complexité croissante des réalités concurrentielles. Dans ce contexte, un nouveau modèle de développement économique s'impose, dans lequel la connaissance devient le moteur du développement et de la croissance, ainsi qu'un facteur d'avantages concurrentiels. L'information et la connaissance deviennent deux éléments stratégiques pour la compétitivité et la pérennité des entreprises. La question qui se pose est comment armer les entreprises, pour prévoir l'imprévisible et répondre aux défis de la mondialisation ?

Les entreprises, leurs réseaux, et les organismes qui accompagnent leur développement sont sommés d'entrer dans un processus de transformation de leurs organisations et de leurs stratégies pour répondre à ces défis. La capacité à mobiliser l'information et la connaissance devient alors un avantage compétitif déterminant. Elle est au cœur de la démarche d'intelligence économique.

Dans cet article, nous proposons d'étudier la gestion de l'information au sein d'une catégorie de PME marocaines, les sociétés de bourse, à travers l'analyse de la situation interne de la société en matière de gestion de l'information, d'identification des besoins stratégiques en termes de veille stratégique, de sécurité informatique et d'influence, et de proposer une démarche à suivre pour la mise en place d'une cellule d'intelligence économique en leur sein.

Dans un contexte de forte concurrence nationale et internationale, les sociétés de bourse s'obligent d'adopter une démarche d'intelligence économique. En effet, pour la bonne conduite et la maîtrise des activités de la ladite société, les managers ont besoin d'une information financière structurée et analysée par les experts et en temps réel sur l'ensemble de son environnement, notamment sur les activités, les services proposés par ses concurrents, des informations financières bien traitées et analysées sur les clients, les partenaires et le marché boursier et financier en général.

Cette catégorie de société doit mettre en œuvre une politique de sécurité informatique performante, du fait que leur cœur de métiers repose sur le partage de l'information en temps réel entre les différents services, service de front-office, de back-office et middle office permettant de prendre la bonne de décision au moment opportun.

Ces informations partagées sont souvent stratégiques et sensibles et elles doivent être protégées et sécurisées.

De plus, les sociétés de bourse, surtout de taille intermédiaire comme le cas de la société de notre étude, ont besoin d'adopter une stratégie d'influence et de communication consistante pour assurer leurs survies. En effet, plus de 59 % des sociétés de bourse au Maroc sont des filiales des grands groupes bancaires (Crédit du Maroc capital, BMCI bourse, BMCE CAPITAL Bourse ...). Lesdites sociétés bénéficient d'avantages concurrentiels par rapport aux autres sociétés de type banque d'affaire indépendante. En effet, elles détiennent déjà un portefeuille de clients internes importants et d'une image de marque et notoriété importante susceptible d'attirer plus de clients.

L'ensemble de ses facteurs forcent ces sociétés de bourse à mener une stratégie d'influence, de lobbying et de communication ciblée, structurée et performante pour attirer plus de clients influencer et orienter l'action des acteurs et des partenaires du marché boursier Marocain tels que l'organisme MarocClear, la bourse de Casablanca, ... en faveur de ses intérêts.

Donc qu'est-ce attend par la notion de l'intelligence économique ? quelle est l'état actuelle de la pratique de l'intelligence économique au Maroc ? comment mettre en place une cellule d'intelligence économique au niveau d'une société de bourse ?

Afin de répondre à ces questions, nous allons entamer notre article en premier lieu par une définition du concept de l'intelligence économique, ensuite nous présenterons l'état des lieux de la pratique de l'intelligence économique au Maroc. Pour passer en deuxième lieu à proposer une stratégie de l'intelligence économique à une société de bourse installer à Casablanca.

## **1. L'intelligence économique : Une vue de l'ensemble**

### **1.1. Approche conceptuelle**

L'une des premières difficultés que nous rencontrons lorsque nous parlons d'intelligence économique est de pouvoir s'accorder sur une définition (Moscato, 2010). En effet, l'intelligence économique ou Business Intelligence (BI) est une notion très vaste qui couvre l'ensemble des activités de surveillance d'environnement (Sliman, el al, 2013). Ainsi, le caractère polysémique de l'intelligence économique s'explique par la divergence de définitions des d'auteurs, à laquelle s'ajoute la traduction des expressions anglo-saxonnes en leurs équivalents francophones. (Oubrich, 2011)

Si l'intelligence économique est un concept « impossible à définir » c'est en cela que réside une partie de sa richesse en tant que terrain de recherche. Nombreux sont pourtant les auteurs et les organismes qui ont succombé à la tentation de donner leur définition de l'intelligence économique. ( Moinet, 2010)

Une tentation légitime d'ailleurs, car écrire une définition est un acte créatif témoignant de la conception que se fait l'auteur du sujet à définir, à un moment donné de son cheminement intellectuel, à l'aide de l'appareillage conceptuel qu'il s'est construit, en usant de son registre de langage personnel (scientifique, technique, poétique, philosophique...). ( Marcon , 2012)

Parmi les premières définitions officielles de l'intelligence économique, on souligne celle présentée au niveau du rapport du Commissariat Général du Plan « Intelligence économique et stratégie des entreprises », qui définit le concept comme étant « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques ». (Martre, 1994)

Dans le même sens, J.L. Levet, définit l'intelligence économique comme étant l'action qui consiste en la collecte et l'interprétation de l'information économique en vue d'une action économique, immédiate ou ultérieure, individuelle collective. (Levet, 1996)

Du côté anglo-saxon, ce sont les termes de « business intelligence » et de « competitive intelligence » qui sont les plus utilisés dans la littérature pour désigner le concept d'intelligence économique (MOINET, 2010). Pour certains auteurs, la différence résiderait dans la nature de l'information en question.

Pour d'autres auteurs comme Lamont et Du Castel, la différence proviendrait de l'étendue et la profondeur associée à chaque pratique. Pour Moinet « le business intelligence » serait une pratique plus large et moins profonde, tandis que le competitive intelligence serait considéré comme une activité moins large et plus profonde (Moinet, 2010).

## **2. Etat des lieux de l'intelligence économique au Maroc**

L'intelligence économique s'est imposée dans plusieurs pays du monde comme moteur de développement, de la compétitivité et de la performance managériale. Elle vise l'alignement de la stratégie aux exigences de l'environnement. Il est devenu clair que pour toute organisation, identifier et exploiter l'information pertinente relative à son environnement spécifique relève du défi permanent. L'information est devenue un facteur déterminant de compétitivité, d'avantage concurrentiel et d'innovation ; c'est l'élément nouveau qui fait la différence de nos jours. (LAGHMAM, .I. 2020)

L'intelligence économique, est une pratique qui consiste à surveiller son environnement sur trois échiquiers : géostratégique, concurrentiel, sociétal, pour l'aide à la décision stratégique. Des pistes à privilégier se révèlent pour instituer une démarche nationale d'intelligence économique adaptée au modèle de développement du Maroc. Une stratégie nationale d'intelligence économique viendrait donner un cadre de cohérence aux grands chantiers lancés durant les dernières années, définir un périmètre de sécurité économique, renforcer la compétitivité, accompagner les entreprises marocaines dans leur développement international et identifier les risques informationnels. L'intelligence économique est une démarche qui permettrait au Royaume du Maroc de renforcer sa compétitivité. (Achchaba, et al, 2013)

L'émergence de l'intelligence économique marocaine est caractérisée par un engouement de plusieurs initiatives telles que :

- **Rencontres internationales de Tétouan de 2004**

Les Rencontres internationales de Tétouan ont marqué la décision au plus haut niveau de l'Etat de doter le Maroc d'une politique publique d'intelligence économique territoriale ainsi que la volonté des acteurs économiques et politiques marocains de construire une politique et une démarche d'intelligence économique et stratégique adaptée à la réalité économique et sociale du Maroc. (Clerc, 2005)

- **Création de l'AMIE CENTER FOR POLICY en 2007**

AMIE CENTER FOR POLICY, anciennement appelé AMIE (Association Marocaine d'Intelligence Economique) est un Think-Tank généraliste créé en 2007 et basé au Maroc. Il a pour objectif d'être un cercle de réflexion et un levier d'impulsion à la disposition de toutes les organisations : pouvoirs publics, entreprises, administrations, associations professionnelles, communauté de chercheurs.

- **Création de l'institut royale des études stratégiques (IRES) en 2007**

Le Maroc a choisi de développer une expertise orientée vers l'anticipation. C'est dans ce contexte qu'a été créé l'Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES) en novembre 2007.

L'IRES a pour vocation de contribuer à éclairer la prise de décision stratégique.

Sa mission est de mener des études et des analyses stratégiques sur diverses questions et d'assurer une fonction de veille, au niveau national et international, sur des domaines jugés stratégiques pour le pays. L'Institut analyse les questions nationales à caractère structurel, examine les relations extérieures du Maroc dans leurs multiples dimensions et accorde un grand intérêt aux questions globales.

### - **Création du 1<sup>er</sup> cabinet marocain « Global Intelligence Partners (GIP) » en 2008**

La création du 1er cabinet marocain « Global Intelligence Partners (GIP)» en 2008, sous la présidence d'Abdelmalek Alaoui, la création du Centre en Intelligence Économique et Management Stratégique (CIEMS), du Centre Marocain de Conjoncture (CMC), sont d'autres indices qui démontrent la volonté du Maroc de s'inscrire et développer une culture d'intelligence économique.

### - **Création du centre de veille stratégique (CVS) en 2009**

L'objet du CVS est de mettre en place des mécanismes de concertation et de réactivité vis-à-vis de la crise économique et financière internationale, et de constituer une force de proposition pour le gouvernement marocain, en préconisant des mesures de soutien nécessaires aux secteurs les plus exposés à la crise économique mondiale comme le textile ou l'automobile. Cet instrument a connu un réel succès et son bilan est très positif.

Des comités sectoriels composés de représentants du secteur public et privé, ont été également mis en place afin de renforcer les capacités de proposition, d'opérationnalisation et de suivi, en coordination avec le CVS. À ce niveau, un service de veille stratégique a été créé au sein de la Direction des Études au Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération. (Salam, 2015)

Par ailleurs, Le Maroc dispose de plusieurs organismes qui contribuent à la mise en place du dispositif, suite à la prise de conscience de l'importance de l'IE dans l'essor économique, et la volonté de l'Etat d'aller de l'avant dans la pratique de l'IE, il s'agit principalement : d'établissements publics, d'associations, de cabinets d'études ...

#### **2.1. Etablissements publics**

##### **Etablissements publics qui pratiquent l'intelligence économique au Maroc**

- Le CVS : Le centre de veille stratégique (CVS), crée en 2006, sous l'initiative du gouvernement et institué auprès des services du Premier Ministre, le Centre de Veille Stratégique a été créé afin de s'inscrire dans la stratégie nationale d'intelligence économique. Il a pour mission d'observer les mouvements de capitaux découlant des investissements directs étrangers (IDE) à travers le monde et en rapport avec le Maroc.
- L'IRES : La création de l'IRES fut une initiative pour le développement de l'Intelligence Stratégique au Maroc prise après un bilan des 50 dernières années pour une exploration de l'avenir. Son objectif est de faire de la veille stratégique sur des questions confiées par le Chef de l'Etat afin d'éclairer les choix stratégiques (expertises, analyses stratégiques...).

- L'IMIST a été créé en 2003, sous la tutelle du CNRST et constitue son opérateur de recherche, il a pour objectif de mettre à disposition des différents acteurs du tissu économique national les informations scientifiques et techniques présentes. Il a également un rôle d'accompagnement et de soutien des différents usagers de tous les secteurs économiques. Enfin, il établit des recherches afin de s'adapter continuellement à la forte compétitivité internationale et dans le but de mettre à niveau le tissu économique marocain.
- CNRST a été créé dans les années 1960-1970, sous la direction du Centre National de Coordination et de Planification de la Recherche Scientifique et Technique (CNCPRST). Ses objectifs du CNRST sont de : mettre en œuvre des programmes de recherche et de développement technologique dans le cadre des choix et priorités fixés par l'autorité gouvernementale de tutelle ; contribuer à la diffusion de l'information scientifique et technique, et à la publication de travaux de recherche et d'assurer des travaux de veille technologique ; apporter son concours au renforcement de l'infrastructure nationale de recherche ;
- CND est un service public d'information à but non lucratif sous tutelle du Haut-Commissariat au Plan. Les principales attributions peuvent être définies comme suit : Collecter, traiter, diffuser les documents concernant le développement économique et social au Maroc, quels que soient leurs formes, qu'ils soient produits au Maroc ou à l'étranger ; Mettre à la disposition de diverses catégories d'utilisateurs (grand public, chercheur) l'information sous divers supports : imprimés sonores, audiovisuels, ou électroniques, ...

## **2.2. Associations et cabinets d'études**

- AMIE : L'Association marocaine d'intelligence économique a été créée en novembre 2006 par des acteurs appartenant au secteur privé, à l'administration et au monde de la recherche. L'AMIE se fixe comme objectif d'être un cercle de réflexion et un levier d'impulsion à la disposition de toutes les organisations (entreprises, administrations et associations professionnelles...) pour les informer, les accompagner et les assister en matière d'intelligence économique et [...] de fédérer les efforts des acteurs et des structures d'intelligence économique au Maroc. Enfin, l'AMIE vise le développement et la promotion des formations en intelligence économique au Maroc.

- CIEMS est un centre de conseil, d'étude et de recherche en intelligence économique et management stratégique.
- L'association recherche et développement a été créée le 12 mars 1997, elle a été reconnue d'utilité publique le 12 avril 2001. Parmi ses membres : entreprises publiques et privées, organismes publics, départements ministériels en charge de la gestion de l'innovation et de la recherche. Elle contribue à la promotion de l'innovation et la R&D au niveau national.
- Global Intelligence Partners (G.I.P) est une entreprise de conseil spécialisée dans la Communication, l'Intelligence économique et le conseil en stratégie. GIP est également un prestataire de services qui fournit de l'information en continu pour l'aide à la prise de décision à travers ses plates-formes de Big-Data, de Veille et d'E-réputation. Spécialisée dans la communication d'influence, la production de connaissance positive et le déminage informationnel pour l'aide à la prise de décision.

### **3. Pratique de l'intelligence économique dans les PME : Cas d'une société de bourse :**

#### **Bilan et perspectives**

##### **3.1.Approche méthodologique**

###### **3.1.1. Méthodologie de recherche poursuivie**

Pour réaliser notre travail, nous avons opté pour :

- **La méthode documentaire** : La méthode documentaire consiste en la recherche, l'analyse et la synthèse d'informations disponibles dans des documents disponibles en interne et en externe dans le but d'obtenir une vision globale sur le contexte de l'étude
- **La méthode descriptive** : La méthode descriptive se réalise par le biais d'une enquête sur le terrain tel que le guide d'interview. Cette méthode va nous aider dans la description du champ de travail et de notre unité d'enquête pour mieux appréhender les différentes réalités qui s'y trouvent.

###### **3.1.2. Objectifs de recherche**

Notre étude répondra aux objectifs suivants :

- Analyser la situation interne de la société en matière de la gestion de l'information.
- Identifier les besoins stratégiques de l'entreprise en termes de veille stratégique, sécurité informatique et d'influence.

- Proposer une stratégie d'intelligence économique adaptée aux spécificités de la société.

### 3.1.3. Questions de recherche

- La direction est-elle consciente de l'enjeu du projet de mise en place de la cellule de veille stratégique ? Quelle est l'importance accordée à l'information stratégique au sein de l'entreprise ?
- Est que la société protège ses informations stratégiques et ses processus ? Quels sont les moyens utilisés par la société pour protéger ce type d'information ?
- La société a-t-elle une procédure de gestion et d'anticipation des risques ? une politique de sauvegarde des données ? Quelles sont les types de risque qui pourraient porter atteinte au patrimoine informatique de la société ?
- De quels types d'informations stratégiques ont besoin les décideurs et les acteurs de la société ?
- Quel est le degré de satisfaction des responsables de la société vis-à-vis des informations dont ils disposent et quels sont leurs attentes par rapport à la future cellule de veille ?
- Quels sont les axes de surveillance que souhaite la direction générale développés ?
- Quels sont les prestations (produits et services) que devrait offrir cette cellule ?
- Quelles seraient les caractéristiques (Contenus, périodicité et support de diffusion) de ces prestations ?
- Quelle démarche suivre pour mettre en place une cellule de veille ?
- Quelle serait la structure organisationnelle et le positionnement hiérarchique approprié ?
- Quelle serait sa mission et ses objectifs ?
- Quelles sont les ressources humaines, financières, matérielles et technologiques nécessaires ?
- Quels sont les prestations (produits et services) que devrait offrir cette cellule ?
- Quelles seraient les caractéristiques (Contenus, périodicité et support de diffusion) de ces prestations ?
- Vers qui se dirige la stratégie d'influence : la cible est-elle une personne/ un réseau ? Quelles sont les étapes pour atteindre l'objectif ? Quels sont les moyens à mettre en œuvre ?

- Quelle est la démarche à suivre pour mettre en place une stratégie de sécurité économique ?

Quelle sera sa mission et ses objectifs ? Quelles sont les ressources humaines, financières, matérielles et technologiques nécessaires ?

#### **3.1.4. Outils de collecte de l'information**

Un questionnaire a été administré en vue d'identifier les pratiques et les besoins informationnels du personnel et ressortir les orientations stratégiques de la société et analyser les besoins des responsables.

Le questionnaire est structuré en sur 4 parties et comprend 24 questions. Il a pour but d'identifier les pratiques des responsables en matière de veille, de sécurisation d'information et d'influence, et de les impliquer et de les sensibiliser sur l'importance d'une la cellule d'intelligence économique au sein de l'entreprise.

- La définition de la notion de l'intelligence économique
- La pratique de veille
- La sécurisation de l'information
- L'influence.

#### **4. Principaux résultats de l'enquête**

Le personnel de la société est conscient de l'importance de la démarche d'intelligence économique dans l'amélioration de la compétitivité de la société cependant le processus de veille, reste mal formalisé.

La mise en place d'une démarche de veille bien organisée qui détermine les processus, les responsabilités et les rôles de chaque collaborateur dans l'entreprise est essentielle.

En termes de démarche de veille, la majorité des cadres déclarent qu'ils ont besoin de plus d'informations, analysées et traitées sur le marché, sur les clients ainsi que sur les concurrents, et ce, en temps réel, pour la réalisation des tâches quotidiennes, le suivi de l'actualité dans le cadre de la fonction exercée et l'analyse d'un problème.

Cela les amène à réfléchir à la nécessité et l'urgence de mener une veille stratégique/concurrentielle qui surveille et anticipe les évolutions du marché, point énoncé également par la direction générale.

Concernant l'opération de surveillance de l'environnement, nous avons relevé que la société centralise cette fonction principalement au département de négociation, alors que la société

devrait impliquer tout le personnel dans cette activité et le sensibiliser à l'importance de l'environnement dans la prise de décision.

Pour le traitement de l'information collectée, les responsables déclarent que cette opération se fait principalement par des outils informatiques spécialisés en finance. Cette information analysée est ensuite diffusée à la direction générale par courrier électronique.

Sur le volet de la sécurisation de l'information, nous avons pu constater que l'information stratégique est souvent partagée entre le personnel par le biais de courrier électronique, moyen de partage d'information pourtant non sécurisé et qui devrait être utilisé avec prudence par les responsables.

Il apparaît également que les mesures de protection de l'information, mises en œuvre par la société ; restent limitées par rapport aux normes de sécurisation de l'information. Elles consistent en l'interdiction de l'utilisation du support clé USB et l'utilisation de codes d'accès aux appareils.

Ceci conforte l'idée et l'importance de la mise en place d'un guide pratique de la sécurité de l'information à l'internet, qui doit être partagé et appliqué par l'ensemble du personnel de la société en vue d'assurer une sécurité globale du patrimoine informationnel.

La dernière composante de l'intelligence économique est relative à l'influence. Nous avons relevé que la société observée, n'applique aucune politique d'influence sur le marché, ni même de surveillance de l'image de société sur l'outil internet.

Il est recommandé à la société de mettre en place toute une stratégie d'influence et de communication permettant d'agir favorablement sur son environnement et d'orienter les décisions des acteurs pertinents dans le sens de ses intérêts.

## **5. Proposition pour la mise en place d'une cellule de l'intelligence économique au sein de la société**

### **5.1. Veille stratégique**

Dans cette sous-section, nous allons nous baser sur la norme AFNOR XP X 50-053 <sup>1</sup> relative aux prestations de mise en place de la cellule de veille.

---

<sup>1</sup> La présente norme définit les différents termes liés à la veille, les différentes caractéristiques des prestations de veille et des prestations de mise en place d'un système de veille, leur processus de réalisation, les compétences requises, les relations entre les clients et les prestataires. Elle s'applique à toute prestation concourant à la mise en place et à l'alimentation d'un dispositif de surveillance active de l'environnement technologique, commercial, économique, sociologique, géopolitique, concurrentiel, juridique, réglementaire, normatif, que cette prestation soit réalisée en interne ou en externe, qu'elle fasse l'objet d'une transaction marchande ou non, que l'entité qui la réalise soit publique, parapublique ou privée.

### **5.1.1 Sensibilisation**

Le développement d'une démarche de veille stratégique au sein de la société ne peut s'envisager qu'avec l'implication de tous les salariés des différents départements. La sensibilisation est une phase importante qui a pour objectif majeur d'informer et de former l'ensemble des collaborateurs et des acteurs de la veille stratégique, aux enjeux et aux méthodes employées.

Afin d'atteindre ce but nous avons suivi la démarche suivante :

#### **5.1.2. Réunion avec les différents chefs de département de la société**

Chaque salarié peut avoir un rôle à jouer dans la veille stratégique. Tous les services de l'entreprise doivent se sentir concernés par ce projet de veille : négociation, contrôle interne, back-office, middle-office, front-office,... Les salariés de la société doivent être motivés et encouragés à partager l'information.

#### **5.1.3. Information et formation des cadres de l'entreprise**

Informé en mettant à disposition des outils pour une meilleure compréhension de la notion de veille et ses enjeux.

Former le personnel et le sensibiliser à la culture du partage de l'information en vue d'améliorer les modalités de circulation habituelle de l'information dans l'entreprise et l'amélioration de l'accessibilité à celle-ci.

Une prise de conscience est alors immédiate de leur rôle dans la réussite du projet mis en œuvre au service de la prospérité de la société

#### **5.1.4. Définition des enjeux**

Dans un contexte de mondialisation, l'intensification des échanges entre les marchés économiques et financiers à l'échelle nationale se fait de plus en plus croissante.

Assurer la compétitivité et la pérennité de la société est le principal enjeu de l'entreprise.

La cellule de veille stratégique, s'inscrit dans cette perspective, par le biais des prestations qu'elle va fournir.

#### **5.1.5. Traduction en axes de veille**

La cellule de veille stratégique à mettre en place doit permettre à la société d'être à l'avant-garde du marché financier marocain.

D'après les résultats de l'enquête menée, le type de veille que les responsables des départements et la direction générale souhaitent développer est la veille concurrentielle et veille des marchés financiers.

Il va sans dire que ces axes de surveillance vont être continuellement réexaminés et mis à jour en fonction de l'évolution des besoins, de la stratégie de l'entreprise et de ses orientations.

### 5.1.6. Diagnostic de l'organisation et des pratiques

Les résultats du questionnaire nous ont permis de comprendre la manière dont l'information est identifiée, collectée, traitée, diffusée et utilisée dans le processus de décision.

Les forces et les faiblesses de la société en termes de gestion de l'information ont ainsi pu être identifiées.

**Tableau n°1 : Forces et faiblesses de la société en matière de la gestion de l'information**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La direction est consciente de l'importance de la fonction veille stratégique.</li> <li>• La stratégie de l'entreprise prend souvent en considération la gestion de l'information externe.</li> <li>• Les cadres sont conscients de l'importance de l'information externe dans leurs processus de travail.</li> <li>• L'usage d'Internet pour la recherche d'information est fréquent chez les cadres.</li> <li>• L'analyse de l'information se réalise par des outils informatiques spécialisés dans la finance et bourse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il n'y a pas de politique formelle de gestion de l'information (collecte, analyse et le partage de l'information)</li> <li>• La recherche d'information demeure une activité annexe et occasionnelle et non un processus structuré et organisé.</li> <li>• Les informations rassemblées ne sont pas toujours partagées avec les autres départements.</li> <li>• Le partage de l'information se réalise principalement par courrier électronique</li> </ul>

**Source : les auteurs**

### 5.1.7. Recensement des sources

Cette étape est la plus cruciale compte tenu du nombre astronomique des sources disponibles et de leur diversité : presse électronique, périodiques, rapports, littérature professionnelle, personnes ressources, expositions, salons, enquêtes auprès des clients, ...etc.

L'objectif de cette étape est de lister les catégories des sources d'information susceptibles de fournir des informations vitales à la société. Sur la base des axes de surveillance déjà définis, nous proposons une liste des catégories des sources d'informations :

- Sites web des concurrents de la société.
- Sites web des partenaires de la société tels que le ministère de l'économie et des finances, l'autorité de régulation du marché des capitaux (AMMC), Maroclear (dépositaire central des titres au Maroc), la bourse de Casablanca, l'association professionnelle des sociétés de bourse marocaines, ...
- Les journaux nationaux spécialisés en finance et bourse : Economiste, Les eco, Matin , Financenews, Econews, Bourse news , La vie ECO,..

#### **5.1.8. Structure organisationnelle et ressources nécessaires pour mettre en place la cellule de veille stratégique au sein de la société**

##### **❖ Place de la cellule de veille stratégique dans la hiérarchie de l'entreprise**

L'introduction de la cellule de veille au sein de la société n'engendre pas des grands changements de procédures et de structure.

Il s'agit plus de formaliser et d'organiser la gestion de l'information au sein de l'entreprise, ce qui représente en effet la particularité de la pratique de veille stratégique au sein d'une PME.

La cellule de veille stratégique doit être rattachée à la direction générale dans l'objectif d'anticiper les risques et s'adapter aux changements rapides de l'environnement et être au service des décideurs afin de prendre la bonne décision au bon moment.



➤ **Ressources logicielles**

Concernant les ressources logicielles, on propose à la société une liste des logiciels gratuits les plus performants sur le marché et qu'ils regroupent l'ensemble des rubriques nécessaires de veille :

**Tableau n ° 2 : Outils de veille gratuits**

Type de l'outil de veille utilisé	Nom de l'outil	Fonction assurée
<b>Agent de Recherche</b>	Copernic Agent Personal	Cet Agent de Recherche nous a permis d'exécuter un ensemble de requêtes qui ont un rapport avec les axes de recherche
<b>Agent de Surveillance</b>	Website-Watcher	Website-Watcher est un agent intelligent capable de vérifier à intervalles réguliers le contenu des pages web à surveiller. Il émet une alerte dès lors que le contenu de la page a changé. Il possède des fonctions de filtrage très élaborées permettant de ne pas prendre en compte les modifications sur certaines parties de la page
<b>Agrégateur Fils RSS</b>	FeedReader	Permet de créer un ensemble de flux RSS, se rapportant aux axes de surveillance déjà identifiés
<b>Générateur d'Alertes</b>	Google Alertes	Dans Google Alertes, nous avons créé un ensemble de requêtes en faisant entrer les mots clés
<b>Visualisation de l'information</b>	Mind Genius	la visualisation de l'information

Source : Elaborée par les auteurs

Le résultat de notre démarche aura comme produit un livrable de veille mensuelle (qui va regrouper l'ensemble des alertes et des signaux faibles sur l'ensemble du marché financier

marocain qui peuvent intéresser l'activité de la société. Ce livrable selon les attentes du personnel de la société sera partagé par le moyen d'un intranet ainsi que les actualités importantes seront transmises en temps réel au destinataire.

## 5.2. Protection de l'information stratégique

Les PME ont tendance à uniquement se focaliser sur la performance, la recherche, la production, les ressources financières en oubliant les aspects de protection et de sécurité. Or, l'absence de réflexion générale et anticipative sur les risques encourus à long terme peut aller jusqu'à les faire disparaître par effet, domino, souvent très rapidement. En effet, l'information constitue aujourd'hui pour l'entreprise un enjeu stratégique de première instance, la protection de l'information et la sécurisation des entreprises répondent à un triple impératif :

- Se prémunir contre d'éventuelles actions illicites
- Protéger sa propre information sensible, c'est-à-dire mettre en place au sein de l'entreprise un système contre-intelligence
- Préserver et faire vivre la culture informationnelle de l'entreprise : ne pas entraver la collecte, le traitement et la diffusion des informations utiles par des mesures de protection excessives ou inadaptés.

Toute PME doit se protéger contre les risques et les menaces diverses qui pourraient porter atteinte au patrimoine informatique. Se protéger mais contre quoi? Pour répondre à ces questions il est indispensable d'étudier successivement les risques les menaces et les types d'attaquants. Nous distinguerons les menaces accidentelles et les menaces intentionnelles

- Menaces accidentelles :
  - Les catastrophes naturelles : inondations, tremblements de terre et les accidents comme les incendies, les explosions, les courts circuits sont à considérer et des études reposant sur le principe de l'arbre des risques sont conseillées
  - Les erreurs diverses provoquées par l'inattention ou le manque de compétence : erreurs de saisie, effacement des données, ... constituent également des menaces contre lesquelles il y a lieu de se prémunir, en particulier par des actions périodiques de formation, de remise à niveau des compétences.

- Menaces intentionnelles :

Les menaces de caractère stratégique intéressant directement l'intelligence économique car elles visent l'obtention d'informations sur les objectifs et le fonctionnement d'une entreprise dans le but d'accaparer des parts de marchés, de connaître les détails de résultats récents de recherche, de procédés nouveaux de fabrication, de contrer les actions de développement, ou des menaces de caractère idéologique, de caractère terroriste, cupide, ludique et de vengeance. Ces divers types de menaces se matérialisent dans diverses pratiques :

- L'espionnage qui vient des menaces de type stratégiques
- La perturbation des systèmes informatiques qui vient aussi des menaces stratégiques et également à celles de vengeance
- Le vol de données ou de ressources ou la fraude physique
- L'usurpation du droit d'accès aux informations secrètes et confidentiels

Pour se prémunir contre tous ces risques, on a adopté une stratégie de sensibilisation du personnel par le moyen d'un guide pratique de la sécurité de l'information (voir l'annexe 4). Ce guide va être partagé au personnel de la société. De plus, on propose à la société de mener des formations sur les pratiques de la protection de l'information stratégique qui peut être réalisé même par l'informaticien de la société ou en faisant appel à des prestataires externes spécialisés.

### 5.3. Influence

Une entreprise quelle que soit sa taille, est en mesure d'influer sur des parties prenantes en usant de stratégie d'influence, dont la publicité et le marketing. Les messages visent non seulement les clients et les investisseurs ou les actionnaires mais aussi ceux qui font et relaient l'opinion. Les stratégies de lobbying font partie des manœuvres d'orientation d'un futur que l'on souhaite favorable.

En effet, l'influence est la troisième étape de la démarche d'intelligence économique. Elle s'exerce d'autant plus efficacement qu'elle s'appuie sur une première phase de veille/anticipation de l'environnement et a été précédée par une action de sécurité économique.

L'influence est la capacité à agir sur son environnement de manière à orienter les décisions des acteurs pertinents dans le sens de ses intérêts, de manière légale, sans recours à la contrainte ou à la rémunération.

L'influence repose sur la conviction, l'argumentation, l'exemplarité ou la séduction. Dans la sphère économique, elle s'exerce de manière professionnelle, en amont, sur les idées, les opinions, les règles, les normes, les décisions. La capacité de mettre en place une influence stratégique est un atout dans la compétition pour les entreprises. Aujourd'hui, la survie et la compétitivité des PME peuvent être affectées par des facteurs externes : nouvelles habitudes des consommateurs, nouvelles lois, nouvelles normes et certification, entrées de nouveaux concurrents ....

Dans ce contexte, au-delà de la mise en place de stratégies pour accroître sa compétitivité, l'entreprise doit mener des actions en vue de promouvoir et protéger ses intérêts. L'influence, qui peut se définir comme étant la capacité à utiliser l'information comme un levier d'action pour promouvoir les intérêts d'une entreprise dans un cadre légal à travers la mise en place d'actions de lobbying et de communication d'influence, est un moyen utilisé à ce titre. Pour ce faire, nous proposons à la société une stratégie d'influence qui regroupe un ensemble d'actions notamment :

- Publier dans les journaux nationaux spécialisés dans la finance tels que Financenews, Economiste, ... un article qui présente l'entreprise, son domaine d'intervention, ses résultats financiers
- Mener des visites auprès des clients potentiels pour présenter la société, ses avantages concurrentiels, ses réalisations, ...
- Proposer aux clients fidèles des offres de service spéciaux
- Mener des campagnes de publicité auprès des clients potentiels et les partenaires du marché financier
- Mener des actions et des projets de coopération avec les partenaires du marché financier marocain (AMMC, bourse de Casablanca, Marocclear)

Créer et gérer l'e-réputation de la société dans les réseaux sociaux et professionnels

## Conclusion

Grâce au progrès technologiques et au développement du libre-échange des biens et des personnes, la dernière décennie a vu une métamorphose complète de son environnement économique, les entreprises sont désormais contraintes d'ajuster leurs stratégies en fonctions d'une nouvelle grille de lecture, intégrant la complexité croissante des réalités concurrentielles à l'œuvre sur les différents échiquiers mondiaux, nationaux et locaux. L'efficacité d'une telle démarche repose sur le déploiement de véritable dispositif d'intelligence économique qui institue la gestion stratégique de l'information comme l'un des leviers majeurs au service de la performance économique et de l'emploi.

L'intelligence économique est une discipline transversale qui fait appel à des connaissances pluridisciplinaires pour faire des liens entre les informations recueillies et celles que l'on possédait déjà. C'est cette capacité à relier les choses qui peuvent paraître n'avoir aucune relation entre elles qui élargit le champ de vision de l'entreprise et offre un réel intérêt. Ce qui revient à dire que l'intelligence économique réunit des savoir-faire qui s'organisent autour de trois axes :

- l'un repose sur des actions offensives-défensives (veille),
- l'autre sur la recherche des menaces et des sources d'informations opportunes (sécurité économique, sûreté protection du patrimoine informationnel).
- Le troisième, quant à lui, porte sur l'influence et le management des perceptions.

Cependant, les relations d'affaires se complexifient, non seulement pour les multinationales et les grandes entreprises, mais aussi par les PME. Affronter les nouvelles dynamiques du marché est une nécessité vitale qu'elle que soit la taille de l'entreprise. Longtemps présentée comme un concept complexe destiné aux grandes entreprises, l'intelligence économique est en fait une démarche accessible aux PME. Comme nous avons démontré au cours de notre projet de fin d'étude, la démarche de l'intelligence économique ne nécessite d'y consacrer un budget énorme, un personnel hautement qualifié ou des outils informatiques complexes.

L'intelligence économique est plus un état d'esprit, une manière de penser et d'agir au sein comme au-dehors de l'entreprise, c'est une culture d'entreprise qui doit être impulsé par la volonté affirmée d'un dirigeant qui souhaite développer la compétitivité de son entreprise et en assurer ainsi la pérennité.

L'intelligence économique dans les PME nécessite à la fois que le dirigeant de l'entreprise définisse un horizon stratégique en affirmant une volonté mais essentiellement que l'ensemble du personnel de la société soient mobilisées pour échanger de l'information informelle.

Une telle démarche repose principalement sur plusieurs exigences : un mode de management participatif, un nécessaire décloisonnement fonctionnel et de réelles capacités contributives des hommes et des femmes de l'entreprise.

Cette démarche permet au dirigeant de toute PME de disposer de l'information pertinente et utile à sa prise de décision. En effet, l'intelligence économique est pivot de toute prise de décision et éclaire les projets et les décisions de toute nature. Elle est un facteur de performance et un instrument de pilotage, de pouvoir et d'influence qui permet à l'entreprise de conserver sa compétitivité et d'assurer sa pérennité.

Tout en réalisant un diagnostic en termes de veille, de sécurisation d'information et d'influence, en se basant sur des instruments de recherche, notamment l'observation directe et le questionnaire. Ce diagnostic nous a permis de répondre à la problématique objet du présent travail ainsi qu'aux objectifs initialement tracés à savoir :

- Proposer un système de veille destiné à détecter et analyser les informations et les événements pertinents relatifs à l'activité des marchés financiers et des parties prenantes qui les animent.
- Proposer une stratégie d'influence destinée à orienter l'action des acteurs du marché et des rivalités concurrentielles en faveur des intérêts d'Alma Finance Group
- Proposer une stratégie de sécurité économique permettant la protection des savoir-faire et des informations sensibles d'Alma Finance Group.

D'après les résultats obtenus de ce diagnostic, on a pu établir une démarche globale de l'intelligence économique (un système de veille qui répond aux exigences de la norme AFNOR XP X 50-053, un système de sécurisation de l'information et un système d'influence) qui va permettre à la société d'assurer sa compétitivité et sa survie, avec un budget quasi nul. Cependant, cette étude s'est heurtée à un certain nombre de contraintes et de difficultés notamment la confidentialité de certaines informations stratégiques.

Il faut ajouter à cette difficulté le manque de documentation sur l'intelligence économique au Maroc. C'est pour cela que notre étude est considérée comme un travail pionnier, montrant au premier lieu l'intérêt de l'intelligence économique pour une PME ainsi que la mise en place de cette démarche ne génère aucun coût supplémentaire.

## BIBLIOGRAPHIE

- LAGHMAM, .I. (2020). « L' intelligence économique au service du territoire : Cas du Maroc » . International Journal of Management Sciences. 3.
- Boujemâa ACHCHAB, Driss HARRIZI (2014)., Les défis de l'intelligence économique au Maroc, La Revue Gestion et Organisation,5, 130–137
- Christian Marcon (2012), De la mesure aux hypothèses explicatives : regard sur 15 ans d'oubli, Communication et organisation, N° 42.
- Ghizlane Salam (2013), Qui dit intelligence économique dit partage d'information. Marché et organisations.
- Gregory Moscato (2010), IE et modélisation financière : mise en œuvre d'un outil pour les projets d'entreprises, Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de l'information et de la Communication, Université Paris-EST.
- Hartre Martre (1994), Intelligence Economique et stratégie des entreprises, Oeuvre collective du Commissariat Générale du Plan. La Documentation Française, Paris.
- Jean-Louis Levet (2001), L'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action, Paris : Economica.
- Mounia Sliman; Ahmed Elabassi (2013), La décision d'investissement en intelligence économique : Evaluation et pratique dans les grandes entreprises Marocaines, Marché et Organisations, n° 18.
- Mourad Oubrich (2011), l'intelligence économique dans l'entreprise : une analyse par processus, éditions universitaires européennes.
- Nicolas Moinet (2009), L'épistémologie de l'intelligence économique face au défi de la communication, Revue Internationale d'Intelligence Économique, vol. 1-2.
- Nicolas Moinet (2010), Petite histoire de l'intelligence économique, une innovation à la française, édition l'Harmattan.