

La veille stratégique dans le système national d'information économique des pays en voie de développement : Le cas des PME du Maroc

Fouzia AKRIFED,

Doctorante en Sciences de l'Information et de la Communication
Laboratoire d'accueil : ERSICOM
(Equipe de recherche sur les Systèmes
d'Information et de Communication des Organisations et des Médias)
Université Jean -Moulin Lyon3- France
fouziaakrifed@yahoo.fr

Résumé :

La veille stratégique est le processus volontariste par lequel une entreprise peut se mettre à l'écoute de son environnement socio-économique afin de minimiser les risques liés à l'incertitude et maximiser les opportunités à saisir. Force est de constater qu'elle demande une mise à jour périodique d'informations diverses telles, l'émergence d'un marché, l'appropriation de nouveaux produits, des nouvelles normes ou technologies, des données sur les concurrents et fournisseurs, ou même sur les partenaires.

Au regard de ces enjeux, l'objet de cet article porte sur l'importance d'un dispositif de veille stratégique comme outil de médiation du savoir au sein des entreprises des pays du Maghreb ainsi qu'une voie d'opportunités pour le développement national d'information économique. Nous nous interrogerons, à partir de l'exemple marocain, sur les rapports qu'entretiennent les entreprises de ce pays avec l'innovation technologique : investissement dans les dispositifs de veille stratégique, une démarche qui reste occultée et peu formalisée dans la plupart des cas.

Après cette brève présentation des principaux fondements, caractéristiques et composantes de la veille stratégique et de ses dispositifs, nous précisons dans un premier temps, l'importance de la mise en place d'un dispositif de veille stratégique dans les PME des pays du Maroc et les apports d'une telle pratique dans leurs fonctionnements et modes de gestion afin de maximaliser leurs profits.

Quelle est l'opportunité que constitueraient les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) pour le développement du Maroc et le rôle que pourraient jouer ces NTIC en vue d'une présence active dans le pays dans ce village mondial. Autrement dit, comment les NTIC et l'économie du savoir pourraient-elles constituer une stratégie de développement à long terme pour les pays du Maghreb, et, en l'occurrence pour le Maroc ?

Dans un second temps, nous avons confronté la réalité du terrain aux réflexions théoriques en la matière. Il s'agit, au terme de cette confrontation de savoir si les entreprises marocaines sont conscientes de l'importance de l'enjeu que représente pour elles l'intégration d'une telle pratique dans leur fonctionnement. Dans le même ordre d'idées, nous comptons mettre en relief les difficultés rencontrées par les entrepreneurs pour mettre en œuvre de façon opérationnelle la veille stratégique.

Mots-clés :

Veille stratégique, entreprises du Maroc, économie du savoir, Médiation du savoir, technologies de l'information et de la communication.

Keywords:

Strategic watch, Moroccan companies, mediation knowledge, Net economy, information and communication technologies.

1 – Introduction

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) sont indéniablement une composante majeure de l'industrie et de l'économie des pays. Ces entreprises sont le fruit d'un long processus (JULIEN et al. 1994) qui, grâce à des influences diverses, a modelé leur caractère et leur personnalité. Elles ont évolué au gré des modes et des exigences dont les plus fondamentales sont maintenant la globalisation des économies et l'industrialisation de l'information symbolisée par la société de l'information. (P. DRUCKER, 1992, 2000 ; PNUD, 2001)

Aujourd'hui, en dépit de l'expansion et de l'intérêt de plus en plus répandu pour les courants libéraux et l'évolution des techniques de l'information, force est de constater que de grandes régions du monde sont toujours dans des situations précaires. Ainsi, si l'Asie de l'Est a jeté les jalons de la croissance avec l'émergence de nouveaux dragons telle que la Corée du Sud. L'Amérique Latine poursuit lentement son intégration économique avec ses voisins du Nord, l'Afrique demeure toujours à ce jour en marge de l'économie mondiale avec ses problèmes démographiques, politiques, environnementaux et économiques. A tous ces maux, s'ajoutent désormais des problèmes informationnels et technologiques liés à l'écart grandissant entre le Nord et le Sud, suite au développement de la société et des industries de l'information. Le témoignage de Thierry VEDEL (2002) vient renforcer ce constat : « *les pays en voie de développement (PVD) restent essentiellement consommateurs des programmes exportés par les pays développés et la production endogène de programmes audiovisuels demeure marginale¹* ».

Or, les enjeux stratégiques de l'information favorisant un avantage concurrentiel (Michael PORTER, 1999) et assurant une croissance économique favorable pour les pays en développement, ont été officiellement démontré et appuyé par les institutions internationales (PNUD, CNUCED, etc.).

Cette situation s'est aussi renforcée par la coalition de groupements d'intérêts économiques inter-régionaux et continentaux, résultats de l'interdépendance économique et politique poussée des pays industrialisés.

Face à ces clivages, la réflexion a progressé ces dernières années. Dans le but de réduire cet écart, les pays du tiers monde, notamment les pays africains ont instauré des programmes de développement ou Plans d'Ajustement Structurel (P.A.S.) sous l'égide du Fond Monétaire International (FMI).

Pour répondre à ces exigences, les autorités ont officiellement conféré un statut légal aux PME² à partir des années 80. Ce dernier correspond tout à la fois à une redéfinition de l'économie, à une nouvelle approche de la consommation, au développement des industries et à une remise en cause des méthodes traditionnelles de production. En effet, pendant longtemps les artisans évoluant au sein d'un environnement clos (petits ateliers), perpétuaient les modes d'exploitation légués par leurs ancêtres et transmettaient à leur tour leur savoir-faire.

Dans un tel contexte, et face aux exigences d'un marché régi par une concurrence de plus en plus âpre, les entreprises rompent simultanément avec le système traditionnel d'une production artisanale forcément limitative au profit des méthodes à caractère industriel utilisant des TIC. Désormais, les entreprises se mettent à l'heure de ces nouvelles pratiques managériales, nécessitant l'embauche d'une main d'œuvre qualifiée, la responsabilisation des salariés, le travail en équipe, la rotation des tâches, la formation, l'organisation du travail et la

¹ *Mondialisation, égalité, équité Mondialisation, inégalités et technologies de l'information et de la communication.* - In : *Mondialisation et inégalités cahiers français*, n° 305, pp. 55- 60.

² *Il n'existait pas de définition légale de la PME au Maroc avant la promulgation du nouveau code des investissements en janvier 1983.*

définition des postes, etc. Dans ces conditions, elles misent sur l'impact des NTIC dans leurs domaines respectifs par le biais du recueil et de la gestion de l'information de qualité. Laquelle information est devenue nécessaire au bon déroulement du travail en équipe.

Cette interrogation s'inscrit dans une logique de prise en compte des réalités du territoire dans la multiplicité de ses dimensions : géographique, démographique, administrative et économique, etc. A ce sujet, on parlera d'unités multiplex. Ces nouvelles dynamiques introduites par la mondialisation des échanges commerciaux sont au cœur des préoccupations de cet article. Il insiste notamment sur la question de la médiation du savoir au sein des entreprises marocaines dans ses dimensions techniques et humaines, à travers l'introduction des TIC au sein des PME.

2 – La veille stratégique dans les P.M.E. marocaines : état des lieux

La veille stratégique est l'articulation de deux termes à savoir "veille" et "stratégie" comme le signale Emmanuel PATEYRON (1998), elle se manifeste par la gestion efficace de la réception, de l'interprétation et de l'action.

Il existe une multiplicité de définitions de la veille stratégique d'où la confusion sur sa nature. C'est un concept flou dont l'acception courante, se confond parfois avec l'intelligence économique ou l'espionnage.

La veille stratégique est devenue un outil de gestion d'une grande importance pour les entreprises. En effet, il est admis que la veille stratégique ou "écoute prospective de l'environnement" telle qu'exprimée par Humbert LESCA (1989) est le processus par lequel les acteurs cherchent à acquérir des informations anticipatives qui soient utiles pour toute prise de décision. En effet, elle forme l'ensemble des techniques de gestion systématique de l'information stratégique permettant d'assurer l'évolution et la pérennité d'une entreprise.

Comme moyen stratégique de gestion de la connaissance et du pilotage des entreprises, celle-ci constitue pour ces dernières un outil clé permettant d'alimenter leur vision stratégique. Elle permet d'analyser les opportunités et les menaces et/ou contraintes de l'environnement externe à l'aide des "signaux d'alerte faibles"³ ou "signe d'alerte précoce", et de détecter les défaillances de l'environnement interne à l'entreprise. Cela permet aux entreprises d'augmenter leurs chances tout en réduisant les risques (Humbert LESCA et al. 1994).

Dans le même ordre d'idées, on remarque que la veille stratégique suppose une action volontariste et offensive de l'entreprise. Elle évoque d'après François LAINÉE (1991) une arme de lutte concurrentielle. Ce qui présuppose une mise à jour périodique d'informations diverses. Par exemple, l'émergence d'un marché, l'appropriation de nouveaux produits, des nouvelles normes ou technologies, des données sur les concurrents et fournisseurs, ou même sur les partenaires. Elle est le processus volontariste par lequel toute entreprise peut se mettre à l'écoute anticipative de son environnement socio-économique afin de minimiser les risques liés à l'incertitude et maximiser les opportunités à saisir.

La veille stratégique d'après (ANSOFF, 1975) permet de décoder les « *signaux faibles* » provenant de l'environnement. AGUILAR (1967) quant à lui signale que la veille stratégique est basée principalement sur la cueillette des informations « *about events and relationship in a company's outside environment, the knowledge of which would assist top management in its task of charting the company's future course of action* ». D'après COURVILLE (1994), elle consiste à s'outiller prospectivement pour réagir et évoluer en même temps que le système.

³ L'expression " *signe d'alerte précoce* " est plus explicite que les *signes d'alerte faibles*. Il s'agit ici de l'information qui alerte l'acteur de l'importance d'un évènement qui peut leur être d'une grande utilité pour l'avenir de l'entreprise.

Si la veille stratégique permet à l'entreprise de se mettre à l'écoute de l'environnement socio-économique, elle nécessite un diagnostic d'anticipation de l'environnement externe (BAUMARD P., 1991) à l'entreprise (évaluation des menaces et opportunités), ainsi que l'analyse de l'environnement interne (évaluation des forces et faiblesses, vulnérabilité).

2.1 – Le dispositif de veille stratégique dans les entreprises marocaines : un outil de médiation du savoir

2.1.1. – Economie du savoir et technologies de l'information : une chance pour les pays en voie de développement : le cas du Maroc

“ Les technologies de l'information sont-elles en train de réhabiliter les districts industriels, les fabriques disséminées et les artisans (même si leurs échoppes sont implantées sur Internet) ? ”. (Frédéric FRÉRY, 2001)

Le Maroc est caractérisé par une économie libérale et ouverte dont laquelle les échanges commerciaux jouent un rôle important. Cette volonté a été dernièrement renforcée par l'adhésion à l'organisation mondiale du commerce (O.M.C.), la signature des accords de libre-échange avec l'Union Européenne (U.E.) et l'adoption de P.A.S. Cette libéralisation touche aussi bien les échanges extérieurs (importation/exportation) que le mouvement des capitaux sur les marchés financiers. Ce développement des échanges extérieurs de service ne peut être que bénéfique et constitue un outil dynamique pour le développement de l'économie du Maroc, dans la mesure où cela favorisera son insertion dans l'économie mondiale comme le rappelle D. El. MOUSTAOUI (2000).

Si on regarde l'infrastructure des télécommunications au Maroc, on remarque qu'elle compte plus de 300.000 utilisateurs d'Internet avec 200 % de croissance annuelle. (Aziz BAAYER, 2001) A ce sujet, l'investissement immatériel peut constituer un atout pour le développement économique du pays. A cet égard, un rapport de l'OCDE de 1996 fait remarquer que : *“ L'investissement immatériel croit beaucoup plus rapidement que l'investissement matériel. Les personnes qui possèdent plus de connaissances que les autres obtiennent des emplois mieux rémunérés, tandis que les entreprises mieux dotées en matière grise devancent leurs rivales sur les marchés et que les pays qui disposent d'une base de connaissances plus étendue sont plus productifs.... ”.*

Nous nous interrogerons sur le rôle des technologies de l'information et de la gestion dans les entreprises marocaines faisant face aux enjeux de la mondialisation des échanges.

Pour aller en ce sens, la mise à niveau globale de l'économie doit être accompagnée d'une politique sectorielle. Celle-ci devra favoriser la valorisation des produits locaux et l'intégration économique, en vertu de leur impact sur l'allègement du déficit extérieur et la création d'emplois. Dans le but d'accroître la compétitivité des entreprises marocaines et de soutenir les actions de diversification des marchés à l'export, certaines grappes du tissu économique doivent être développées. Elles devront permettre aux entreprises ayant un rôle moteur dans l'économie et présentant un potentiel substantiel de compétitivité internationale de se développer. A cet effet, les pouvoirs publics et le secteur privé sont appelés à coordonner leurs efforts pour créer les conditions nécessaires au développement de ces grappes, tout en mettant en place les mécanismes institutionnels adéquats.

Le point culminant de cette transformation est symbolisé par le passage d'une économie dite traditionnelle (flux matériels caractérisés par les échanges de biens et de services) à une économie dite immatérielle (flux immatériels caractérisés par l'échange d'informations numériques et les connaissances) grâce aux transformations des TIC. La loi de Moore (1965)⁴

⁴ « la puissance des microprocesseurs est multipliée par deux tous les 18 mois, au même prix ».

se vérifie depuis plusieurs années. L'économie du savoir est issue de la prise de conscience du rôle des TIC pour la croissance de l'économie : *"Il n' y a pas de management possible sans information. Les entreprises qui gagneront la guerre économique sont celles qui auront gagné la guerre de l'information⁵"*.

L'économie de la connaissance est devenue un enjeu majeur qui regroupe à la fois les acteurs industriels et les pouvoirs publics (OCDE, 1997). Elle résulte de deux tendances historiques conjuguées : le poids économique croissant des activités liées à la connaissance (éducation, formation, R& D, etc.) qui mobilisent des ressources financières de plus en plus importantes et l'évolution technologique qui s'illustre en l'occurrence par l'avènement des TIC. La nouvelle économie est à la fois, comme nous le fait remarquer Manuel CASTELLES (1998), globale et informationnelle. Les frontières géographiques s'estompent au profit d'un espace virtuel.

La question centrale est de s'interroger sur la façon dont les responsables perçoivent leur environnement se pose donc avec un grand intérêt. Une stratégie du développement endogène favorisera-t-elle la compétitivité des entreprises marocaines ?

Dans le contexte économique actuel d'ouverture internationale des marchés, le développement durable⁶ des entreprises passe désormais par une innovation constante et soutenue. Il est devenu important pour les entreprises d'être à l'écoute de leur environnement (économique, technologique, concurrentiel ou réglementaire, etc.) instable et hostile qui devient de plus en plus complexe à maîtriser. Ce qui met en question la pertinence des structures dites classiques. (ALLOUCHE & HUAULT, 1998)

L'innovation est un facteur clé de la compétitivité et du développement pour les entreprises. Le savoir s'entend dans un sens large qui intègre le savoir tacite très important pour toute innovation. Mais l'économie du savoir repose surtout sur un accès facile et rapide à l'information pertinente sans contraintes banalisant l'espace et le temps. Cela signifie une aptitude à communiquer, à travailler en équipe et à échanger les informations grâce aux TIC. Ces nouvelles formes organisationnelles se répercutent sur le niveau de la productivité des entreprises dont les deux éléments importants tiennent à l'efficacité du processus de production et au type de technologie utilisé en fonction des usages et des besoins, notamment au niveau des méthodes de travail utilisées par ces dernières.

D'où l'utilité des démarches de veille stratégique pour les entreprises. Sur ce point précis, elles permettent aux entreprises de collecter, d'exploiter des informations à caractère stratégique pour agir sur les performances économiques des entreprises.

Les entreprises qui cherchent la performance doivent ainsi se transformer en organisations dites *"intelligentes"* (SURENDRA & al. 2001), car si l'énergie de l'économie industrielle est le pétrole et l'électricité, celle de la nouvelle économie est le savoir et l'information. L'enjeu est de taille pour les entreprises en quête de compétitivité.

L'insertion des pays émergents dans l'économie mondiale n'est pas facile. Pourtant, cela doit et peut se faire grâce au soutien des entreprises et de l'ensemble du tissu industriel (Bouزيد AZZOUZI, 1997), au renforcement des techniques et des méthodes d'information et de gestion, par le biais des NTIC (Abdelhamid SKOURI, 2000) : *" Le processus d'insertion et d'adaptation ne pourra s'accomplir qu'à la condition que le Maroc se mette en position de*

⁵ LESCA, Humbert.- *Information et adaptation de l'entreprise : mieux gérer l'information pour une entreprise plus performante*, Paris, 1989, 220 p.

⁶ *"un développement durable est défini comme un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs". (une définition largement médiatisée)*
In : *Sciences de la société : autour du développement durable*, Presses universitaires du MIRAIL, N ° 57- 2002, octobre 2002.

*mettre en œuvre, de manière maîtrisée, les choix stratégiques appropriés à ses contraintes économiques, ses choix politiques et à son identité socioculturelle*⁷”.

Les entreprises du Maroc sont donc contraintes par l’environnement économique mondial actuel à s’investir dans une culture de veille stratégique. En ce sens, elle peut constituer un repère susceptible de les aider dans leurs diverses démarches stratégiques et avoir un impact positif sur leurs performances. Mais c’est surtout un atout indéniable pour être compétitif face à la concurrence déloyale des Pays du Nord concernant les termes de l’échange. L’enjeu est de taille comme le souligne Nouredine ELAOUFI (2002) à travers le passage suivant : *« dans le cas spécifique de l’entreprise marocaine, la démarche la plus satisfaisante est, précisément, celle qui offre la possibilité d’aller au-delà d’une simple restitution, de type monographique, de la réalité. Ou plutôt des réalités. C’est en effet, sur un questionnement radical, c’est-à-dire au pluriel, ayant trait à la nature, infiniment complexe et hétérogène, de la firme marocaine et visant à produire un effet de connaissance [...] »*⁸.

L’introduction des technologies de l’information induirait forcément des changements dans les fonctions de ces entreprises. Cela permettrait aux entreprises de régénérer un potentiel (humain, technologique, etc.) à partir de l’exploitation des connaissances et savoir-faire accumulés qu’elles soient tacites ou explicites.

Les entreprises du Maroc sont engagées dans une compétition économique assez difficile. De plus, elles consentent suffisamment d’efforts et de moyens politiques appropriés qui permettraient de mieux reconnaître leur réalité multiple et complexe. Dans ce contexte, elles doivent mettre en pratique leur savoir et savoir-faire pour en tirer le meilleur profit, et améliorer leur croissance économique (Fouad MEKOUAR, 2000). En effet, la gestion de l’industrie marocaine à ce contexte doit se faire par la conception de produits alliant une production flexible et modulable et la mise en valeur des compétences acquises dans leur domaine d’activités. Ce sont là deux facteurs essentiels pour soutenir toute innovation et qui en effet sont encore négligées dans le pays. (Abdelhamid SKOURI, 2000).

La mise en place d’une culture de veille stratégique dans les pratiques des entreprises des pays en voie de développement précisément à l’instar des entreprises marocaines peut maximaliser leurs profits et faire évoluer leur mode de gestion comme indiqué précédemment.

2.2 – Réalités du terrain en matière de technologies de l’information et de veille stratégique

Une enquête réalisée à l’aide d’un questionnaire a été distribuée auprès de 245 entreprises PME/PMI marocaines localisées majoritairement dans les grandes villes du pays, à savoir Casablanca, Salé, Tamarra et Rabat compte tenu tout d’abord de la force économique que constituent ces villes et ensuite vu les moyens matériels dont nous disposons pour réaliser cette étude. Le choix a porté sur deux grands secteurs d’activités à savoir le textile-habillement et l’électronique.

Le questionnaire s’est adressé en priorité aux membres du comité directeur à savoir les premiers responsables et managers de ces entreprises. Nous avons pu avoir en retour 58 questionnaires collectés et dûment remplis. Nous nous sommes intéressées spécialement lors de notre étude à quatre grands axes suivants :

- **Pavé 1 : Identification de l’entreprise** : cette première partie est destinée à présenter l’entreprise, son secteur d’activité. Outre, ces éléments, nous nous

⁷ *Le Maroc du changement, les choix de l’avenir, C.N.J.A.- In : <http://www.mincom.gov.ma/> (site consulté le 28/11/02).*

⁸ *« l’entreprise marocaine en question ». Nouredine ELAOUFI. Professeur des sciences économiques Faculté de droit Rabat-Agdal, pp. 47-50. – In : l’entreprise en question, Mélange à la mémoire de Saâdia Boutahlil Bekkali, juillet 2002- Série : tables rondes de l’A.E.M. » N° 12 Association des économistes marocains.*

sommes renseignées sur les questions suivantes : le poste occupé par le répondant, l'année de fondation de l'entreprise, le nombre des employés, le chiffre d'affaire, la localisation de l'entreprise, une présence de l'entreprise sur le marché, coordonnées de l'entreprise « facultatif »;

- **Pavé 2 : Outils de travail, équipements et ressources informationnelles au sein de l'entreprise** : cette partie consiste à définir les outils informatiques dont dispose les PME-PMI et usages qu'elles en font. Nous avons posé des questions aussi sur l'investissement en information, l'abonnement à des collections et la connexion Internet ;
- **Pavé 3 : Pratiques informationnelles de l'entreprise** : Nous avons souhaité étudier pour l'essentiel les pratiques de ces entreprises en matière d'information. En effet, leurs accès à l'information, la recherche d'information et moyens d'information, ainsi que des renseignements supplémentaires tels que les besoins en information, les langues utilisées pour rechercher l'information et le type d'information recherchée, etc. ;
- **Pavé 4 : Présence et exercice de la veille stratégique** : La perception et la sensibilité des entreprises au concept de veille (différentes pratiques de la veille stratégique, difficultés de pratique, logiciels utilisés, utilité de la veille, etc.).

Nous présentons ici une synthèse de cette étude, faisant état de la pratique de veille stratégique telle qu'elle est exprimée par les responsables et les comités dirigeants. Nous proposons ainsi d'une manière générale une grille de lecture de quelques résultats que nous avons retenus pour cette étude :

- **Les PME-PMI apparaissent sensibles à la veille stratégique. On remarque qu'elles y associent les mots suivants :**

Veille stratégique	Nb. cit.	Fréq.
Intelligence économique	14	24,1%
Intelligence stratégique	11	19,0%
Surveillance (de l'environnement, du marché, des concurrents, etc.)	15	25,9%
Méfiance	7	12,1%
Intelligence Concurrentielle	17	29,3%
Veille concurrentielle	9	15,5%
Prévoyance et assurance contre les surprises	24	41,4%
Anticipation sur les évolutions de l'environnement	19	32,8%
Avantage concurrentiel et leadership	4	6,9%
Ouverture et coopération	11	19,0%
Partenariat	24	41,4%
TOTAL OBS.	58	

- **Les acteurs de la veille stratégique :**

Les responsables impliqués dans la pratique de veille stratégique sont pour la majorité des comptables (29.3%). En particulier, on peut remarquer que la gestion organisationnelle des

PME-PMI fait partie intégrante de leurs tâches au quotidien. Nous pouvons avancer une certaine éventuelle influence sur l'appropriation de la démarche de veille stratégique ainsi que sur sa pratique au sein de ces entreprises.

Fonction	Nb. cit.	Fréq.
Comptable	17	29,3%
Chef comptable	9	15,5%
Directeur adjoint financier	8	13,8%
Directeur technique	7	12,1%
Gérant	6	10,3%
Responsable production	4	6,9%
Responsable service commercial	4	6,9%
Assurance direction	2	3,4%
PDG	1	1,7%
TOTAL OBS.	58	100%

- **Localisation géographique de l'entreprise :**

Localisation	Nb. cit.	Fréq.
Casablanca	42	72,4%
Rabat	7	12,1%
Mohammedia	4	6,9%
Salé	4	6,9%
Kénitra	1	1,7%
Fès	0	0,0%
TOTAL OBS.	58	100%

L'objectif de cette question est de vérifier l'incidence des grandes villes sur la gestion des PME-PMI. Ces grandes villes influencent en effet de manière significative sur la gestion de leurs entreprises vu la concentration de l'emploi et le tissu économique important qu'elles représentent ces dernières. Il nous paraît essentiel que les entreprises de grandes villes réalisent une activité de veille stratégique.

- **Présence de l'entreprise sur le marché :**

Le marché international représente 75.9%, le national 44.8%. Contrairement, le marché local que 19 % et vient en dernier lieu le marché régional avec 4 %. La présence de l'entreprise sur un marché particulier peut être en corrélation avec ses besoins en informations.

Le fait que les entreprises s'intéressent à un marché international prouve que l'internationalisation et la mondialisation des économies exigent particulièrement une ouverture de la part de ces entreprises. Dans ces conditions, les entreprises qui se trouvent présentes sur le marché international seraient davantage motivées et sensibilisées par une pratique de veille stratégique formalisée et soutenue afin de renforcer la surveillance de cet environnement à risques divers.

Marché	Nb. cit.	Fréq.
International	44	75,9%
National	26	44,8%
Local	19	32,8%
Régional	4	6,9%
TOTAL OBS.	58	

- **La perception de la veille stratégique**

C'est une question sur les représentations du concept de la veille stratégique. D'une manière générale, la perception des personnes interrogées varie. Les entreprises associant au fait spontanément la veille stratégique à la prévoyance et assurance contre les surprises sont de l'ordre de 41,4 %. D'autres, la voient comme une activité de partenariat (14,4 %). 19% la considèrent comme une anticipation sur les évolutions de l'environnement. 29.3% l'assimilent à l'intelligence concurrentielle.

La notion de veille stratégique permet en fait de saisir la problématique de cette démarche dans un environnement particulier d'entreprises marocaines.

Veille stratégique	Nb. cit.	Fréq.
Prévoyance et assurance contre les surprises	24	41,4%
Partenariat	24	41,4%
Anticipation sur les évolutions de l'environnement	19	32,8%
Intelligence Concurrentielle	17	29,3%
Surveillance (de l'environnement, du marché, des concurrents, etc.)	15	25,9%
Intelligence économique	14	24,1%
Intelligence stratégique	11	19,0%
Ouverture et coopération	11	19,0%
Veille concurrentielle	9	15,5%
Méfiance	7	12,1%
Avantage concurrentiel et leadership	4	6,9%
Espionnage	0	0,0%
TOTAL OBS.	58	

- **Les obstacles à la pratique de veille stratégique :**

Les difficultés pouvant empêcher une pratique de veille stratégique peuvent être d'ordre techniques et financiers. Ces problèmes peuvent pousser une entreprise à ne pas favoriser la démarche de veille stratégique dans ses pratiques organisationnelles.

Raisons non pratique veille	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	38	65,5%
Manque de moyens (techniques et financiers)	11	19,0%
Manque de motivation, de conviction et d'initiative	9	15,5%
Manque de personnel qualifié	7	12,1%
Manque d'information	6	10,3%
Autres, veuillez préciser :	1	1,7%
TOTAL OBS.	58	

- **La taille de l'entreprise comme handicap ?**

La taille de l'entreprise ne constitue pas un handicap à la pratique de la veille stratégique d'après les entreprises interrogées.

Taille entreprise handicap	Nb. cit.	Fréq.
Non	51	87,9%
Oui	7	12,1%
TOTAL OBS.	58	100%

L'enseignement qu'on peut retenir est que cette démarche peut être un investissement prioritaire pour ces entreprises. En revanche, le concept de veille stratégique est encore étranger aux décideurs, responsables et responsables marketing, qui sont la plupart du temps impliqués dans les prises de décision, dans les entreprises tunisiennes. Cependant, ce que relève l'étude, c'est la présence informelle de la veille stratégique. La collecte d'informations à caractère stratégique transite la plupart du temps par l'intermédiaire de réseaux informels et de contacts personnels peu formalisés. Ces PME/PMI sont en effet peu outillées pour la prise en charge d'une démarche de veille stratégique plus formalisée.

Plusieurs entraves (le coût du matériel, la formation du personnel, les prestations des fournisseurs, etc.) sont à l'encontre de l'informatisation de ces entreprises. Ainsi, peut-on constater que : « *Le sous-développement des TIC dans le Sud tient également à des facteurs socioculturels. Les structures et les modes de relations sociales peuvent être un obstacle à leur diffusion* »⁹.

Dans un autre pays du Maghreb dont les réalités restent globalement proches, en Tunisie, une étude montre que le concept de veille stratégique (Souad CHOUK-KAMOUN et al., 1998) est encore étranger aux décideurs, responsables et responsables marketing, qui sont la plupart du temps impliqués dans les prises de décision, dans les entreprises tunisiennes. Cependant, ce que relève l'étude, c'est la présence informelle de la veille stratégique. La collecte d'informations à caractère stratégique transite la plupart du temps par l'intermédiaire de réseaux informels et de contacts personnels peu formalisés. Ces PME sont en effet peu outillées pour la prise en charge d'une démarche de veille stratégique plus formalisée.

Plusieurs entraves (le coût du matériel, la formation du personnel, les prestations des fournisseurs, etc.) sont à l'encontre de l'informatisation de ces entreprises. Ainsi, peut-on

⁹ [Mondialisations et inégalités, Cahier français n° 305, Mondialisation, égalité, équité.](#)

constater que : « *Le sous-développement des TIC dans le Sud tient également à des facteurs socioculturels. Les structures et les modes de relations sociales peuvent être un obstacle à leur diffusion* ¹⁰ ».

Il est important pour aider ces entreprises de penser à des méthodes d'appui tels que la mise à niveau des entreprises par une sensibilisation à la nécessité d'une médiation du savoir, et l'intégration des technologies de l'information dans les modes de gestion de ces entreprises. Dans le contexte actuel de société de l'information, on constate que le savoir et l'information sont des ressources stratégiques pour les entreprises. Peter DRUCKER (1992) signale que : *"les activités qui occupent la place centrale ne sont plus celles qui visent à produire et à distribuer des objets, mais celles qui produisent et distribuent du savoir et de l'information"*. La technologie n'est pas un produit fini, mais elle se construit en permanence au sein d'un processus.

3 – Les entreprises marocaines : vers une culture d'intégration de la société de l'information

Conscient de l'importance des technologies de l'information dans les pratiques d'entreprises marocaines, le Ministère de l'industrie, du commerce et des télécommunications du Maroc a mis place un Groupe des Technologies de l'Information (G.T.I.) en 1997. Il a entre autres missions le suivi des technologies de l'information au niveau national, ainsi que des mesures d'accompagnement et de mise à niveau auprès des entreprises marocaines par exemple, l'incitation à l'intégration des TI dans les entreprises. Ces initiatives permettent d'analyser les axes stratégiques (opportunités, compétitivités, etc.) ainsi que les obstacles (techniques, infrastructures, ou réglementaires) susceptibles de pénaliser la compétition de ces entreprises. A ce sujet, le plan quinquennal 1999-2003 consacré aux technologies de l'information du Maroc, a été considéré comme primordial pour assurer le développement national à partir de celui de l'infrastructure, de l'information et de la communication en vue du développement économique¹¹.

25000 entreprises marocaines sur un total de 75000 environ déclarées à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (C.N.S.S.) se sont dotées du réseau Internet même si cela n'est pas valable dans la plupart de cas pour les entreprises de taille importante.

Le développement de l'économie du savoir ne peut que constituer une valeur ajoutée pour le Maroc dans la mesure où les technologies de l'information peuvent améliorer la compétitivité des entreprises (CSTI, Avril 1998). Humbert LESCA (1989) indique d'ailleurs que la mise en place d'une structure de veille stratégique dépend principalement du degré de volontarisme du dirigeant.

L'information renvoie à une problématique organisationnelle sur sa valeur. C'est bien cette valeur qui pose problème puisqu'elle n'est pas encore reconnue comme ressource de production à part entière pouvant stimuler les dirigeants à intégrer une culture de veille stratégique dans leurs pratiques. Cette question se pose avec d'autant plus d'acuité actuellement compte tenu des spécificités de l'existant de ces entreprises (infrastructures de communication et services d'information non suffisants, environnement culturel et économique spécifique, procédures administratives alourdies, etc.).

L'Etat a une ligne d'actions prioritaires et un rôle à jouer pour soutenir les entreprises dans leurs démarches. L'Etat a ainsi eu l'ambition d'instaurer une stratégie appelée «stratégie *E-Maroc*» qui tend à combler le retard numérique du pays.

¹⁰ *Mondialisations et inégalités, Cahier français n ° 305, Mondialisation, égalité, équité.*

¹¹ In : <http://www.septi.gov.ma/> (site consulté le 10/11/2002).

La politique d'accompagnement de ces entreprises s'avère nécessaire. Pour encourager cette mise à niveau, l'Etat a mis en place plusieurs outils tels que le Fonds de garantie des crédits pour la mise à niveau (FOGAM), l'Euro-Maroc-Entreprises. Il existe aussi le programme européen MEDA, programme qui vise à assister et à superviser près de 200 petites et moyennes entreprises marocaines sur la mise à niveau de leur système de qualité.

Cela suppose la sensibilisation et le soutien des dirigeants, la formation du personnel, ainsi que l'instauration d'une culture dite de "veille". Comme l'indique G. LAFAY (1995) : *"la mondialisation n'est pas synonyme de la disparition des spécificités nationales et l'Etat a un rôle de protection de ces spécificités tant dans le marché intérieur que dans le marché extérieur (...). L'Etat est devenu l'acteur et le vecteur d'une internationalisation des marchés tout en défendant l'identité nationale : il est l'adaptateur de l'internationalisation, qu'il est obligé d'accepter mais il essaye aussi de préserver les spécificités nationales"*.

4 – Conclusion

Tout en prenant la mesure de l'écart technologique existant entre les pays développés et les pays en voie de développement, nous avons essayé d'analyser comment un dispositif de veille peut-être utilisé comme un outil de médiation du savoir et ainsi une voie de développement du système national économique et surtout une voie de sortie du sous-développement.

Notre contribution ne cherche pas à présenter l'ensemble des problèmes de façon exhaustive mais en l'état actuel de nos recherches à apporter des éléments de réponse sur la réalité des entreprises marocaines : *"La société de l'information a-t-elle fait son entrée dans les pays arabes de façon contraignante ou les pays arabes ont-ils fait une mutation importante permettant de jouer un rôle de premier ordre dans cette nouvelle société ?"* (M. Christophe VARIN, 2000)

Il est important que ces entreprises prennent conscience des apports des technologies de l'information dans leur gestion stratégique. Ce qui les encouragera à favoriser l'appui aux approches de mise à niveau, d'adaptation des technologies de l'information et de la veille stratégique comme outil de médiation aux réalités des entreprises marocaines afin de les soutenir dans un contexte de mondialisation des économies.

La veille stratégique nécessite donc une volonté stratégique. Pour développer le processus de veille, il faut des ressources et une organisation adaptées aux besoins et à l'environnement (culturel, scientifique et social, etc.) de l'entreprise marocaine et du système national d'information économique.

5 - BIBLIOGRAPHIE

- [1] ALLOUCHE & HUAULT, "Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles", Finance, contrôle stratégique, Vol. 1, N° 2, Juin, 1998, pp. 5-31
- [2] AZZOUZI B. (1997), PME et stratégie de développement au Maroc, Maroc : Rabat, 1997, 399 p.
- [3] BAUMARD P., Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, coll. Et système d'information, 1991, Editions Masson.
- [4] CASTELLES M., la société en réseaux : l'ère de l'information.- Fayard, 1998, 613 p.
- [5] Chouk- KAMOUN S. & SALLES M., Définition d'un dispositif de veille stratégique pour les PME tunisiennes, pp. 49-61, In : VSTT'98 Veille Stratégique Scientifique et Technologique, Toulouse 19-23 octobre 1998.
- [6] DRUCKER P. (1992)., Au delà du capitalisme.
- [7] ELAOUFI N., « L'entreprise marocaine en questions », In : l'entreprise en question, Mélange à la mémoire de Saâdia Boutahil Bekkali, Juillet 2002, Série : tables rondes de l'A.E.M., N° 12 Association des économistes marocains
- [8] El Moustouai. D., "Les échanges de services : nouveau vecteur d'insertion dans l'économie mondiale ?"- Remald, série " Thèmes actuels ", n° 21, 2000.
- [9] Etude de l'utilisation des technologies de l'information dans le secteur industriel, Janvier 2000. In <http://www.mcinet.gov.ma> (site consulté le 02/08/2002)
- [10] FORAY D., L'économie de la connaissance, Paris : éditions la Découverte, 2000, 123 p.
- [11] FRÉRY F., Entreprises virtuelles et réalités stratégiques, in : Revue française de gestion, Mars-Avril-Mai 2001, pp. 23-31
- [12] GADREY J., Nouvelle économie, nouveau mythe ?.- Paris : Flammarion, 2000, 229 p.
- [13] JOFFRE, P. et Koenig, G. - Stratégie d'entreprise, Paris : Economica, 1985, p.30
- [14] LAFAY G., "Marché et nation dans l'économie mondiale", in B. Stern (dir.), Marché et nation. Regards croisés, Monchrestien, Paris, pp. 73-77, 1995, p. 74 et p. 76.
- [15] LAINÉE F., la veille technologique : de l'amateurisme au professionnalisme, Paris : Editions Eyrolles, 1991, 138p.
- [16] Le Maroc du changement, les choix de l'avenir, C.N.J.A.- In : <http://www.mincom.gov.ma/> (site consulté le 28/11/02).
- [17] Le Maroc et les technologies de l'information : bases d'une stratégie, Royaume du Maroc, Comité de suivi des technologies de l'information (CSTI), avril 1998, 39 p.
- [18] LESCA H., Information et adaptation de l'entreprise : mieux gérer l'information pour une entreprise plus performante, Paris ; Barcelone ; Milan : Masson, 1989, 220 p.
- [19] LESCA H., Veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise, Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, SG. n° 20, vol. 5, 1994, p. 31-50.
- [20] <http://www.septi.gov.ma/> (site consulté le 10/11/2002).
- [21] http://www.xcom.fr/seminaire/Pdf/Bilan_seminaire.doc (site consulté le 02/09/2002)
- [22] OCDE Diffusing technology to industry : government policies and programmes, Paris : OCDE, 1997.
- [23] OCDE, Technology, Productivity and Job Creation, Paris : OCDE, 1996.
- [24] Mondialisation, égalité, équité Mondialisation, inégalités et technologies de l'information et de la communication.- In : Mondialisation et inégalités cahiers français, n° 305, pp. 55- 60.
- [25] Mondialisations et inégalités, Cahier français n° 305, Mondialisation, égalité, équité.
- [26] « Mondialisation, égalité, équité Mondialisation, inégalités et technologies de l'information et de la communication».- In : Mondialisation et inégalités cahiers français, n° 305, pp. 55- 60.

- [27] Sciences de la société : autour du développement durable, Presses universitaires du MIRAIL, N° 57- 2002, octobre 2002.
- [28] PATEYRON E. , la veille stratégique, Paris : Economica, 1998, 212 p.
- [29] PORTER M.E., L'avantage concurrentiel texte imprimé ; trad. de l'américain par Philippe de Lavergne, Paris : Dunod , 1999, 647 p.
- [30] PNUD. Rapport sur le développement humain, Paris, Bruxelles, De Boeck Université, 2001
- [31] KOENING G. , Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissage, Paris, Ed Nathan, 1996.
- [32] SAHIM K., Le Maroc face aux défis des nouvelles technologies de l'information, Casablanca : éditions consulting, 2000, 175p.
- [33] SKOURI A., « Les entreprises marocaines à l'épreuve de la globalisation des systèmes de production », in : l'économie marocaine : vers quelle insertion internationale ? Groupe de recherche et d'étude sur la mondialisation et le développement, N° 21, 2000, pp.10-28
- [34] VARIN M. C. , Evolution du Marketing dans le monde Arabe : apport des technologies de l'information, société de l'information et pays arabes, Colloque de la faculté de gestion et de management université Saint Joseph, Beyrouth 2-3 novembre, 2000, 9 p.
- [35] VERMEREN P. (2001), Le Maroc en transition, Paris : Editions la découverte, 2000, 249p.