

## LES BONS ELEVES DE LA VEILLE STRATEGIQUE AU MAROC

La Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) a dressé en mars dernier un état des lieux des écosystèmes de la compétitivité du tissu économique et industriel marocain. Cette étude <sup>(1)</sup>, effectuée auprès de douze fédérations professionnelles dans quatre régions du pays, et auprès de divers organismes externes à la CGEM, a permis de mettre en exergue une multitude d'anomalies grevant la compétitivité au Maroc.

Selon José Miguel Zaldo, les entreprises marocaines ont souvent tendance à mettre en place des stratégies défensives, avec très peu d'innovation et une tendance à se refermer sur le marché local, ce qui expose les non compétitives, notamment PME et PMI au danger de leur disparition du marché (Benmir, 2001).

En septembre dernier, le "Rapport global sur la compétitivité 2014-2015"<sup>(2)</sup> publié par le World economic forum (WEF) pointe le Maroc au 72e rang sur une liste de 144 pays. Certes, le pays gagne cinq places mais après en avoir perdu sept dans le classement 2013-2014 et donc sans regagner sa 70ème place de 2012-2013.

Difficile d'y percevoir une réelle dynamique.

Or, dans le contexte économique actuel d'ouverture internationale des marchés où la compétitivité des entreprises passe par une innovation constante et soutenue ; une différenciation à rechercher dans la technologie, sur le marché et au sein de l'entreprise, la firme marocaine est désormais interpellée à l'adoption des approches managérielles modernes permettant d'être à l'écoute des exigences de ce village planétaire (McLuhan,1967) devenu source d'interdépendance d'entreprises engagées dans la course compétitive et technologique (Levy, 2002).

Pour ce faire, la maîtrise de l'information via le déploiement d'un dispositif de veille efficace devient un élément central de l'arsenal dont toute composante du tissu économique doit disposer pour scruter son environnement, interagir au sein de cet environnement et transformer cette industrie qui est l'information en connaissances profitables et en avantages concurrentiels.

**Comment le manager marocain perçoit-il la valeur de l'information ?**

**Quelle place occupe la veille stratégique dans l'entreprise marocaine?**

**Comment la démarche marocaine se positionne-t-elle par rapport au nord de la méditerranée ?**

Pour esquisser quelques réponses à ces questions, deux axes seront abordés dans cet article. Le premier, après avoir positionné la veille, dresse un portrait global des approches en matière de conduite et de pérennité des dispositifs de veille au sein des petites, moyennes et grandes firmes marocaines.

Le second fait un tour d'horizon des bonnes pratiques au regard des retours d'expérience des entreprises marocaines ayant réussi à développer la culture de l'information.

(1)Résumé de l'étude sur les leviers de la compétitivité des entreprises marocaines <http://fr.slideshare.net/apdmaroc/cgem-tude-sur-la-comptitivit-des-entreprises-marocaines>

(2)Rapport global sur la compétitivité 2014-2015

## La veille stratégique

La majorité des travaux académiques réalisés sont en accord pour considérer la veille stratégique comme une pratique vitale pour les organisations.

Elle est le meilleur moyen d'avoir les bonnes informations, pour mieux appréhender les évolutions de son environnement (Vergnaud-Schaffer,1989), (H.Lesca,1991), (Thiéart,1993), (Valette-Delamarre,1993), identifier les occasions et les menaces sur son secteur d'activité et appuyer la prise de décision stratégique (R.T. Lenz, J.-L. Engledow, 1986), (L.R. Smeltzer , 1988) et (H.A. Simon, 1987).

De fait, les pratiques de veille visent à accroître la réactivité et la compétitivité de l'entreprise en détectant des signaux faibles (Ansoff, 1975) ou signes d'alerte précoce (H.Lesca, 2001) et en augmentant la capacité d'innovation de l'entreprise (P.A. Julien et al. 1995] ; (P.A. Julien et R. Lachance, 2001) ; (J. Audet ,2001).

Le processus de veille peut se décrire comme un système, composé lui-même, selon Dutton, Fahey et Narayanan (1983) de sous-systèmes, influencés par des flux informationnels provenant de sources de toute nature (humaine, documentaire, ...) et de tout type (formel, informel). Ce système est influencé par les acteurs ou les parties prenantes, la culture et la structure de l'organisation (Lesca, 1992).

Pour modéliser le système de veille, la majorité des auteurs s'inspirent d'une démarche amplement reconnue, celle du « cycle du renseignement ». Cette démarche inclut principalement les étapes suivantes:

- l'expression des besoins ;
- la recherche d'informations ;
- l'exploitation (vérification, traitement, analyse, synthèse) ;
- la diffusion aux destinataires.

### L'expression des besoins

Etape se traduisant sous la forme d'un plan de veille qui vise à définir les thématiques de surveillance, les sources à exploiter (formelles et informelles), les éléments d'analyse souhaités et les livrables attendus.

Par rapport à l'étendu de la surveillance, on distingue entre une surveillance globale ; et une surveillance ciblée.

Si l'entreprise opte pour la première, elle est amenée à réaliser une veille globale et permanente de son environnement (Aguilar, 1967).

Sinon, dans le cadre d'une surveillance ciblée, l'entreprise découpe l'environnement en domaines ou acteurs à surveiller, les hiérarchise selon leur degré d'importance et les actualise régulièrement pour faire évoluer les axes de veille en fonction des changements de l'environnement (Lesca, 1986), (Jakobiak, 2004), (Rockart, 1979) et (Morin, 1985).

Il est à noter qu'en règle générale, le plan de veille est réalisé une seule fois. Il n'est actualisé que ponctuellement en fonction des résultats obtenus, de l'évolution des besoins ou de l'environnement de l'entreprise.

En d'autres termes, la mise à jour du plan de veille n'est pas effectuée systématiquement à la fin de chaque cycle du processus. Il n'est donc pas tout à fait juste de conserver l'étape d'expression des besoins dans le cycle de veille (Balmissé, 2014).

### **La collecte de l'information**

L'information recueillie via le processus de la veille, trouve son origine dans des sources formelles ou informelles.

Selon Henri DOU (1995), l'information formelle est celle écrite véhiculée par des supports papiers ou électroniques ; entre la presse spécialisée, la télévision, la radio, les banques de données, les brevets, les informations légales et les études publiées... Le chef d'entreprise n'aura donc que l'embaras du choix.

Selon une enquête <sup>(3)</sup> initiée par l'éditeur de logiciels AMI Software et réalisée, en 2013, en partenariat avec l'ADBS et Veille Magazine, 94 % des 249 professionnels interrogés scrutent le web de manière systématique: Internet est devenu une source incontournable. Les bases de données et la veille terrain viennent souvent compléter la collecte.

L'information informelle appelée « information grise » ou « information fermée » a pour origine l'homme en action sur le terrain.

Selon LESCA (2003), les informations d'origine terrain sont des informations de première main, non formalisées et qui peuvent résulter d'une conversation, de paroles entendues fortuitement, d'observation visuelle, ou d'une sensation suite au toucher, ou d'une odeur sentie, ou encore de la sensation ressentie en goûtant quelque chose.

Leur collecte et leur pérennité nécessitent le déploiement d'une démarche à l'échelle de l'entreprise consistant en une recherche proactive et volontariste, faisant intervenir chaque métier pour y contribuer et en bénéficier suite à la prise de décision adéquate (DOU, 1995).

Malgré la diversité des sources d'informations possibles, les responsables privilégient l'information de type informelle. La valeur ajoutée que peut apporter ce type d'informations peut être inestimable.

Pourquoi ? La réponse est l'opportunité (Daft et Lengel, 1984) et (Herring, 1998).

### **L'analyse de l'information**

Phase de structuration et de transformation de la donnée en information utile à valeur ajoutée des informations collectées.

Pour ce faire, plusieurs outils et modèles issus du marketing et de l'analyse sont à adopter pour pouvoir interpréter les données collectées. Citons la bibliométrie, l'analyse stratégique, la prospective, la méthode des courbes en S etc.

(3) Livre d'or (2013) : *usages & métiers de la veille : les tendances du secteur de l'industrie* enquête initiée par AMI Software et réalisée en partenariat avec l'ADBS et Veille Magazine.  
[http://www.amisw.com/fr/uploads/livre\\_d\\_or\\_ami\\_adbs\\_veillemag.pdf](http://www.amisw.com/fr/uploads/livre_d_or_ami_adbs_veillemag.pdf)

## La diffusion

Selon H.LESCA, cette opération doit permettre aux destinataires de la veille de disposer de « la bonne information au bon moment », pour pouvoir la transformer en action. Toutefois, le veilleur doit choisir, selon la nature de l'information et le profil du client de la veille, le support et la fréquence de diffusion la plus adaptée, entre : une diffusion en temps réel d'informations brutes, au risque de surcharger leurs destinataires et aux dépens de la qualité de leur analyse une diffusion différée d'informations traitées, quitte à manquer de réactivité.

De surcroît, le feed-back des clients de la veille doit désormais faire partie intégrante du processus de la veille.

Pourtant, l'enquête (3) sur les pratiques de veille réalisée par AMI Software, l'ADBS et Veille Magazine montre que le mail est plébiscité par près de deux professionnels sur trois et que cette tendance traverse toutes les tailles d'entreprise et tous les secteurs d'activité. Le mail étant peu propice à l'échange d'informations en mode collaboratif, le processus de veille reste donc aujourd'hui très unilatéral.

L'enquête a bien permis de révéler des canaux de diffusion plus innovants, comme les réseaux sociaux d'entreprise, les intranets ou les bases de données en ligne, mais ces derniers restent à la marge (inférieur à 1% des réponses).

## La veille stratégique dans l'entreprise marocaine :

D'après les recherches bibliographiques effectuées, très peu d'études ont été réalisées pour examiner les pratiques de veille dans les entreprises marocaines. Ces études, notamment celle menée par l'Institut marocain de l'information scientifique et technique (IMIST) portant sur un échantillon de 1100 entreprises, l'enquête menée par Fatima AZILAL (Université Hassan II – Mohammedia) auprès de 14 banques et celle réalisée par Rida CHAFIK (Université Hassan II) auprès de neuf grandes structures marocaines, indiquent que la définition du terme demeure vague, que la plupart des pratiques sont informelles et que l'information stratégique est loin d'être perçue comme recette pour impulser la croissance.

Les budgets alloués, les ressources humaines, l'organisation et les outils dédiés à la veille font aussi défaut. Les avancées semblent plus révélatrices dans les grandes structures.

Pour mieux appréhender les pratiques de veille dans les entreprises marocaines, nous avons recueilli des retours d'expérience de 30 entreprises, de petite, moyenne et grande taille et opérant dans différents secteurs d'activité. Ces entreprises sont implantées à Rabat, Casa, Oujda, Fès, Agadir, Marrakech, El Jadida, Settat et Tanger.

(3) Livre d'or (2013) : *usages & métiers de la veille : les tendances du secteur de l'industrie* enquête initiée par AMI Software et réalisée en partenariat avec l'ADBS et Veille Magazine.  
[http://www.amisw.com/fr/uploads/livre\\_d\\_or\\_ami\\_adbs\\_veillemag.pdf](http://www.amisw.com/fr/uploads/livre_d_or_ami_adbs_veillemag.pdf)

## Principes de l'analyse

Les témoignages et retours d'expériences des professionnels issus des entretiens dirigés (entretiens en face à face ou par téléphone pour des raisons de disponibilité, d'environ 30 minutes) nous a permis de concevoir une base riche et objective pour entamer une analyse des pratiques de veille au regard des meilleures pratiques. L'utilisation d'un cadre unique et commun à l'ensemble des entreprises enquêtées s'est avérée nécessaire. Pour ce faire, nous avons adopté les critères d'analyse utilisés par le cabinet Knowledge Consult pour diagnostiquer les pratiques de veille au sein des entreprises. Il s'agit de six grands axes :

### Positionnement

Cet axe permet d'évaluer les niveaux d'importance et de reconnaissance accordée aux activités de veille au sein de l'entreprise.

### Organisation

Il s'agit d'évaluer le niveau d'organisation des activités de veille et leur intégration avec la structure opérationnelle de l'entreprise.

### Processus

Cet axe permet d'évaluer la maîtrise du processus de veille par l'entreprise concernée.

### Système d'information

Par-delà l'outillage informatique utilisé, il s'agit d'évaluer le niveau de formalisation des flux d'information dans le cadre des activités de veille de l'entreprise.

### Contenu

Il s'agit d'évaluer la largeur du périmètre de la veille et la maîtrise des sources d'informations pouvant être utiles.

### Mesure des résultats de la veille

Cet axe a pour but d'évaluer le niveau de suivi des apports de la veille réalisée.

## Principes de l'évaluation

L'évaluation repose sur le principe de notation des critères, de 0 à 5, et l'utilisation de kiviati pour la représentation visuelle.

La notation a été réalisée en fonction des réponses à l'issue des entretiens dirigés.

## Exemples de réponses des interviewés:

### Grande entreprise à Casa

	Note	Commentaires
<b>Positionnement</b>	4	L'activité de veille est reconnue et elle est identifiée dans l'organigramme.
<b>Organisation</b>	4	La veille est bien organisée autour d'entité de veille transversale comprenant quatre personnes et de liens avec les entités opérationnelles
<b>Processus</b>	3,5	Un processus transversal de veille est formalisé depuis la collecte jusqu'à la diffusion
<b>Système d'information</b>	2,5	Outil payant pour couvrir tout le processus Production de nombreux livrables (alertes, newsletters etc.) Partage des résultats Capitalisation
<b>Contenus</b>	3	Bonne maîtrise des sources Large périmètre de surveillance: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurrence</li> <li>• Tendances technologiques</li> <li>• Tendances du marché</li> <li>• Réglementation</li> <li>• Dynamique sectorielle</li> </ul> Mise en commun des ressources documentaires notamment les bases d'information payantes.
<b>Mesure des résultats</b>		Production des indicateurs d'activité Absence des indicateurs de performance.

### PME à Rabat

	Note	Commentaires
<b>Positionnement</b>	1	L'activité de veille est importante mais elle n'est pas reconnue au niveau de l'organigramme

<b>Organisation</b>	2	Pas d'organisation a proprement parlé mais une forte intégration aux activités opérationnelles
<b>Processus</b>	2,5	Pas de processus formel mais identification de certaines entités chargées des remontées de l'information Analyse et vérification des informations Organisation de réunions pour décider des actions
<b>Système d'information</b>	1,5	Non maitrise des flux entrants Pas de capitalisation Pas ou peu d'outils
<b>Contenus</b>	2	Faible maîtrise des sources Périmètre de surveillance couvrant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les concurrents</li> <li>• Les clients</li> </ul>
<b>Mesure des résultats</b>	1	Absence d'indicateurs

La moyenne des notes des différents axes d'évaluation retenus pour chaque critère a été réalisée. C'est ce chiffre qui est porté sur l'axe du critère dans les kiviats **A** et **B**.

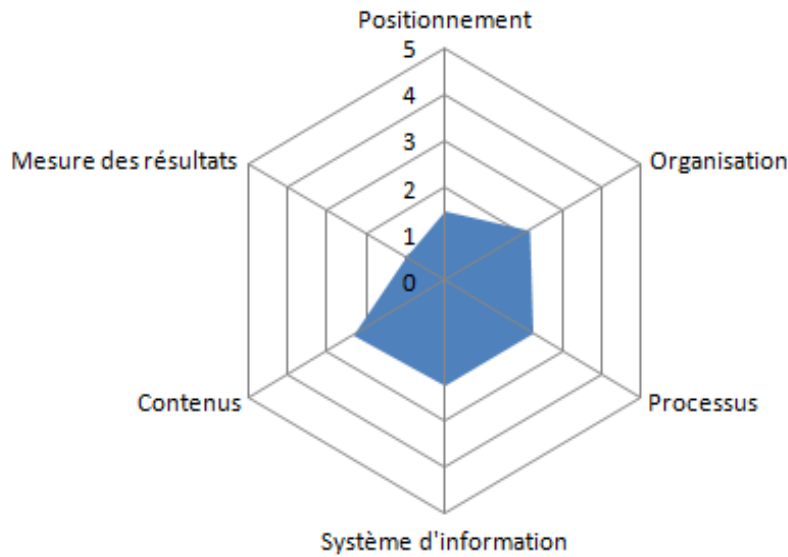
### Synthèse des évaluations

L'examen des retours d'expérience fait ressortir deux grands types d'activités de veille ayant des niveaux de maturité très distincts :

- veilles jeunes
- veilles matures

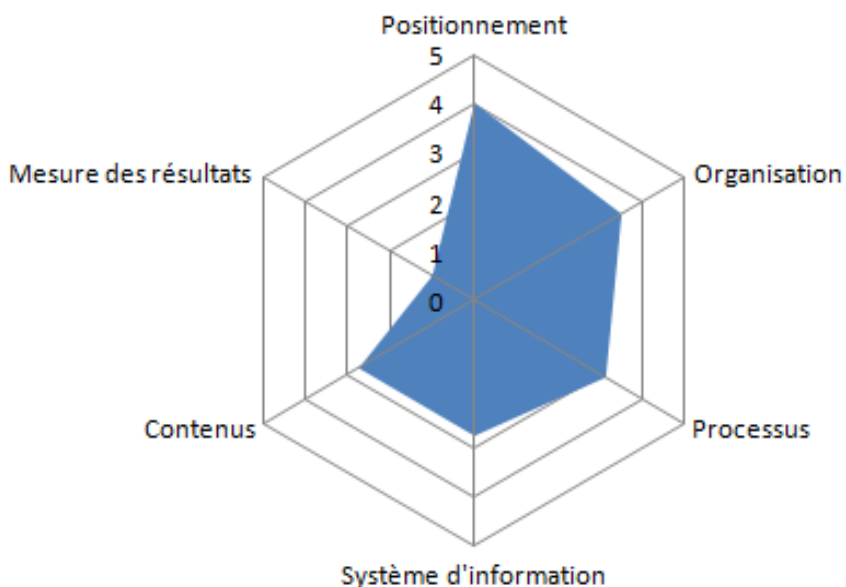
Les veilles identifiées dans les PME sont reconnues comme étant des veilles jeunes. Elles sont caractérisées par des niveaux de reconnaissance et d'organisation très faibles, une faible prise en compte des sources humaines, un manque de ressources allouées et une absence de mesure de l'apport de la veille.

Le kiviati **A** présente le profil type d'une veille dite veille jeune.



Les veilles identifiées dans les grandes entreprises sont reconnues comme étant de veilles matures. Elles sont caractérisées par un niveau de reconnaissance important, une identification dans l'organigramme et un niveau d'organisation élevé mais qui reste perfectible.

Le kiviati **B** présente le profil type d'une veille dite veille mature.



## Evaluation globale

Les activités de veille au sein des PME ont du mal à être reconnues comme étant importantes. Les faibles ressources allouées à leur réalisation confirment ce fait. L'organisation de la veille dans ces entreprises reste faible et le processus de veille n'est peu, voire pas du tout formalisé. Le système d'information dédié à la veille est



quasi inexistant même si des initiatives ont été menées par quelques-unes pour déployer des plateformes de veille payantes.

Nous constatons aussi un recoupement non négligeable entre les différentes veilles ; le manque de collaboration entre les différentes entités au sein de la même entreprise empêche un partage efficace et une mutualisation des contenus à valeur ajoutée achetée à l'extérieur (études, abonnements, etc.).

La démarche des PME souffre d'une faible dynamique d'analyse des informations collectées et aussi et surtout du manque d'engagement d'action après la remontée de l'information ;

Enfin, la mesure des résultats des activités de veille est quasi inexistante

Les activités de veille au sein des grandes entreprises, quant à elles, se caractérisent par un niveau de reconnaissance important, une identification dans l'organigramme et un niveau d'organisation élevé et une inégalité de maturité quant à l'utilisation des outils de veille. Toutefois, la plupart d'entre elles souffrent d'une surveillance des sources électroniques non optimale, une forte allocation des ressources pour la production des livrables, une maîtrise délicate de la prise en compte des sources informelles en plus de l'absence des indicateurs de performance pour mesurer la contribution de la veille dans les performances de l'entreprise.

### Les pratiques de veille des entreprises marocaines Vs celles des PMI françaises

Parallèlement à ce panel local, et pour pouvoir nous positionner par rapport aux meilleures pratiques internationales en matière de veille, nous avons procédé à une comparaison entre les démarches des PMI françaises identifiées à l'issue de l'enquête (3) initiée par AMI Software et réalisée, en partenariat avec l'ADBS et Veille Magazine et celles des entreprises marocaines interviewées (PME et grandes entreprises) . La comparaison prend en compte six axes d'analyse : profil métier du veilleur, l'organisation de la veille, les thématiques de surveillance, les sources d'information, les outils de veille déployés et les livrables.

Axe d'analyse	PMI /France	PME /Maroc	Grandes entreprises/Maroc
Profil métier du veilleur	Le métier de veilleur est un « hyper-métier » : 100 % des professionnels interrogés ont déclaré jouer jusqu'à cinq rôles différents : analyste, contributeur, sponsor,	42% des professionnels interrogés ont déclaré jouer plus de trois rôles différents : contributeur, administrateur technique et animateur	80% des professionnels interrogés ont déclaré jouer plus de trois rôles différents : contributeur, administrateur technique et animateur

	administrateur technique et animateur.		
L'organisation	La veille bénéficie d'une visibilité au plus haut niveau des petites et moyennes entreprises. 34 % des cellules de veille sont rattachées directement à la Direction générale de ces entreprises	Pour 61% des interviewés, l'activité de veille est importante mais elle n'est pas reconnue au niveau de l'organigramme	60% des cellules de veille sont rattachées à la direction Marketing et 32% des cas, à la Direction stratégie Direction.  <i>Pour 90% des entreprises enquêtées, la direction est fortement impliquée dans la veille.</i>
Thématiques de surveillance	Les sujets de veille sont en phase avec les enjeux du secteur : La concurrence. Les tendances de l'innovation et l'évolution de la réglementation	Les axes sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille concurrentielle</li> <li>• Veille technologique</li> <li>• Ecoute client</li> </ul>	Mêmes priorités que les PMI françaises. Toutefois une mise en avant de la veille technologique anticipative est constatée chez les entreprises françaises.
L'utilisation des outils dans le processus de veille	85 % des cellules de veille sont équipées. Même si les outils gratuits prédominent, de plus en plus d'entreprises font l'acquisition de logiciels de veille professionnels pour automatiser la collecte de l'information.	15% dispose d'un outil de veille payant. Le reste utilise des outils gratuits	75% des grandes entreprises marocaines ont opté pour des outils payants.
Les sources	94 % des professionnels de la veille scrutent le web de manière systématique. Les	Le web est la source incontournable pour 79 % des chargés de la	Sur la même tendance mais en révisant l'ordre en fonction du degré de priorité : 1. le web (80%)

	bases de données et la veille terrain viennent souvent compléter le dispositif.	veille des PME marocaines.	2. la veille terrain (15%) 3. bases de données (5%)
Les livrables	Les newsletters et les alertes par email sont les principaux livrables de la veille : 62 % des entreprises privilégient ce format court aux notes de synthèses et aux rapports d'analyse.	Les alertes par email et les notes de synthèse sont les principaux livrables de la veille des PME marocaines.	Sur la même tendance ; l'alerte pour 69% des enquêtés est un livrable propice à une prise de connaissance rapide de l'information ce qui permet d'être en capacité d'y réagir immédiatement.

A la lecture de ce tableau, il ressort que la maturité des pratiques de veille dans les grandes entreprises marocaines est confirmée en matière d'exploitation des sources, de définition des thématiques de surveillance, d'organisation et d'outillage.

### Les bonnes pratiques de veille dans l'entreprise marocaine

Les étapes d'implantation des démarches de veille sont les mêmes quel que soit les caractéristiques de l'entreprise. Cependant des spécificités peuvent exister.

En effet, certaines grandes entreprises enquêtées, ont réussi à développer des pratiques innovantes en matière de :

- Travail collaboratif :

L'accroissement des modes de travail collaboratif influence profondément la veille et transforme les pratiques habituelles de l'intelligence économique (Balmisse, Meingan, 2008). C'est le cas chez certaines grandes structures marocaines qui ont réussi à déployer l'outil de veille à grande échelle ce qui a permis le développement des pratiques de veille collaborative.

- Profil métier du veilleur :

Dans ces grandes structures, le veilleur occupe une fonction managériale. Ce résultat reflète deux tendances :

- Les entreprises reconnaissent de plus en plus le niveau de compétences et d'expertises des chargés de la veille.
- Les cellules de veille ont tendance à s'étoffer au sein des structures et requièrent la présence d'un manager.

- **Mesure de l'apport de l'activité de la veille :**

Les indicateurs traditionnels, chiffrés, sont jugés utiles (pour calculer le retour sur investissement (ROI) de la veille) mais insuffisants pour mesurer l'efficacité de la veille (Lesca, Caron-Fasan 2005), (Blenkhorn, Fleisher 2007).

Ainsi, pour évaluer la performance, certains auteurs préconisent de ne pas chercher à démontrer le ROI de la veille mais de considérer cette activité comme une police d'assurance (Bondu 2011) et (Fillias, Guilain 2011), un instrument de réduction et de management des risques (Heppes, Du Toit 2009) dont l'inexistence pourrait avoir des répercussions néfastes sur l'activité.

Dans le cas des entreprises interviewées, certaines d'entre elles ont essayé de développer des outils pour quantifier l'apport de la veille via la mise en place d'un baromètre de satisfaction des utilisateurs, la production des indicateurs d'activité et aussi et surtout la production des indicateurs de performance pour mesurer la contribution de la veille dans l'amélioration des performances.

Pour ce, elles ont utilisé l'informatique décisionnel pour parfaire les outils de veille.

- **Prise en compte de l'information informelle :**

Bien que la plupart des publications et travaux concernant la veille traite l'information essentiellement d'origine documentaire, les auteurs qui se sont penchés sur l'information recueillie du terrain, confirment à l'unanimité, sa nécessité et son intérêt stratégique. En effet, Licites et stratégiques à haute valeur décisionnelle, les informations recueillies du terrain sont rares (Herring, 1998), difficilement accessibles, fraîches et plus « riches » que les informations formelles (Daft et Lengel, 1984). Elles constituent environ 70% de l'information de l'environnement (Stoffels, 1982). Leur collecte et leur pérennité nécessitent le déploiement d'une démarche à l'échelle de l'entreprise consistant en une recherche proactive et volontariste, faisant intervenir chaque métier pour y contribuer et en bénéficier suite à la prise de décision adéquate.

Conscientes de cet intérêt certaines entreprises interviewées ont procédé à la formalisation de la collecte et de la pérennité de l'information informelle contenue dans leur écosystème par la mise en place d'un dispositif à part entière visant à faciliter la circulation, l'exploitation, la capitalisation des informations à valeur ajoutée en provenance du terrain et le raccourcissement du délai entre le recueil de ces informations et leur arrivée jusqu'aux décideurs. Ledit dispositif qui vient compléter la veille Web, nécessite la mise en place d'actions motivantes telles les techniques d'animation, les mécanismes de reconnaissances, la proximité,... réservées à la dimension humaine, moteur de son développement et de sa pérennité.

En effet, c'est l'esprit à la fois d'ouverture et de proximité qui permet de scruter le paysage attenant et d'observer le comportement de l'environnement dans sa

globalité. Cet esprit doit prévaloir dans nos pratiques quotidiennes et faire partie de notre culture que nous devons maintenir et développer, ça constituera un atout majeur qui viendra en appui aux outils et aux plateformes techniques.

S'appuyant sur ces bonnes pratiques et s'inspirant d'un modèle original de veille, qui s'est perfectionné d'année en année dans une entreprise marocaine et qui a fait évoluer son business, son organisation et sa culture, nous proposerons, dans un prochain article, la conceptualisation et l'élaboration d'un dispositif de veille complet qui tente d'apporter quelques réponses fonctionnelles, techniques et organisationnelles à la problématique de la mise en place d'un dispositif complet de veille stratégique, notamment de veille terrain.

## **Bibliographie**

Aguilar F.J. (1967) ***Scanning the Business Environment***, New York, Macmillan.

Boyd B.K. & Fulk J (1996), « ***Executive scanning and perceived uncertainty: a multidimensional model*** », *Journal of Management*, vol. 11, n° 1.

Bourgeois L.J. (1980) « ***Strategy and environment: a conceptual integration*** », *Academy of Management Review*, vol 5.

Choo C.W. (1998.) ***Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment***, Medford, Nj: Information Today Inc.

Daft, R.L., Lengel, R.H. (1984), ***information Richness: A New Approach to Managerial Behaviour and Organizational Design***. In *Research in Organizational Behaviour*, (Staw, BM. and Cummings, L.L. Eds.) JAI Press, Greenwich.

Daft R., Sormunen J., Parks D. (1988), ***Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance: an empirical study***, *Strategic Management Journal*.

El Sawy O. (1985) « ***Personal information systems for strategic scanning in turbulent environment: can CEO go on line?*** », *MIS Quarterly*, vol. 9, n° 1.

Fatima Azilal, ***la veille stratégique: outil de surveillance au sein des banques marocaines***, Université Hassan II – Mohammedia

Gilles Balmisse (2014) ***"Veille stratégique sur Internet : Comprendre les enjeux, maîtriser les outils et partager l'information"***, Editions ENI

Gilles Balmisse et Denis Meingan (2008) ***"La Veille 2.0 et ses outils"***, Edition Lavoisier.

Henri Dou (1995), ***Veille technologique et compétitivité***, Edition Dunod.

Jakobiak, F. (1998), ***l'intelligence économique : Comment bâtir son propre système d'intelligence économique***. Editions d'organisation.

Jain S.C. (1984), ***environmental scanning in U.S. corporations***, *Long Range Planning*.

Lesca, H. (1982, 1986), ***Structure et système d'information, facteurs de compétitivité de l'entreprise***. Paris, Ed. Masson.

Lesca, H. (2001), ***Veille stratégique : passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce***. Colloque VSST 2001, Barcelone oct., Actes du colloque, tome 1.

Levy B. (1997) « ***Multilatéralisme et régionalisme : interdépendance stratégique des Etats et des firmes*** », *Management international / international Management*, vol. 1, n° 2.

Martinet A.C. (1984) ***Management stratégique : organisation et politique***, Mc Graw-Hill, Paris.

Martinet B. & Ribault J.M. (1989) ***La veille technologique, concurrentielle et Commerciale***, éditions d'organisation, Paris.

Rida Chafik (2007) ***Etude Empirique sur les Pratiques des Entreprises Marocaines en Matière d'Intelligence Economique***, mémoire pour l'obtention du DESA, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et sociales Ain Chock.

Smircich L. & Stubbart C. (1985), « ***Strategic management in an enacted world*** », *Academy of Management Review*, vol. 10.

Stubbart C.I. (1982), « ***Are environmental scanning units effective?*** », *Longe Range Planning*, vol. 15, n° 3.