



HAL
open science

Approche dynamique d'Intelligence Economique : le cas d'une grande entreprise au Maroc

Mouna El Haddani, Camille Baulant

► **To cite this version:**

Mouna El Haddani, Camille Baulant. Approche dynamique d'Intelligence Economique : le cas d'une grande entreprise au Maroc. Revue Internationale d'Intelligence Économique, 2020. hal-03260066

HAL Id: hal-03260066

<https://univ-angers.hal.science/hal-03260066>

Submitted on 14 Jun 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Approche dynamique d'Intelligence Economique : le cas d'une grande entreprise au Maroc

Mouna El Haddani & Camille Baulant , Université d'Angers,
GRANEM, SFR Confluence, F – 49000 Angers, France,
mouna.elhaddani@univ-angers.fr, camille.baulant@univ-angers.fr

publié dans *Revue Internationale d'Intelligence
Economique*, 2020/1 , Vol. 12, novembre 2020, pages 39 à 61.

EL HADDANI Mouna

Docteur en Intelligence Economique de l'Université d'Angers, de formation initiale ingénieure statisticienne, Mouna EL HADDANI est enseignante-chercheuse à l'Université d'Angers et consultante en Intelligence Economique. Elle possède plus de 10 ans d'expérience dans des départements service clients, systèmes d'informations et Intelligence Economique de grands groupes où elle a accompagné des départements et des filiales dans la mise en œuvre de dispositifs de travail collaboratif, de veille web et de veille terrain dans leur organisation.

BAULANT Camille

Docteur en Sciences Economiques de l'Université de Paris X- Nanterre, professeur agrégé des universités, Camille Baulant enseigne depuis 1994 à l'université d'Angers l'économie et la finance internationale, le risque pays et risque de change, l'intelligence économique, l'intelligence émotionnelle, l'économie de la connaissance, l'économie du bonheur, le leadership transformationnel et les pôles de compétitivité. Elle dirige depuis septembre 2005 le master 2 en « Intelligence Economique et Stratégie Compétitive à l'International » à l'Université d'Angers (www.master-iesc-angers.com).

Résumé

Le présent article se focalise sur une dynamique d'Intelligence Economique d'Entreprise mise en œuvre par une grande entreprise au Maroc. Le modèle de la symbiose « humain-technologie-organisation » construit est le fruit de dix ans d'observations, de modélisations et d'expérimentations issues du terrain s'apparentant aux « théories intermédiaires fondées ». La répétition de ces étapes a permis d'obtenir un dispositif réellement opérationnel, qui se diffuse dans les pratiques managériales de l'organisation.

Mots-clés : compétitivité informationnelle – dynamique d'Intelligence Economique
- complémentarité des canaux d'information – veille terrain – veille Web.

Abstract

The purpose of this paper is to present a dynamic approach to Competitive Intelligence, implemented by a large company in Morocco. The model of the symbiosis between people, technology and organization built is the result of ten years of observations, modelling and field experiments with reference to "Grounded Theories". The repetition of these steps has made it possible to obtain a truly operational system, which is spread throughout the organization's managerial practices.

Keywords: informational competitiveness – dynamic Approach to competitive complementarity of information sources- intelligence «in-the-field» information system - Web intelligence.

INTRODUCTION

L'amplification de la mondialisation d'une part et le passage à une économie plus immatérielle, d'une autre part, constituent deux changements structurels majeurs qui marquent les économies contemporaines. Dans cette économie mondialisée où les cycles technologiques se raccourcissent, où les opportunités de marché sont quasi foisonnantes, où les capitaux sont de moins en moins une ressource rare et où le développement des TIC permet à un quidam des 7,6 milliards habitants du globe¹, de contacter un autre quidam en quatre appels seulement (théorie du petit monde), les entreprises sont contraintes d'assurer le contrôle d'avantages concurrentiels tout en intégrant la nouvelle géographie concurrentielle.

Pour ce qui est du Maroc, le Royaume est l'un des rares pays émergents qui s'être lancé dans le passage d'une économie agricole à une économie de la connaissance. La préparation du Maroc aux échéances liées à cette intégration exige de toute évidence une mise à niveau de ses firmes afin de mieux assimiler les nouvelles règles du jeu qui régissent le contexte international. Ce dernier est désormais marqué par un raccourcissement et une instabilité des cycles technologiques des entreprises. Les opportunités de gains de parts marché augmentent, mais mobilisent des stratégies économiques complexes alliant l'innovation de long terme aux diverses formes de compétitivité à court terme. L'information, facteur de production construit, tend à devenir la ressource rare puisque les facteurs traditionnels (capital et travail) se déplacent de plus en plus entre les différents pays du monde.

Dans ces nouvelles stratégies développées aujourd'hui par les entreprises, savoir différencier son innovation à long terme et avoir une bonne compétitivité-prix ou hors prix, ne suffisent donc plus pour gagner des parts de marché. Être capable d'identifier, d'interpréter et de transformer l'information riche, non connue par l'ensemble des acteurs, qui apporte de l'inattendu, c'est-à-dire de la surprise, en connaissances actionnables, constitue la base fondamentale d'une troisième forme de compétitivité imposée par la mondialisation quantitative des flux

¹ Population mondiale selon le site worldometers (<http://www.worldometers.info/fr/>).

informationnels. Cette nouvelle forme de compétitivité fait appel à tout le cycle de l'Intelligence Economique (IE) comme mode de pensée et mode d'action entraînant une gestion proactive de l'information dans tous ses états, au moyen de la conciliation des aspects, technique et humain, selon l'école socio-technique (Emery et Trist, 1965), du pilotage du changement, au sens de Le Moigne (1990), de la définition des orientations jusqu'à l'identification de la solution optimale, et de la mobilisation des acteurs concernés par les effets du changement via la mise œuvre des «communautés stratégiques de création collaborative de connaissance» (Fayard, 2000).

Dès le début des années 1990, le Royaume du Maroc a eu très tôt la volonté de représenter l'économie de la connaissance la plus avancée du continent africain pour faire un lien entre les différents pays africains mais aussi avec les autres continents : Europe, Moyen-Orient, Asie-Océanie et Amérique. De 1990 à 2003, l'Intelligence Economique est apparue comme une nouvelle méthodologie mobilisant le cycle entier de l'information pour collecter, traiter, analyser, utiliser et protéger les informations utiles à chaque acteur économique (rapport Martre²). Dès cette époque, le Maroc a donc développé les premiers think-tanks en IE et a souhaité promouvoir et structurer les démarches de veille technologique, commerciale et concurrentielle existant dans les entreprises élités du pays. A partir des années 2000, l'IE a connu une seconde phase caractérisée par une généralisation et une industrialisation de la veille et de l'analyse, accompagnée d'une première formulation élaborée de l'IE portant une forme de gouvernance nouvelle qui prend en compte la sécurité des citoyens, des entreprises, des informations et des institutions. L'Etat a souhaité alors élargir le traitement de l'information stratégique pour mieux structurer les différentes veilles et les outils de l'IE existants que sont le lobbying et la protection du patrimoine du pays. Depuis, le Maroc a surtout utilisé la gestion et l'utilisation des informations, des connaissances et des compétences, dans une optique offensive (qualifiée de stratégies d'Intelligence Economique Stratégique). Pour ce faire, le Royaume s'est appuyé sur des actions menées à court terme et a donné la priorité à des politiques de compétitivité et des stratégies de lobbying qui lui ont permis de pouvoir diversifier largement ses pays partenaires, en se recentrant sur les grands pays émergents (Inde, Brésil, Turquie et Chine) et en se diversifiant aussi vers le haut de gamme (appareils électriques et automobiles) grâce à une modification favorable de sa législation pour attirer des IDE. La crise des subprimes de 2007-2009 a marqué une nouvelle étape au Maroc dans cette méthodologie. Durant cette période, l'IE s'est affinée avec la création de l'Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES) (think tank chargé de mener des études et des analyses stratégiques et d'assurer une veille sur des domaines stratégiques pour le Maroc), la mise en place d'un comité de veille qui associe les expertises des Ministères, des banques, des grandes entreprises et des associations professionnelles pour faire face aux impacts de la crise ainsi que l'appel

²En 1994, la Documentation française publiait le rapport « Intelligence économique et stratégie des entreprises », appelé communément "Rapport Martre":
http://bdc.aege.fr/public/Intelligence_Economique_et_strategie_des_entreprises_1994.pdf

à contribution destiné aux compétences marocaines résidentes à l'étranger pour participer au processus de développement du Maroc en matière de recherche et développement par le transfert de savoir et du savoir-faire, et ce, dans le cadre du programme FINCOME (Forum International des compétences Marocaines à l'Étranger), soutenu par les pouvoirs publics marocains. A partir de 2010, l'IE a nettement progressé au Maroc. De nombreuses initiatives privées et publiques ont émergé mais toujours sans pilotage institutionnel unifié et coordonnée à un niveau élevé de l'Etat, pour développer une politique publique d'IE. Au niveau étatique et au sein du ministère de l'Industrie et du Commerce et des Nouvelles Technologies, des observatoires ont été créés sur trois secteurs stratégiques : l'industrie, le commerce et la distribution, et les TIC. Il faut également souligner la mise en place du Conseil Economique et Social et Environnemental (CESE) pour soutenir le développement économique et social, la création du Centre en Intelligence Economique et Management Stratégique (CIEMS) à l'initiative d'un groupe d'enseignants chercheurs. De même, l'année 2012 a connu la participation active de plusieurs universités marocaines aux 17 pôles de compétence développés sur le territoire, alliant les entreprises et les centres de recherche. A partir de 2016, le Maroc tend à devenir le moteur de l'IE en Afrique notamment grâce, d'une part à l'organisation des 1ères Assises Africaines de l'Intelligence Economique, rencontres devenues le rendez-vous annuel de la communauté de l'IE sur le continent, et d'autre part les rencontres de l'Université Ouverte de Dakhla présidée par Driss Guerraoui³, qui ont vu en 2018, la signature du Forum des associations africaines d'Intelligence Economique. Ce forum servira de plateforme permanente pour mener une réflexion sur les questions africaines couvrant différentes dimensions : économique, financière, culturelle, politique, géostratégique, environnementale, socio-démographique et numérique. Du côté entreprise, durant cette dernière décennie, l'IE a concerné toutes les entreprises, et notamment les PME au profit desquelles, l'Agence Nationale pour la promotion des PME (ANPME), créée en 2002, a développé des programmes de soutien à la mise à niveau et des prestations de veille et d'intelligence stratégique, dans le cadre du Pacte National pour l'Emergence Industrielle (PNEI), signé pour le renforcement de la compétitivité de ces entreprises. Il est important de noter aussi la mise en place de la première conférence qui met l'entrepreneur au cœur du dispositif d'IE. Pourtant, les pratiques de veille dans les PME, restent informelles. Les niveaux de reconnaissance et d'organisation très faibles. Les budgets alloués, les ressources humaines et les outils dédiés à la veille font aussi défaut. Quant aux grandes structures, elles ont été les premières à percevoir l'information comme un des piliers de la croissance économique. Leurs activités de veille se caractérisent généralement par un niveau de reconnaissance important, un niveau d'organisation élevé et une inégalité de maturité quant à l'utilisation des outils de veille. Toutefois, la plupart d'entre elles

³Grand économiste marocain, expert des questions sociales, membre du conseil d'administration du Conseil international d'action sociale, président de la région MENA, membre fondateur et vice-président de l'Association marocaine d'Intelligence Economique et Vice-président de l'Association internationale francophone de l'Intelligence Economique.

souffrent d'une surveillance non optimale des sources électroniques, d'une forte allocation des ressources pour la production des livrables, d'une maîtrise délicate de la prise en compte des sources informelles en plus de l'absence des indicateurs de mesure de la contribution de la veille dans les performances de l'entreprise. De surcroît, un tour d'horizon des retours d'expérience des grandes structures marocaines ayant réussi à développer une compétitivité informationnelle, dévoile la mise en place de quelques pratiques de veille innovantes notamment en matière de travail collaboratif, de pérennité du dispositif et, aussi et surtout, en matière de complémentarité des canaux d'information (El Haddani, 2015).

Le présent article montre comment une grande entreprise marocaine, a réussi à développer une compétitivité informationnelle en mettant en œuvre une dynamique d'Intelligence Economique d'Entreprise qui passe principalement par la mise en œuvre et le suivi d'une dynamique de veille terrain qui vient compléter la veille Web. Pour y être opératoire, le concept d'information a été repensé dans un cadre systémique qui le relie à l'action, en prenant en considération, d'une part, le profond changement dans la nature des informations réellement utiles, conséquent du passage à l'économie de la connaissance mondialisée et, d'autre part, la nécessité de développer un cadre qui dissout les limites physiques de l'organisation en mettant en avant l'écoute, l'interaction, l'apprentissage et le partage de l'information stratégique pour le développement de connaissances, dans l'action et par l'action.

1. CHANGEMENT RADICAL DANS LA NATURE DE L'INFORMATION UTILE POUR L'ENTREPRISE

Avec l'avènement d'une nouvelle économie globale, basée sur l'immatériel et sur des réseaux ouverts, la théorie de la firme (Penrose, 1959 ; Cyert et March, 1963 ; Porter et Millar, 1991) reconnue aujourd'hui comme l'une des théories les plus mobilisées dans le domaine du management stratégique, portent une attention particulière sur le changement radical qui affecte la nature des informations réellement utiles. Les théories managériales essaient alors de distinguer l'information blanche et l'information grise. La première est ouverte, publique (Jakobiak, 1998 ; Revelli, 2000; Moinet 2011). Chacun peut facilement la voir et la recueillir notamment sur le web4. C'est une information utile mais pas suffisante. Alors que l'information grise, difficilement accessible ou même difficilement identifiable, est souvent diffusée dans un cadre restreint. Dans un univers de plus en

⁴Dès son émergence dans les années 1990, le Word Wide Web, communément appelé le Web est identifié comme source d'information déterminante pour la veille (Revelli 2000;Chen, 2002). Cette constatation est largement confirmée par plusieurs études dont une enquête initiée par l'éditeur de logiciels AMI Software et réalisée, en 2013, en partenariat avec l'ADBS et Veille Magazine qui annonce que le Web est devenu un bouquet de sources incontournable de l'intelligence économique : 94% des professionnels intègrent le Web dans leur panel de surveillance.

plus mouvant et incertain, la collecte d'informations grises, non connues par l'ensemble des acteurs, est la seule à livrer un message privilégié, même s'il ne s'agit que de bribes, d'éléments, de « signaux faibles » ou de nouvelles émergences des voies d'évolution en autorisant la création d'une asymétrie informationnelle à l'avantage de l'entreprise qui les détient (Ansoff, 1975; Mintzberg, 1989; Dou, 1995; Lesca, 1994). Les informations grises sont souvent de nature informelle, provenant du relationnel au sens large, recueillies du terrain en mobilisant des réseaux interpersonnels au sein desquels les échanges d'informations verbales ou documentaires peuvent être entretenus. Sans toutefois négliger les informations provenant de sources formelles, notre objectif dans les paragraphes suivants est de nous focaliser sur l'information du terrain en vue d'une complémentarité des canaux d'information, dans une approche d'aide à la décision stratégique.

2. COMPLEMENTARITE DES CANAUX D'INFORMATIONS (WEB ET TERRAIN) POUR UNE DYNAMIQUE COMPLETE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

Si l'information recueillie du Web, bénéficie de l'automate de collecte massive, du classement, de traitement et de diffusion qu'offrent les outils de veille, qu'en est-il de l'information récoltée par l'humain ou d'origine terrain ?

Mobiliser des sources humaines pour remonter des informations est une approche qui du point de vue des auteurs, demeure difficile à appréhender en raison des échanges complexes qui s'établissent à l'occasion de la sélection, de la production et de la mise en circulation (Dou H., 1995, Masse, Marcon et Moinet, 2006). Lorsque Jakobiak (2006 :101) compare la collecte de l'information terrain avec les autres catégories de collecte d'informations dans l'organisation systématique de la veille, il remarque que celle relative au terrain « *est de loin la plus difficile à définir d'abord, à organiser ensuite* ». Moinet (2011 :29), de son côté, reconnaît que le recueil et le traitement de ce genre d'information exige « *un véritable professionnalisme et une culture des réseaux* ».

En somme, les chercheurs et les professionnels de l'IE, évoquent la qualité et la fiabilité des sources informationnelles, l'absence de formalisation dans les opérations de collecte et l'ardente nécessité de mise en place d'une méthodologie rigoureuse pour le traitement des informations d'origine homme du terrain. La veille terrain demande par conséquent une certaine organisation et des compétences particulières notamment en matière d'apprentissage collectif, de gestion et d'animation des réseaux humains. Se pose alors la question stratégique des mécanismes psychologiques à prendre en compte afin d'accroître l'efficacité desdits réseaux, et la définition précise des règles d'éthique et de déontologie à respecter.

2.1 Nouveaux acteurs pour la remontée d'information d'origine terrain ?

Celui qui capte l'information, celui qui transforme cette information en connaissance, celui qui utilise cette connaissance, et celui qui mobilise toutes ces ressources humaines, constituent les acteurs qui font le réseau de veille terrain et qui ces ressources humaines, constituent les acteurs qui font le réseau de veille terrain. Cette communauté stratégique de connaissances comme la qualifie avec justesse Pierre Fayard 2000, fait vivre ces acteurs à travers une dynamique renouvelée et enrichie de leurs interactions et de leurs échanges mais aussi de leurs connaissances et compétences. Dans la littérature, la traque de l'information d'origine terrain, est confiée à des « veilleurs spontanés » chez Martinet et Marti (1995), « des traqueurs terrain », « des traqueurs nomades, itinérants » ou « traqueurs Mobiles » chez Lesca (1994), ou encore « des autres observateurs » chez Jakobiak (1998). Bien que les appellations proposées, soient différentes, les définitions renvoient toutes à des salariés de l'entreprise, qui constituent une interface cruciale entre l'entreprise et son environnement, qui se déplacent fréquemment hors de l'entreprise pour leurs tâches principales (qui n'est pas la veille) et par conséquent sont amenés à avoir des contacts intéressants avec l'extérieur, parce qu'ils reçoivent (Jakobiak, 2016). Il s'agit de cadres commerciaux ou technico-commerciaux, d'acheteurs, de techniciens, d'ingénieurs, de chercheurs ou concepteurs d'installations, de participants aux événements et aux colloques, et tout autre employé susceptible de capter des informations externes, non publiques, récentes et utiles à l'entreprise.

Les informations traquées sont remontées aux experts, personnes précisément identifiées pour leur personnalité, leur expertise, leur rôle ou leur pouvoir dans l'entreprise (Lesca, Caron-Fasan, 2005) et auxquelles sont assignées les tâches de validation, de consolidation des informations collectées du Web comme du terrain, ainsi que les tâches de transmission des résultats aux utilisateurs des produits et services de l'activité de veille, nécessaires au décideur. Ce dernier est censé être apte « à identifier et à poser le problème décisionnel à résoudre en termes d'enjeu, de risque ou de menace qui pèse sur son entreprise » (Amos et Sahbi, 2005). Acteur social fortement engagé dans l'environnement stratégique, le décideur saisit et traite l'information dans le but de résoudre des problèmes décisionnels à la fois interdépendants et intertemporels, pour déterminer avec une grande précision, une orientation stratégique, un développement technologique ou un développement d'activité. En tant qu'utilisateur des produits et des services de veille, le support du décideur, est indispensable, sans lequel les efforts et le temps sont perdus. Cependant, il est notable que si le décideur dispose du pouvoir de décision, la réalisation effective des actions, est souvent assurée par une tierce personne. L'ajout de cet agent qui exécute, de ce nouveau profil d'acteur, que nous pouvons désigner sous le nom de « responsable d'action », s'avère important dans la mesure où la définition, la validation et l'exécution des plans d'action, dépendent, en dernier ressort, de lui. Tous les acteurs précités, sont animés, motivés, stimulés sans cesse par « the pilot » au sens de Jain (1984) ou le « champion » selon Engledow et Lenz (1986) : l'animateur qui va « donner de la vie et insuffler régulièrement de l'énergie à l'unité, (...), combattre la

routine et l'entropie, (...) permettre l'innovation et l'anticipation » (Hermel, 1988). L'animateur doit être proche du top management et soutenu par des participants désignés par le vocable « sponsors » (Simon et Kern, 2001). C'est une personne habile à convaincre, à influencer, à exploiter les ressources existantes au profit de la veille, à mobiliser les compétences, à fournir de l'énergie, et à accorder une légitimité à toute l'activité de veille. L'animateur est présent dans toutes les phases du cycle de la veille terrain et doit trouver un équilibre entre d'une part les connaissances « orientées tâches » relatives à l'organisation, à la gestion des processus, des tâches, des méthodes, à l'utilisation des technologies, et d'autre part celles axées sur l'humain, nécessaires pour motiver, stimuler, accompagner encourager les acteurs du dispositif, et s'assurer que chaque acteur du terrain, a intérêt à coopérer au risque d'un effet d'inertie. Si cette multiplicité des acteurs (traqueur du terrain, expert, décideur, responsable d'action et animateur...), a le mérite de vouloir cerner le processus dans sa globalité, elle perd en pertinence, notamment dans une entreprise de très petite taille où le dirigeant est parfois le seul et unique acteur du dispositif de veille terrain car il couvre, la quasi-totalité du système depuis la collecte jusqu'à la l'utilisation des informations.

2.2 Automatisation de la remontée et du traitement de l'information d'origine terrain en utilisant la plateforme de veille Web

L'automatisation de la remontée d'information d'origine terrain est quasiment absente dans la littérature et elle est pourtant fondamentale pour instaurer aujourd'hui une dynamique de veille. Elle permet de faciliter la validation, la gestion et le partage des flux informationnels ainsi que la synchronisation entre les actions et les acteurs du dispositif. Elle réduit ainsi la charge de travail des différents acteurs du dispositif de veille terrain tout en garantissant l'augmentation de la productivité et le maintien de la qualité des informations fournies.

Pour permettre au contributeur/traqueur terrain de remonter des informations d'origines terrain sur le même outil qui héberge l'information d'origine web, certains éditeurs de logiciels de veille ont développé un module d'acquisition pour permettre à tout utilisateur d'intégrer une information sur la plateforme de veille ou encore l'ajout d'un agent de connexion à la plateforme de veille pour que l'utilisateur puisse remonter des informations via l'envoi d'un simple mail à partir de son téléphone mobile, de son ordinateur portable, de son assistant personnel ou de tout autre outil connecté à Internet. L'information terrain, une fois intégrée va bénéficier des mêmes fonctionnalités (validation, classement, analyse et diffusion) que l'information recueillie sur le Web, via l'automate de collecte. La remontée de l'information (d'origine Web et d'origine terrain) sur la même plateforme, facilite le recoupement et l'analyse des deux types d'informations et créer le lien très demandé entre la veille terrain et la veille Web.

2.3 La dimension organisationnelle de la veille terrain

L'organisation en réseau est la proposition qui revient régulièrement dans la littérature spécialisée, depuis la fin des années 1980 (Gilad, 1989 ; Jakobiak, 1998 ;

Marcon, 2006). Dès 1989, Ribault et Martinet recommandaient aux entreprises une organisation en réseau sous forme d'un observatoire de l'environnement. Cet observatoire devait être alimenté en informations par une équipe de spécialistes qui animent un réseau de correspondants. A son tour Baumard (1990) propose une organisation en cellules opérationnelles et en cellules de coordination, dédiée aux grands groupes. Hassid et al. (1997), reviennent sur les hypothèses formulées par Gilad et préconisent l'organisation en réseau pluridisciplinaire pour remonter de l'information, croiser les interprétations et aborder les questions multivariées, et ce, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. De son côté, Prescott et al. (1999) soutiennent le fait d'aller chercher les informations utiles dans les réseaux des membres de l'entreprise. L'organisation développée par Jakobiak (1998), est bâtie, rappelons-le, sur un réseau des « autres observateurs », chargé de la remontée d'information d'origine terrain, d'un réseau des groupes de travail d'analyses chargés de la validation et de l'analyse des informations, et d'un réseau des décideurs. Dans leur ouvrage « La stratégie-réseau. Essai de stratégie », Marcon et Moinet (2000 : 13), nous font découvrir le concept original de stratégie-réseau en nous ouvrant des pistes opérationnelles pour passer à l'action. Les deux auteurs stipulent que « la stratégie-réseau conduit à mettre en œuvre un dispositif intelligent, c'est-à-dire un système dont on attend en règle générale qu'il scrute l'environnement (veille, vigilance) et coordonne les acteurs au service du projet (logique d'interaction) en les faisant profiter de la dynamique d'apprentissage permise par des liens souples ».

2.4 Motivation des acteurs du terrain

Exprimée simplement, la motivation est l'ensemble des forces internes et externes qui déclenchent, qui dirigent la profondeur et la persistance du comportement. Elle traduit le fait, pour un individu, d'agir à partir d'une énergie qui peut prendre une direction causale dans le cas où elle découle de déterminations plus au moins conscientes d'une part, et d'autre par une direction projective lorsqu'elle mobilise le sujet vers des finalités construites à partir de ses représentations et ses propres enjeux (Livian et Louart, 1993). Les fondements de la motivation sont associés, selon ces auteurs, au besoin d'autodétermination qui fait référence au souhait de l'individu d'être à l'origine de ses actions. Pour ces auteurs, ce besoin d'autodétermination est étroitement lié à deux autres besoins : le premier est celui de se sentir compétent, relatif au désir de faire convenablement ce que l'on entreprend, et le second besoin correspondant à l'entretien des relations satisfaisantes avec les autres. Les auteurs tels que (Lesca et Chokron, 2002), constatent une corrélation entre le manque de motivation des acteurs, notamment les traqueurs, et la périclitication du dispositif de la veille. Pour motiver le traqueur du terrain à exécuter ses tâches, au moins cinq déterminants du comportement des traqueurs pour l'exécution de la tâche de traque et de la remontée, sont soulignés par les auteurs (Lainee, 1991 ; Mac donald et Williams, 1993 ; LESCA, Caron-Fasan, 2005) : **Premièrement**, l'éthique, une garantie du maintien de la motivation des acteurs du terrain. D'après Gelinier (1991), une bonne éthique interne constitue un stimulus à l'expression d'une motivation forte en situation de travail. Elle correspond, selon le philosophe Comte-Sponville (2000), à un discours humble et normatif, conséquent de l'opposition du bien et du mal perçues

comme valeurs relatives. Comment vivre ? Telle est la question à laquelle esquisse des réponses cette réflexion fondamentale sur laquelle la morale établira ses devoirs et ses limites. Dans le cadre de la veille, les auteurs tels Achard et Bernat (1998), précurseurs dans la formulation et la structuration des activités de veille, et Baron (1996), professeure de philosophie, suggèrent une éthique qui repose sur l'intégrité de l'acteur terrain, sa rigueur professionnelle loin de toute intention tendant à infléchir les intentions stratégiques du dirigeant. Selon ces auteurs, l'éthique est une garantie du maintien de la motivation des acteurs de la veille. La discrétion est fortement recommandée, bien que souvent on obtient des informations qu'en en fournissant soit même en échange. Il appartient à chaque acteur de juger de ce qu'il peut dire ou ne pas dire. Il est vivement recommandé de faire preuve de fair-play (Jakobiak, 2006 ; Delbecque, 2011). **Deuxièmement**, l'organisation des formations appropriées des acteurs du terrain. A titre d'exemple, Lesca (2003) préconise l'autoformation des veilleurs à la traque des signaux annonciateurs des crises, de ruptures ou d'opportunités. Dans cette optique, il a développé en 2005, avec Caron-Fasan, un outil de formation à distance sur Internet afin de former les membres de l'entreprise, susceptibles d'être impliqués dans l'activité de recherche d'information. Cependant, les premières expérimentations de ce dispositif de formation, n'ont pas délivré les résultats escomptés. Nous pensons qu'une formation mixte peut constituer une bonne alliance entre une formation en présentiel et un apprentissage à distance pour accompagner et former les contributeurs. En effet, l'apprentissage à distance permet à l'apprenant d'intégrer les savoirs à son rythme. Et, l'ajout de présentiel est le moyen pour celui-ci de mettre en pratique et de vérifier les connaissances acquises. C'est aussi un moyen de créer une proximité avec les traqueurs, de les sensibiliser, de les écouter pour recueillir leurs suggestions et propositions d'amélioration du dispositif de veille terrain et également de les tenir informés de l'utilité des informations remontées. **Troisièmement**, l'adoption d'un système de récompenses au profit des acteurs du terrain. Martinet et Marti (1995) suggèrent que l'information est souvent transmise que lorsque celle-ci donne lieu à une récompense. Ces auteurs avancent que cette dernière devrait être relative à la qualité de l'information. De notre point de vue, le système de récompenses mis en œuvre dans un dispositif de veille terrain, doit stimuler la remontée d'informations quantitativement et qualitativement. Il serait ainsi utile de récompenser d'une part les meilleurs traqueurs de terrain en fonction de deux critères : la régularité (pour gagner en termes de volume) et la pertinence (pour gagner en termes de qualité de l'information). **Quatrièmement**, développement d'un style cognitif approprié pour stimuler la curiosité professionnelle des traqueurs, la soif de connaître, de savoir, de comprendre et d'observer. **Cinquièmement** et dernièrement, la satisfaction des besoins intrinsèques du traqueur du terrain à travers la réalisation de sa mission dans le processus de veille. Ce dernier contribue à augmenter l'efficacité individuelle du traqueur et à favoriser l'épanouissement de soi (Lesca et Dourai, 2003).

Une autre façon de motiver les acteurs du terrain qui n'a pas, à ce jour et à notre connaissance, fait l'objet d'une étude, est le rôle du « nudge » -*incitations douces destinées à faire adopter un comportement recherché*-, dans une démarche de veille. Issu des sciences du comportement, de la théorie politique et de l'économie, le nudge

est un terme anglais qui signifie « coup de pouce » qui a été théorisé dans les années 1970 avant d'être mis en lumière en 2008, par l'économiste Richard Thaler et le juriste Cass Sunstein grâce à leur livre "*nudge : Améliorer les décisions concernant la santé, la richesse et le bonheur*". Les deux auteurs américains cherchent à influencer les gens en douceur et à les aider à atteindre leurs objectifs plutôt que leur dire quoi faire. Cette approche douce qui inspire la bonne décision, nous a interpellés pour voir si le nudge en IE, pourrait stimuler et motiver les acteurs du terrain. Inciter les traqueurs du terrain, par des challenges à s'ouvrir aux autres pour découvrir de nouvelles façons de faire, mettre à leur disposition un reporting régulier des informations remontées du terrain et des plans d'actions mis en place suite à leur contribution, les mettre en concurrence, primer les meilleurs contributeurs, les remercier à la suite de chaque remontée, leur apporter des réponses et éclaircissements nécessaires quant aux retours associés aux informations remontées afin de rapprocher l'échelon stratégique aux contributeurs, et présenter l'apport de la remontée en matière de réajustement des offres, des ripostes, de normalisation des dysfonctionnements,... sont des incitations douces, qui aideraient probablement l'animateur à trouver la réserve de productivité qui sommeille en tout acteur du terrain.

3. TERRAIN DE LA RECHERCHE : LE CAS DE L'ENTREPRISE OMEGA⁵

L'entreprise Omega est une grande entreprise du secteur industriel. Elle est dans le top⁵ de son marché et gère des activités opérationnelles liées à son secteur d'activité mais aussi des fonctions supports. A cette structure s'ajoutent aussi d'autres structures qui sont chargées des ressources humaines, de la qualité, des affaires juridiques et de la sécurité de l'Information, et de la veille. Entreprise de proximité, Omega est présent sur tout le territoire national et a de nombreuses implantations géographiques et accords de distribution en partenariat avec d'autres entreprises privées. Ainsi, l'entreprise est organisée autour de différentes Directions générales et directions régionales, et dispose de filiales à l'échelle nationale et à l'étranger. Pour faire face à tous ces enjeux, l'entreprise décide de construire et mettre en place un dispositif d'IE. Plus précisément, l'implantation de ce dispositif doit s'inscrire dans le cadre général du développement du groupe et doit répondre à deux soucis majeurs : pouvoir conserver sa place de leader et pouvoir saisir des opportunités de développement à l'international.

3.1 Organisation de la veille Web de l'entreprise Oméga.

Depuis 2006, Oméga a mis en place un dispositif de veille dont l'activité de surveillance était confiée aux départements fonctionnels. Les différentes structures de veille, scrutent l'environnement pour capter des signaux faibles ou forts en

⁵Pour des raisons évidentes de confidentialité, l'entreprise ici analysée a été rendue anonyme sous le terme d'entreprise Omega.

relation avec les facteurs critiques de succès de l'entreprise mais la recherche d'informations se déroulait en priorité dans le champ spécialisé de la fonction responsable et aucune coordination n'était requise entre les cellules de veille bien qu'elles permettent la mutualisation des efforts de veille.

Début d'année 2010, l'entreprise a décidé d'entreprendre un projet de refonte et de restructuration de la veille stratégique, et de créer un département rattaché à la direction de la stratégie, dans le but de pouvoir assurer le pilotage et le suivi du dispositif de veille, de construire un système d'alerte précoce des menaces et opportunités, et d'intégrer pleinement la démarche d'Intelligence Economique dans des schémas décisionnels récurrents ou des obligations réglementaires. Compte tenu de cette construction complexe, l'approche épistémologique la plus adaptée à notre travail s'est avérée être l'approche par la complexité : une approche à la fois systémique (Simon, 1996) et évolutionniste (Morin, 1981 ; Atlan, 1979) qui est particulièrement adaptée en sciences de gestion.

Considérant les interactions décelées entre la veille terrain et la veille Web, nous nous plaçons dans le cadre d'une recherche longitudinale (plusieurs mois d'intervention), dont la démarche est ici sous-tendue par une intervention qui a préexisté à l'analyse de la remontée des informations ; c'est pourquoi que le cadre épistémologique général de cette recherche-intervention, reprend le mode de production des connaissances gestionnaires de type constructiviste. Cette démarche s'organise autour d'un processus d'interactivité cognitive entre les acteurs du terrain de recherche et le chercheur (Savall et Zardet, 2001). Nous nous sommes éloignés des voies traditionnelles de la recherche en gestion et avons frayé le chemin à une approche à la fois descriptive, explicative et prescriptive qui nous a largement associé aux porteurs des actions sur le terrain de notre recherche, afin de construire ensemble une intervention qui s'attache à être pertinente et efficace.

Pour réaliser ce projet, nous avons choisi d'effectuer, comme le conseillent bon nombre de d'auteurs et de professionnels, un diagnostic de l'existant afin que nous puissions identifier et proposer des axes d'amélioration. La démarche d'IE de l'entreprise Oméga, a été initiée par une surveillance de base en déployant un dispositif de veille Web avant d'élargir la solution à la veille terrain qui va irriguer toute l'entreprise. Le dispositif de veille web que nous avons mis en place, couvre différentes thématiques (veille concurrentielle, veille socio- économique, veille technologique, veille image sur Internet, veille internationale...) et implique plusieurs entités des différents pôles. L'organisation de la veille proposée repose sur une solution mixte avec, d'un côté, plusieurs entités décentralisées, chargées d'une surveillance particulière (veille technologique, veille image, veille concurrentielle...). Et, d'un autre côté, l'organisation de la veille comprend un département veille qui est rattaché au top management et qui est chargée de l'animation, du pilotage du dispositif de veille, de la mise en perspective de l'ensemble des travaux des différentes veilles et de la mise en commun des sources d'information et des outils. L'ampleur du projet a nécessité la mise en place d'un outil susceptible d'être déployé à grande échelle et couvrant l'intégralité des fonctionnalités spécifiques de la veille (collecte, capitalisation, analyse et diffusion).

3.1.1 Organiser la conduite du changement autour du projet de refonte

Une conduite du changement a été organisée autour du projet de refonte pour qu'il soit approuvé par l'ensemble des parties prenantes. La démarche que nous avons adoptée consistait, en premier lieu, à formaliser le projet en passant de l'étude au projet. Pour cela nous avons fixé une identité au projet (nom, logo et motto), mis en forme une description d'ensemble du projet : enjeux, contenu, organisation, délais...sur un support de présentation lisible et mobilisateur, et donné un niveau de priorité clair au projet pour l'ensemble des professionnels impliqués. En second lieu, nous avons communiqué et formé les acteurs de la veille. Pour ce faire, nous avons identifié les impacts et le positionnement des acteurs opérationnels par rapport au projet, conçu et mis en œuvre un plan de communication global apte à toucher de manière optimale l'ensemble des acteurs impactés (événements réunions, newsletters, flashes, affiches...), et proposé des formations adaptées. Par ailleurs, nous avons identifié les conditions de faisabilité du projet. Ce qui a nécessité la réunion des conditions de disponibilité des participants au projet, la définition des modalités de délégation, l'identification des points de blocage potentiels et réels, et la mise en œuvre des solutions « gagnant – gagnant ».

3.1.2 Résultats de la refonte de la veille Web

Après 11 mois, les 4000 collaborateurs de l'entreprise ont accès à la plateforme de veille dont 53% sont des visiteurs permanents du portail de la veille stratégique, qui rappelons-le est un tableau de bord dynamique et interactif à base d'onglets, qui permet aux utilisateurs de chercher et de recevoir des informations et une actualité personnalisée. Axé sur les thèmes de veille retenus : concurrence, technologies, secteur d'activité, environnement socio-économique, image d'Oméga sur Internet, veille internationale, ce portail est mis à jour quotidiennement par les différentes entités opérationnelles et supervisé par la cellule veille stratégique, pour répondre aux besoins internes en matière d'information économique et technique fiable et de qualité. Les thématiques sus indiquées sont alimentées par un bouquet de plus de 360 sources électroniques : sites Web nationaux régionaux et internationaux (sites de sociétés, sites d'actualités généralistes, études de marchés, sites d'actualités économiques et financières, sites d'organismes réglementaires, syndicats professionnels, d'organes contestataires...), blogs, fils RSS, newsgroups, pages d'actualités, forums. En plus du portail, des lettres de veille, des rapports, des études et synthèses sur le secteur d'activité et l'environnement de l'entreprise sont également publiés selon des fréquences bien déterminées.

D'un point de vue opérationnel, maintenant que nous avons mis les principales veilles sur les sources électroniques, il est nécessaire et utile d'élargir la solution en intégrant une veille à partir des sources humaines via une collecte, une analyse et une mise à disposition organisées et efficaces de la richesse des informations dont disposaient les collaborateurs de l'entreprise Oméga.

3.2 Nécessite de mettre aussi en place la veille terrain

Le sujet de l'amélioration du traitement de la remontée des informations du terrain est ressorti de nombreuses fois durant les entretiens de diagnostic des pratiques de veille. Lors de ces rencontres, il a été possible de constater qu'il existait un volume très important d'informations sur différents domaines qui était connu des collaborateurs de terrain de l'entreprise notamment les commerciaux. En règle générale, les collaborateurs de l'entreprise informent leur hiérarchie mais, le plus souvent, les informations ne remontent pas jusqu'aux professionnels qui sont à même de prendre les décisions ou les mesures adaptées pour les exploiter au mieux. Il existe ainsi toute une série d'informations à forte valeur ajoutée, qui est en possession des collaborateurs dans les différents services et régions mais qui ne sont pas exploitées pour développer la réactivité de l'entreprise à tous les niveaux. Il y a donc là un capital inexploité qui, traité de bonne manière, permettrait certainement un gain de performance de l'entreprise Omega dans de nombreux domaines.

3.2.1 Diagnostic des pratiques de veille terrain de l'entreprise Oméga

Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs à usage exploratoire qui privilégient la liberté de parole dans un cadre relativement stricte. Dans cette optique, nous avons conçu un guide d'entretien⁶, qui a vocation de présenter les questions à poser lors des différents entretiens à réaliser en région auprès de 66 personnes identifiées (six directeurs régionaux et un échantillon de dix de leurs collaborateurs), et auprès de 12 personnes en central (le directeur marketing et quatre de ses collaborateurs, et le directeur des ventes et six responsables commerciaux). Ce guide, contient une partie commune et des parties spécifiques par catégorie d'interlocuteur rencontré. D'un point de vue analytique, ce document de 19 questions, a pour but de : premièrement, prendre en compte la perception et les attentes des répondants par rapport au projet, et deuxièmement contribuer à créer une vision commune autour du projet et des actions à mettre en œuvre, et troisièmement s'assurer de l'appui des interviewés au projet. Les entretiens se sont déroulés sur une période de temps qui n'a pas dépassé quatre semaines bien que les directions régionales sont territorialement éloignées et la durée moyenne de l'entretien est de 90 mn.

3.2.2 Principaux constats relevés lors des entretiens

Le diagnostic du dispositif existant des remontées d'informations a fait ressortir l'existence de plusieurs canaux de remontées du terrain, non automatisés et présentant des limites telles que : le retard dans l'exploitation des données, la multiplicité des supports de remontée (mail, téléphone, papier), l'absence de mécanismes de traitement fiable et de suivi.

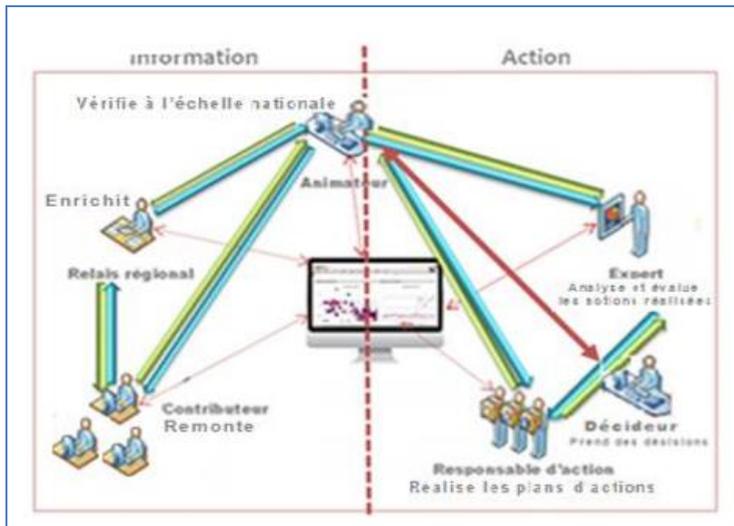
2.4.1 Conception du dispositif de la veille terrain

Suite à notre revue de la littérature et en prenant en considération le

⁶Le guide d'entretien est disponible chez R2IE.

diagnostic réalisé, nous avons défini le processus et l'organisation de la veille terrain dans l'entreprise en abordant une présentation problématisée des différents acteurs du terrain (cf. figure 1) afin de démontrer leur complémentarité pour remonter, vérifier, enrichir, analyser et utiliser l'information traquée. Le dispositif de veille terrain s'appuie sur une plateforme logicielle et une organisation reposant sur six acteurs, comme l'illustre le schéma suivant :

Figure 1 : Processus et organisation de la veille terrain de l'entreprise Omega



Source : Mouna El Haddani et Camille Baulant, 2017

Le contributeur enregistre sur la plateforme de veille, l'information dont il a pris connaissance. Idéalement il la remonte le jour même où il en prend connaissance. Il définit la rubrique correspondante selon l'axe concerné ainsi que le niveau d'urgence souhaité pour son traitement. Le traitement de l'information ne doit pas se faire de manière uniforme. Cela dépendra du degré de sa sensibilité pour agir beaucoup plus vite et être lié directement au décideur. Une remontée est qualifiée urgente si elle doit être communiquée dans un délai maximum de 24h et si elle nécessite la mise en place d'un plan d'action en urgence. Par exemple une remontée relative au lancement d'un nouveau produit sur le marché par un concurrent, la baisse d'un prix sur un produit remplissant les mêmes fonctionnalités qu'un produit de l'entreprise. Les remontées urgentes suivent un circuit différent des remontées jugées non urgentes. Elles arrivent directement chez l'animateur central qui se charge de confirmer l'urgence de la remontée et d'en informer le décideur par mail. L'animateur régional est alerté par email de l'enregistrement d'une remontée dans son périmètre d'intervention. Après avoir pris connaissance de la remontée, il peut être amené à la vérifier auprès d'autres contributeurs, et à l'enrichir éventuellement, en y ajoutant un commentaire dans un délai maximum de 24h. La qualification et l'enrichissement de la remontée peut nécessiter des échanges entre le contributeur et l'animateur régional afin de préciser si nécessaire certains points.

Cette étape n'est pas obligatoire pour assurer la remontée de l'information mais fortement conseillée. Les remontées enregistrées par le contributeur et qualifiées d'urgentes et celles qualifiées et validées par l'animateur régional sont accessibles pour l'animateur central qui procèdent automatiquement à leur vérification à l'échelle nationale en sollicitant les animateurs des autres régions. La validation des remontées vérifiées et éventuellement enrichies, génèrent une alerte chez l'expert. Ce dernier analyse ces informations et identifie celles nécessitant la mise en place d'un plan d'action. La consolidation de l'ensemble des remontées traitées par axe d'analyse se fait automatiquement au niveau de la plateforme. L'animateur central transmet ce consolidé au décideur pour acter une décision. Suite au retour de celui-ci, le responsable d'action exécute les plans d'action et les trace au niveau de la plateforme pour que les acteurs du dispositif en soient informés. Le traqueur du terrain peut visualiser les retours associés à sa contribution dès leur clôture par le responsable de l'action. A partir des résultats des analyses des synthèses des informations remontées et du suivi de l'évolution des résultats des indicateurs et de la mise en œuvre des actions d'amélioration, l'animateur central établit le tableau de bord général des remontées. Ce tableau de bord est préparé en deux versions : - une version synthétique faisant apparaître les grandes tendances par axe pour le décideur ; - une version plus détaillée pour l'ensemble des responsables concernés des directions régionales et du service central.

En somme, le dispositif proposé, développe un réseau de savoir visant la co-construction de la connaissance partagée. Il repose sur Les coopérations intellectuelles de deux familles de profils d'acteurs : ceux qui remontent l'information : Le contributeur et l'animateur régional (la contribution), et ceux qui utilisent l'information (l'action) pour des visées stratégiques : les experts et les responsables d'actions. L'efficacité du dispositif passe par la maîtrise du couple contribution-action qui, à son tour, passe par la mobilisation, l'accompagnement, la motivation, l'assistance et la formation des acteurs.

4. EVALUATION GLOBALE DU PROCESSUS DE LA VEILLE MULTICANALE

La mise en place du nouveau dispositif a constitué un changement notable pour l'ensemble des entités de l'entreprise : (1) les entités qui traitent l'information ont vu la création d'une nouvelle fonction, le « responsable d'action », un enrichissement de fonctions existantes et une évolution des modes de fonctionnement permettant d'être mieux en prise avec ce qui se passe réellement sur le terrain. Cette évolution a permis de s'appuyer sur des informations fiables et de qualité en provenance directe de celui-ci pour définir les actions à réaliser. (2) les entités qui remontent l'information ont bénéficié d'une mise en place de nouveaux modes de fonctionnement leur permettant

d'avoir, en particulier, une vue analytique et formelle de ce qui se passe dans toutes les régions du territoire y compris la leur. (3) les animateurs régionaux ont vu leur rôle s'étendre et se renforcer du fait de la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences sur la veille et de l'utilisation d'une plateforme logicielle dédiée également à l'animation d'équipe dans le cadre de la mise en place d'une nouvelle fonction. (4) les collaborateurs de terrain ont pu bénéficier d'une nouvelle logistique répondant à une nouvelle manière de travailler les amenant ainsi à être plus vigilants et à transmettre de façon plus régulière des informations de qualité. Le dispositif a donc autorisé une évolution de leur comportement qui leur a permis de contribuer à la définition d'actions d'amélioration et d'en constater les résultats dans leur quotidien.

Ce nouveau dispositif informatique et organisationnel qui a été demandé depuis plusieurs années par les collaborateurs est ainsi fondé dans son fonctionnement concret sur l'implication pratique des personnes exerçant sur le terrain. En outre, le dispositif de la veille terrain, a rendu l'alimentation des opérationnels et des décideurs en informations plus fiables et de meilleure qualité pour l'établissement de plans d'action, de correction au sein de l'entreprise Oméga. Selon un responsable marketing « 60% du plan marketing trouve son origine dans les remontées diversifiées du terrain ».

Notre dispositif a ainsi contribué à éclairer les décisions opérationnelles et stratégiques, à court ou moyen terme, par de nombreux éléments en provenance du terrain dont 70% sont des signaux faibles, les 30% restants sont des éléments qui ont complété, enrichi, ou encore vérifié des informations publiques recueillies du Web. Cette complémentarité des canaux d'information a permis à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité informationnelle qui conjuguée aux autres formes de compétitivité (par les prix et par les mécanismes hors prix), lui a donné tous les moyens de se créer et de maintenir un avantage concurrentiel durable sur le marché.

CONCLUSION

Notre article de recherche a visé à interpeller les entreprises qui désirent franchir un seuil qualitatif important dans leur capacité à mettre en place un ensemble de capteurs pertinents jusqu'aux signaux faibles, à penser l'incertain, à prévoir les mutations qui façonneront le marché de demain et à améliorer les approches d'aide à la décision organisationnelle utilisées jusque là. Cette démarche passe principalement par la mise en œuvre et le suivi d'une dynamique de veille terrain qui vient compléter la veille Web pour améliorer durablement la compétitivité des entreprises.

Cette approche d'Intelligence Economique d'Entreprise qui concilie les aspects, humain et technique, est allée au-delà des mécanismes d'une veille aboutissant à des alertes ou à des newsletters. En effet, la dynamique d'Intelligence que nous avons menée dans l'entreprise Omega, mobilise toutes les formes d'intelligence (intelligence humaine, intelligence organisationnelle, intelligence collective, intelligence réseau,...) dans un nouveau mode de pensée affinant les analyses prospectives, et un nouveau

mode d'action réfléchi qui rend l'organisation apte à découvrir les ignorances, à agir en incertitude et à prévoir les mutations qui façonneront le marché de demain. Cette interaction proactive a fondu, de manière créative, à la fois la stratégie de l'organisation et la culture de celle-ci, en l'articulant dans un ensemble avec leurs environnements respectifs. Tel est le sens du passage d'un management « de l'Intelligence Economique » à un management « par l'Intelligence Economique » qui dissout les limites physiques de l'organisation, qui replace l'Homme dans son environnement et qui doit absolument se nourrir de la transversabilité, de l'écoute, de l'interaction, de la proximité, de l'apprentissage et du partage de l'information stratégique pour pouvoir augmenter durablement la compétitivité des organisations agissant dans un environnement de plus en plus mondialisé, ouvert et complexe.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Achard P. et Bernat J. P. L'intelligence économique : mode d'emploi, ADBSE. In *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall. New York, NY: McMillan, 1998.
- Ami software, ADBS et Veille Magazine. " Usages & métiers de la veille : les tendances du secteur de l'industrie", 2013.
- Amos D. et Sahbi S., "Intégration de la démarche d'Intelligence Économique dans l'architecture fonctionnelle d'un système d'information". *Le Système National d'Information Economique : Etat et perspectives*, Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique (Cerist) - Algérie, 2005.
- Ansoff I. "Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals", *California Management Review*. Vol. 18, n° 2, 1975.
- Atlan H. *Entre le cristal et la fumée. Essai sur l'organisation du vivant*. Paris, Seuil.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement. In. Montréal : Éd. Du Fleuve, 1979.
- Baumard P. *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*. Paris : Masson, 2000.
- Baron MW. " Kantian Ethics Almost without Apology " (Review), 1997.
- Chen H., Chau, M., Zeng, D., "CI Spider : atool for competitive intelligence on the Web". *Decision Support System* 34. pp.1-17, 2002.
- Comte-Sponville A. *Présentations de la philosophie*, Albin Michel, 2000.
- Cyert R., March J., "A behavioral theory of the firm", prentice hall, Englewood cliffs New Jersey 1963.
- Delbecque E. *L'influence ou les guerres secrètes*. In, 17. Paris : Vuibert, 2011.
- Dou H., "Veille technologique et compétitivité l'intelligence économique au service du développement industriel", Paris. Dunod, 1995.
- Emery, F. E. et Trist, E.L. (1965). "La trame causale de l'environnement des organisations", *Sociologie du Travail*, n°4, pp. 337-350, 1964.
- EL Haddani M., "modélisation systémique de la veille terrain visant la complémentarité des canaux d'information pour améliorer la compétitivité des entreprises : une application à un groupe industriel". Thèse de doctorat en sciences de gestion : Université d'Angers, 2018.
- El Haddani M., Baulant C., "Comment transformer l'information d'origine terrain en un

levier de compétitivité des entreprises ?” Colloque IFBAE 2017, IX Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, IAE de Poitiers, 9 et 10 de mai de 2017.

El Haddani M., Baulant C., “La progression quantitative et qualitative de l’information grise dans le cycle de la compétitivité des entreprises”. Colloque international : Recherche et Pratiques en Marketing et Communication Kénitra/Maroc, 16 et 17 décembre 2016.

El Haddani M., “Les bons élèves de la veille stratégique au Maroc”. Séminaire V.S.S.T.’2015, Grenade-Espagne, 11-13 mai 2015.

Fayard p. La Maîtrise de l’interaction. L’information et la communication dans la stratégie. Paris, Zéro Heure Éditions Culturelles, 2000.

Fleisher S. “Competitive Intelligence Education: Competencies, Sources, and Trends”. Information Management Journal 38 (2): 56–62, 2004.

Gelinier O. L’éthique des affaires. Seuil, 1991.

Gilad T., Gilad B. “Business Intelligence The Quiet Revolution”, in Sloan Management Review vol.27, n°4, Gilad Associates, Rutgers University, Newark. p. 53-61, 1986.

Hassid L., Jacques-Gustave P et Moinet N. Les PME face au défi de l’Intelligence Economique, Paris : Dunod, 1997.

Hermel L. Le management participatif : sens, réalités, actions. Paris : Les Editions, 1988.

Jain S., “Environmental scanning in U.S Corporations”, in Long Range Planning. Vol. 17, n° 2, p. 117-128, 1984.

Jakobiak F. L’Intelligence Economique en pratique. Les Editions d’Organisation. Paris, 1998.

Jakobiak F. L’Intelligence Economique : la comprendre, l’implanter, l’utiliser. Les Editions d’Organisation, Paris, 2006.

Jakobiak F. Renseignement en entreprise, 21 mars 2016. (En ligne) <https://www.linkedin.com/pulse/renseignement-en-entreprise-fran%C3%A7ois-jakobiak?trk=mp-reader-card>.

Lainee F. La veille technologique : de l’amateurisme au professionnalisme. Eyrolles, Paris, 1991.

Lesca H., “ Veille stratégique pour le management stratégique : état de la question et axes de recherche”. Economie et Sociétés, Série Sciences de Gestion, SG N°20, vol 5, p 31-50, 1994.

Lesca H. Veille stratégique : La méthode L.E.SCanning ®. Editions EMS, 2003.

Lesca H. et Chokron M.H. “ Intelligence collective pour dirigeants d’entreprise. Retours d’interventions”. Revue Systèmes d’Information et Management 4 (7): 65–91, 2002.

Lesca N., Caron-fasan M.L., “La veille vue comme un système cybernétique”. Finance Contrôle Stratégie. Vol.8, n°4, p. 93 – 120, 2005.

Le Moigne J.L. La modélisation des systèmes complexes. Paris, France : Dunod, 1990.

Lenz R.T. et Engledow J.L. “Environmental analysis units ans strategic decision making : a field study of selected `leading edge` corporations ”. Strategic Management Journal. Vol. 7. pp. 69-89, 1986.

Livian YF. et Louart p. Le voyage de la culture et de la motivation, in BRABET J. (dir.), Repenser la GRH. Paris : Economica, 1993.

Mac donald S. et Williams C. "Beyond the Boundary : An Information Perspective on the Role of the Gatekeeper in the Organization". *Journal of Product Innovation Management* 10: 417-427, 1993.

Marcon C. "Réseaux d'Intelligence Economique. L'éthique au centre des problématiques organisationnelles ". *Revue internationale d'Intelligence Economique* 2009/2 (Vol 1), 2006.

Marcon C. et Moinet N. *La stratégie-réseau.: Essai de stratégie .* 00h00 Editions ,2000.

Martinet B., Ribault J.M. *La veille technologique, concurrentielle et commerciale: sources, méthodologie, organisation.* Les Editions d'organisation. Paris, 1989.

Martinet B., Marti Y.M. *L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise.* Les Editions d'Organisation, 1995.

Massé G., Marcon C. et Moinet N. "Les fondements de l'intelligence économique : réseaux et jeux d'influence". *Market et Communication, Revue Internationale des Sciences Sociales*, n° 3: 84, 2006.

Mintzberg H., "Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations". *Front Cover. Free Press, Business et Economics*, 1989.

Moinet N. *Intelligence économique, Mythes et réalités*, Paris, CNRS Editions, 2011.

Morin E. *Introduction à la pensée complexe.* ESF éditeur, Paris 1990.

Morin E. *La méthode.* Éd. du Seuil, 1981.

Penrose E. "The Theory of the Growth of the Firm". *Oxford: Basil Blackwell*, p 42, 1959.

Porter M., Millar V., "How information gives you competitive advantage". *Harvard Business Review*, vol. 63, n°4, P149-160, 1985.

Prescott M, et al." The length of polypeptide linker affects the stability of green fluorescent protein fusion proteins". *Anal Biochem* 273(2):305-7, 1999.

Revelli C. *Intelligence stratégique sur Internet.* Dunod. Paris, 2000.

Savall H. et Zardet V. " Evolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégique des entreprises". In *22ème congrès de l'AFC*, 2001.

Simon N. et Kern A. "It Would Be Easy If It Weren't for People". *Competitive Intelligence Review* 12: 1-59, 2001.

Simon H.A. *The Sciences of the Artificial .* 3rd, ed. 1996; Orig. ed. 1969; 2nd, rev éd. Cambridge, MA: MIT Press, 1996.

Thaler R. et Sunstein C. *Nudge : la méthode douce pour inspirer la bonne décision* (traduit de l'américain par Marie-France Pavillet), Vuibert, Paris, 2012, 469 p, 2008.