

## **Stratégie de veille technologique : l'Institut marocain de l'information scientifique et technique au service de l'industrie marocaine**

**Hanan Erhif & Lamyaa Belmekki**

**L'Institut marocain de l'information scientifique et technique**

**Service d'intelligence économique et aide à l'innovation**

**Adresse : 52, Avenue Ibn Alkhattab, BP 8027. Nations Unies-Agdal. Rabat. Maroc**

**Tel : 037 68 14 62 – Fax : 037 68 14 60**

**e-mail : [erhif@imist.ma](mailto:erhif@imist.ma) / [belmekki@imist.ma](mailto:belmekki@imist.ma)**

**Mots-clés : *veille technologique, information scientifique et technique, intelligence économique, secteur industriel, Maroc.***

**Keywords: *industrial sector, technology watch, scientific and technical information, business intelligence, Morocco.***

### **Résumé**

Le présent article a pour objectif de retracer la stratégie de veille technologique que nous avons proposée à l'Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique (IMIST) pour servir les petites et moyennes industries (PMI) exportatrices du secteur des industries agro-alimentaires (IAA) et du secteur des industries du textile, de l'habillement et du cuir (ITHC) situées dans la région du Grand Casablanca.

Pour élaborer cette stratégie, il était nécessaire d'étudier la pratique de veille technologique et les besoins en information scientifique, technique et technologique (ISTT) de ces PMI, d'étudier certaines expériences étrangères réussies en matière de veille technologique et d'analyser la littérature produite en la matière.

Ainsi, nous avons eu recours à la méthode descriptive utilisée dans les études de besoins en information des usagers. Une enquête a été menée auprès des industriels des deux secteurs pour étudier leurs besoins en ISTT, leur pratique de la veille technologique et leurs attentes de l'IMIST.

Une autre enquête a été réalisée auprès d'organismes étrangers de renommée pour étudier leurs expériences en matière de veille technologique. Des visites ont été effectuées à l'Institut de l'information scientifique et technique (INIST), à l'Agence de diffusion de l'information technologique (ADIT) afin de compléter les données collectées.

L'enquête a révélé que les PMI étudiées, bien que conscientes de l'importance d'innover, souffrent de problèmes conjoncturels et structurels qui entravent leur développement et leur passage à l'économie de la mondialisation des échanges.

La veille technologique pratiquée par la PMI étudiée est un ensemble d'actions sporadiques et isolées menées en cas de crise, de changement ou d'urgence.

En général, la PMI étudiée exprime le besoin ardent d'avoir au moment opportun l'information pertinente, fiable et à valeur ajoutée.

### ***Introduction***

Avec la libéralisation de l'économie internationale, le Maroc a pris plusieurs mesures afin d'intégrer son économie dans le marché mondial, entre autres l'adhésion du Maroc en 1987 aux accords du GATT et en 1994 à « l'Organisation Mondiale du Commerce ». La création de la zone de libre échange avec l'Union Européenne en Novembre 1996 (Benmir, 2001) et la signature de l'accord du libre échange avec les Etats-Unis en 2004 dénotent également de la volonté du Maroc à s'intégrer dans le marché mondial.

Cependant, l'intégration de l'économie marocaine dans le marché mondial signifie la réduction des coûts d'accès des producteurs issus d'autres pays au marché marocain, et ce à cause du démantèlement tarifaire. Ces facteurs exposent les entreprises marocaines non compétitives et particulièrement les PME/PMI au danger de leur disparition du marché (Benmir, 2001).

Par ailleurs, les PMI marocaines qui représentent 93 % du total des entreprises industrielles du Maroc (Ministère de l'industrie, du commerce, de l'énergie et des mines, 2001) dont 19 % sont exportatrices, souffrent d'un certain nombre de problèmes qui handicapent leur développement et leur compétitivité.

Les obstacles afférents au développement de la PME et qui ont un fort impact sur leur compétitivité concernent, selon la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM), six aspects : l'information, la formation, le conseil, l'innovation, la qualité et les pratiques de gestion.

Afin de pallier ces insuffisances, la mise à niveau des PMI marocaines, et plus spécialement de la PMI exportatrice qui est le plus en contact avec le marché mondial, est impérative. La mise à niveau de la PMI exportatrice n'est, en effet, plus un choix, c'est une contrainte qui s'impose à toute industrie exportatrice soucieuse d'accroître sa compétitivité et de conquérir de nouveaux marchés internationaux.

Cette politique implique différents acteurs nationaux : les départements ministériels, les associations professionnelles, les centres de documentation et d'information, la CGEM, les Chambres de Commerce, d'Industrie et de Services (CCIS), etc.

En plus des mesures de soutien d'ordre financier, fiscal, logistique et technologique, la mise à niveau s'intéresse aussi au volet informationnel au sein de la PMI exportatrice marocaine. Il s'agit, entre autres mesures, de l'intégration de la notion de « l'information scientifique, technique et technologique : ressource porteuse d'avantages concurrentiels » dans la logique de gestion de l'entreprise marocaine et de toute la nébuleuse des nouvelles techniques de management (à titre d'exemple la veille technologique et le management de la technologie) qui sous-tendent et appuient le passage des PMI exportatrices marocaines au nouveau contexte international.

C'est dans ce sens que le Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique (CNRST) a créé l'Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique (IMIST). Ce dernier a pour missions de soutenir et encourager l'innovation technologique, de diffuser l'information scientifique, technique et technologique (ISTT) aux acteurs nationaux et d'assurer des prestations de veille technologique au profit de ces acteurs.

### ***Méthodologie de travail***

La proposition d'une stratégie de veille technologique à l'IMIST pour servir les PMI en question a nécessité :

- 1- l'étude de la pratique de la veille technologique dans les PMI exportatrices des IAA et des ITHC situées dans la région du Grand Casablanca ;
- 2- l'étude de leurs besoins en information scientifique, technique et technologique (ISTT) ;
- 3- la proposition à l'IMIST d'une stratégie de veille technologique pour servir les PMI étudiées.

Pour atteindre ces objectifs, nous nous sommes basées sur la technique de l'enquête sur le terrain. L'instrument de recherche qui a été utilisé pour la collecte des données sur la pratique de la veille technologique et sur les besoins en ISTT était le questionnaire administré directement aux industriels des deux secteurs étudiés.

Des discussions avec ces industriels et l'observation directe de leurs comportements informationnels (dans certaines PMI) nous ont permis d'approfondir les données collectées.

En plus des visites aux PMI, nous avons mené des entretiens avec des acteurs professionnels oeuvrant pour le compte des secteurs étudiés. Il s'agit du Ministère du Commerce et de

l'Industrie (MCI), du Centre Technique du Textile et de l'Habillement (CTTH), du Centre Technique des Industries Agro-alimentaires (CETIA), de la Fédération Nationale de l'Agro-alimentaire (FENAGRI) et de l'Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement (AMITH). Ces entretiens avaient pour but d'approfondir et de recouper les données collectées sur le terrain ainsi que de s'informer sur l'activité de veille technologique que mènent ces organismes.

En outre, un questionnaire a été envoyé à des organismes étrangers de renommée en gestion de l'ISTT et en veille technologique. Il s'agit notamment du Centre de Recherche Industrielle du Québec (CRIQ) au Canada, et en France des Agences Régionales de l'Information Scientifique et Technique (ARIST), de l'Agence de Diffusion de l'Information Technologique (ADIT) et de l'Institut de l'Information Scientifique et Technique (INIST).

Dans le même sens, des visites ont été effectuées à l'ADIT et à l'INIST dans l'objectif de s'inspirer de leurs expériences. Les formations qui nous ont été assurées par ces organismes nous ont permis de compléter notre étude sur leur expérience en veille technologique.

### ***Les petites et moyennes industries...une population à cibler***

Pour ce qui est de la population cible, nous avons choisi les PMI exportatrices appartenant aux secteurs des IAA et des ITHC et situées dans la région du Grand Casablanca.

Les PMI exportatrices des IAA et des ITHC occupent le premier rang dans la classification des PMI exportatrices marocaines. Ceci en se basant sur les différentes grandeurs économiques notamment le chiffre d'affaires et la participation à la production globale (Ministère de l'industrie, du commerce, de l'énergie et des mines, 2001). En outre, les PMI représentent 93 % du tissu industriel marocain et les deux secteurs étudiés sont des secteurs piliers de l'industrie marocaine.

Dans la région du grand Casablanca, il existe 32 PMI exportatrices dans le secteur des IAA et 332 PMI exportatrices dans le secteur des ITHC. Pour notre étude, nous avons opté pour l'enquête de la totalité des PMI exportatrices des IAA, soit 32 PMI. Pour les PMI exportatrices des ITHC, nous avons procédé à un échantillonnage aléatoire qui représente 20 % de la population totale, soit 66 PMI à enquêter.

Parmi les 66 PMI des ITHC, nous avons administré le questionnaire à 59 PMI des ITHC, soit un taux de réponse de 89,39 % et à 29 PMI des IAA parmi la population totale de 32, soit un taux de réponse de 90,6 %.

L'enquête menée auprès des PMI des deux secteurs a porté sur :

- leur degré de compétitivité et leur capacité à innover ;
- les infrastructures informationnelles dont elles disposent ;
- les moyens technologiques, matériels, logiciels et financiers qu'elles mobilisent pour la gestion de l'ISTT et pour la veille technologique ;
- leurs besoins en ISTT et en veille technologique ;
- leurs problèmes conjoncturels, structurels et informationnels ;
- leurs attentes en matière d'ISTT et de veille technologique.

### ***Les PMI et la veille technologique...résultats saillants***

Pour les deux secteurs étudiés, l'enquête a révélé que la PMI exportatrice étudiée souffre de problèmes conjoncturels et structurels qui entravent son développement et affectent sa compétitivité. Bien que la PMI soit consciente de la nécessité d'innover, elle affirme manquer d'encouragement et d'assistance de l'Etat pour passer à l'économie libérale. Ceci est accentué, selon la PMI étudiée, par le manque de communication et de coopération entre les organismes nationaux producteurs d'ISTT. Dans cette optique, la PMI procède peu à des actions stratégiques qui comportent un risque et qui entraînent un changement radical dans sa structure et son activité.

Même si la PMI affirme que la veille technologique est une notion inconnue pour elle, elle la pratique « sans le savoir ». En effet, elle veille à ce qu'elle reste à l'affût des changements qui s'opèrent dans son environnement.

D'autre part, la PMI ne voit pas encore l'importance de bien gérer l'ISTT pour en faire une ressource porteuse de richesse. Ceci est apparent dans l'absence du profil du spécialiste de l'information dans toutes les PMI enquêtées et dans le manque de structuration de la fonction information en leur sein.

En outre, la PMI ne calcule pas la part du budget qu'elle consacre aux activités informationnelles et aux activités de R&D.

En ce qui concerne les sources d'ISTT utilisées, la PMI affirme manquer d'information sur l'existence et l'intérêt de ces sources. Ceci justifie le manque d'exploitation des sources d'ISTT par les deux secteurs étudiés. Dans le même cadre, elle affirme être bien informée en nouveautés relatives aux matières premières et aux équipements et ce grâce aux visites des fournisseurs et à sa participation aux manifestations (salons, foires, etc).

La principale révélation relative aux sources utilisées par les PMI étudiées demeure la non utilisation du brevet. En effet, elles n'utilisent pas, sinon sous-exploitent le brevet et ne traduisent pas les informations techniques qu'il contient en des actions d'innovation.

En ce qui concerne les moyens technologiques et matériels de la PMI étudiée, l'enquête a révélé que bien qu'elle dispose d'équipements technologiques et matériels, ces derniers ne sont pas utilisés à des fins de recherche de l'information. Internet est souvent utilisé pour communiquer avec le client à l'étranger.

Toutes les PMI s'accordent sur le besoin ardent et pressant de recevoir l'information pertinente et fiable à temps pour prendre des décisions fondées.

En étudiant les données issues de l'enquête, la revue de littérature et les expériences nationales et étrangères en matière de veille technologique, nous avons élaboré pour l'IMIST une stratégie de veille technologique pour servir en ISTT et en veille technologique les PMI exportatrices des deux secteurs étudiés.

### ***Une stratégie de veille technologique pour servir les PMI***

La stratégie proposée à l'IMIST est balisée par cinq éléments à savoir :

- les objectifs de l'activité de veille technologique que l'IMIST doit se fixer pour servir les PMI ;
- les prestations de veille technologique que l'IMIST doit élaborer pour servir les PMI ;
- les moyens humains, technologiques, matériels et financiers à mobiliser ;
- la démarche de veille technologique à suivre ;
- la structure de veille technologique à mettre en place.

La stratégie de veille technologique que nous proposons à l'IMIST pour servir les PMI des deux secteurs étudiés constitue un modèle à suivre pour élaborer d'autres stratégies permettant de servir les autres catégories d'utilisateurs de l'IMIST.

L'activité de veille technologique que l'IMIST mènera au profit des PMI doit avoir pour objectifs de permettre à l'entreprise de cerner les changements rapides de son environnement et s'y adapter, de résoudre ses problèmes opérationnels, de préparer sa prise de décision, d'alimenter sa réflexion prospective et de résoudre ses problèmes liés à la communication. La veille technologique destinée pour les deux secteurs peut être de différents types suivant la nature du demandeur (une entreprise / un groupement d'entreprises), la nature de

l'information à diffuser (fraîche / d'une durée de vie plus ou moins longue) et la portée de la décision qui en découle (stratégique / tactique / opérationnelle).

Pour atteindre ses objectifs, l'IMIST est appelé à fournir aux PMI des prestations qui tiennent compte de leurs besoins et attentes, à savoir :

- la fourniture de l'ISTT pertinente et fiable à temps ;
- la formation en méthodologie de recherche et de traitement de l'information et en démarche de mise en place d'un système de veille technologique ;
- l'assistance dans le processus d'innovation.

Les prestations de l'IMIST seraient aussi bien mono-clients que multi-clients. Les prestations mono-clients sont destinées à une entreprise donnée dans le but de résoudre un problème ponctuel qu'elle a exprimé. Il s'agit notamment d'étude de marchés, de la mise en relation avec des experts, de l'alerte sur un axe relatif à l'activité de la PMI et de formations et/ ou de conseils en une technologie.

Les prestations multi-clients ont pour objectif de servir les PMI ayant des préoccupations communes. Il s'agit notamment de produits d'alerte et des études destinées à répondre aux besoins de chacun des secteurs étudiés.

En ce qui concerne la tarification des prestations de veille technologique que l'IMIST fournira aux PMI, nous proposons la gratuité des prestations si l'Etat prend en compte la difficulté de la conjoncture actuelle du secteur industriel et couvre les charges de production des prestations. Dans le cas contraire, nous proposons que l'IMIST fasse payer ses prestations par les PMI et ce de manière progressive en tenant compte de la conjoncture actuelle.

Dans le même sens, l'IMIST est appelé à chiffrer les coûts de réalisation de ses prestations. Les coûts peuvent être déterminés en mesurant le temps consacré à leur réalisation ainsi que les charges de réalisation de chaque prestation.

Pour ce qui est des moyens à mobiliser pour mener à bien l'activité de veille technologique au profit des secteurs étudiés, l'IMIST est appelé à renforcer ses équipements, à impliquer différents profils dans son activité de veille technologique et à mobiliser des moyens financiers qui correspondent à l'envergure de ses missions.

Les moyens technologiques à mobiliser consistent essentiellement en un parc informatique et bureautique performants, des logiciels de veille technologique, des abonnements aux revues électroniques et aux bases de données.

L'équipe de veille technologique de l'IMIST doit être composée de spécialistes de l'information, de spécialistes en agro-alimentaire et en textile ainsi que de compétences dans d'autres disciplines tels le juriste, le marketer, l'infographiste, l'informaticien, l'économiste et l'assistante de direction.

La démarche de veille technologique que nous proposons à l'IMIST pour servir les PMI comprend quatre étapes énoncées par la littérature, à savoir : l'identification des besoins en ISTT des PMI étudiées, la recherche et la collecte de l'ISTT, son traitement et son analyse, et sa diffusion.

A ce processus, nous ajoutons deux autres étapes à savoir la capitalisation des informations collectées et diffusées et l'évaluation de la stratégie de veille technologique adoptée. Ces deux étapes permettront à l'IMIST de passer de la veille technologique à l'intelligence économique.

La veille technologique est une affaire de groupe. Dans cette optique, la structure de veille technologique à mettre en place doit faciliter la gestion des tâches et garantir l'efficacité et la rapidité dans la prise de décision. Cette structure doit permettre de gérer la diversité des profils impliqués et la complexité des projets à réaliser. Ainsi, nous proposons à l'IMIST d'adopter pour son service de veille technologique la structure par projet car elle répond le mieux aux spécificités de son activité.

### ***Conclusion***

Pour mieux servir les PMI, l'IMIST est appelé à évaluer continuellement sa stratégie de veille technologique et ce en tenant compte de l'évolution des besoins en ISTT des PMI étudiées. L'évaluation de cette stratégie peut se faire par le lancement d'autres études de besoins en ISTT et par la réalisation d'enquêtes de satisfaction auprès des PMI étudiées.

Notre étude constitue un modèle à suivre pour servir les autres secteurs industriels, les autres catégories d'entreprises (les grandes entreprises), les autres régions économiques du Maroc ainsi que les autres catégories d'utilisateurs de l'IMIST (chercheurs, collectivités locales, institutions gouvernementales et non gouvernementales).

Cette étude propose de nouvelles pistes de recherche pour résoudre les problèmes qui entravent le développement de la PMI marocaine. Il s'agit notamment de l'étude de l'utilisation du brevet par l'entreprise marocaine et de l'étude de la relation entre la gestion des connaissances (knowledge management) et l'innovation dans l'entreprise marocaine.

## ***Bibliographie***

- \* BENMIR, Fouad (2001). *Système d'information de gestion et prise de décision en milieu industriel : cas des entreprises industrielles appartenant au secteur des IMME à Mohammedia*. Mémoire 3<sup>ème</sup> cycle : Ecole des Sciences de l'information.
  
- \* JAKOBIAK, François (1992). *Exemples commentés de veille technologique*. Paris, Les Editions d'organisation. 199p.
  
- \* JAKOBIAK, François (1991). *Pratique de la veille technologique*. Paris, Les Editions d'Organisation. 232p.
  
- \* MARTINET, B & MARTI, Y. M (2001). *Intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l'information*. Paris, Les Editions d'organisation. 244p.
  
- \* NAJIH, Amal. *L'information externe dans les PME : cas de l'industrie textile à la Wilaya de Rabat – Salé*. Mémoire 3<sup>ème</sup> cycle : Ecole des Sciences de l'Information.
  
- \* REVELLI, Carlo (1998). *L'intelligence stratégique sur Internet : comment développer efficacement des activités de veille et de recherche sur les réseaux, moteurs de recherche, réseaux d'experts, agents intelligents*. Paris, Dunod. 212p.
  
- \* ROMAGNI, P & WILD, V (1998). *L'intelligence économique au service de la stratégie d'entreprise : c'est pour demain la veille*. Paris, Les Presses du Management. 219p.

## ***Webographie***

- \* AGENCE DE DIFFUSION DE L'INFORMATION TECHNOLOGIQUE (2001). [Internet]. Consulté le 18 Octobre 2001 : <<http://bourgogne.arist.tm.fr>>
  
- \* ASSOCIATION FRANÇAISE POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE (2001). [Internet]. Consulté le 22 Décembre 2001 : <<http://www.afdie.com>>

\* AGENCE FRANÇAISE DE L'INNOVATION (2001). [Internet]. Consulté le 22 Décembre 2001 : <<http://www.anvar.fr>>

\* AGENCES REGIONALES DE L'INFORMATION SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE BOURGOGNE (2001). [Internet]. Consulté le 18 Décembre 2001 : <<http://bourgogne.arist.tm.fr>>

\* CENTRE DE RECHERCHE INDUSTRIELLE DU QUEBEC (2002). [Internet]. Consulté le 06 Janvier 2002 : <<http://www.criq.qc.ca>>

\* CENTRE DE VEILLE TECHNOLOGIQUE (2001). [Internet]. Consulté le 25 Décembre 2001 : <<http://www.cvt.lu>>

\* INSTITUT NATIONAL DE L'INFORMATION SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE (2001). [Internet]. Consulté le 18 Octobre 2001 : <<http://www.inist.fr>>

\* OUATTARA, O (2003). *La veille technologique, adaptation aux pays africains*. [Internet]. Consulté le 22 Avril 2003 : <[www.ms161u13.u-3mrs.fr/memoires/oumarouattra\\_ts.pdf](http://www.ms161u13.u-3mrs.fr/memoires/oumarouattra_ts.pdf)>

\* QUAZZOTTI, Serge (2003). *Veille technologique : guide des bonnes pratiques en PME/PMI*. [Cd-rom]. Consulté le 23 Mars 2003

\* URFIST (2003). *La veille*. [Internet]. Consulté le 23 Mars 2003 : <[www.urfist.cict.fr/veille1.html](http://www.urfist.cict.fr/veille1.html)>

\* VERNA, Gerard (2002). *La Veille technologique : une nécessité ardente*. [Internet] : Consulté le 06 Janvier 2002 : <<http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/pub/veille.htm>>