

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation
Etude des besoins en veille stratégique chez les
responsables universitaires marocain

AZILAL FATIMA¹, MIRI MOSTAFA²

¹ AZILAL FATIMA Docteur en Economie et gestion à la FSJES de Mohammedia, azilal.fatima20@gmail.com

² MIRI MOSTAFA Professeur à la FSJES de Mohammedia, mmirim@gmail.com

Accepted .. /.. /

Résumé

La crise sanitaire de la Covid-19 met au premier plan et nous rappelle la très grande importance d'être vigilant pour anticiper les menaces. La veille stratégique accompagne l'organisation dans ses grands défis en alimentant sa décision stratégique¹.

La veille est le processus informationnel par lequel une organisation se met à l'écoute de son environnement dans le but de réduire les menaces et de saisir les opportunités (Lesca, 1994).

L'université comme toute organisation doit être à jour face aux nouveautés que connaît le monde dans tous les secteurs et ce à travers l'écoute de son environnement.

Nous essayons dans ce travail de démontrer que la veille stratégique représente une pratique de gestion qui mérite l'attention des responsables universitaires afin de leur fournir un outil contribuant à améliorer l'efficacité stratégique des établissements. La veille stratégique pourrait souffrir d'une sensibilisation insuffisante des responsables universitaires.

Mots clés : veille stratégique, information, établissement universitaire, responsable administratif, etc.

- ¹ Marie-Christine Chalus-Sauvannet dans L'impact de la crise sur le management (2020), pages 191 à 197 cairn ouvrage 2020.

I. INTRODUCTION

Les organisations vivent aujourd'hui dans un monde en pleine mutation où les crises économiques sanitaires prennent des proportions démesurées et n'épargnent personne. La pandémie 19 l'a démontré, elle a obligé la communauté universitaire dans le monde entier à explorer de nouvelles méthodes d'enseignement et d'apprentissage.

Toute organisation qu'elle soit un pays, une entreprise, une université ou un établissement universitaire désireux de se développer doit adapter ses stratégies aux exigences de son environnement.

L'université comme toute organisation doit être à jour face aux nouveautés que connaît le monde dans tous les secteurs et ce à travers l'écoute des besoins et attentes de ses partenaires.

De plus, l'université marocaine ne peut être loin des mutations de la société et de l'évolution des

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

systèmes d'enseignement supérieur dans le monde.

La veille stratégique propose des méthodes, des outils, des procédures et des modes d'organisation qui permettent aux organisations d'améliorer leur maîtrise de l'environnement.

L'objet de cet article est donc une compréhension de l'apport de la veille stratégique pour les établissements universitaires et d'étudier les besoins en veille stratégique des responsables universitaires.

II. LE CONCEPT DE LA VEILLE STRATEGIQUE

Chacun de nous fait de la veille au quotidien. Chacun a besoin d'information à forte valeur ajoutée pour mener à court et moyen terme et ou au quotidien et planifier à long terme sa vie afin de saisir les opportunités et éviter les menaces. Chacun a besoin de faire la veille pour survivre, et avancer dans ses projets.

La veille stratégique est une pratique très ancienne qui trouve son origine dans le renseignement. Ce concept, provenant de plusieurs auteurs anglo-saxons a donné lieu à plusieurs appellations telle que « strategic watch, business intelligence, competitive intelligence ».

Au Maroc, de nombreuses entreprises ont développé leurs propres cellules de veille. Il y a lieu de citer à titre d'exemple l'OCP, MAROC

TELECOM, Autoroutes du Maroc, etc. ainsi que plusieurs banques².

En effet François Jakobiak³ définit la veille stratégique comme étant « l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique, technologique, et économique pour détecter les menaces et saisir les opportunités de développement ».

On peut dire que la veille est différente de la simple collecte et diffusion de l'information. Il s'agit bien d'un processus par lequel on recherche l'information à caractère anticipatif concernant l'évolution de l'environnement.

III. LES ENJEUX DE LA VEILLE POUR LES ETABLISSEMENTS UNIVERSITAIRES

- La veille stratégique permet de s'inspirer des meilleures pratiques ;
- Mieux comprendre l'environnement externe et interne ;
- Réduire l'incertitude ;
- Se comparer aux autres, contrôler sa réputation, etc.

On suivant

- Les évolutions des sujets de recherche, les grandes tendances internationales ;

² Article le matin : entretien avec Mourad Oubriche « la veille stratégique est un outil indispensable à l'entreprise dans sa démarche d'appréhension du marché »

³ François J, (2001), L'intelligence économique en pratique, Editions Organisation, Paris, page : 10.

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

- Les classements nationaux et internationaux ;
- Le suivi des résultats des partenaires académiques, industriels et commerciaux.
- Les appels à projets nationaux et internationaux ;

Peut-on alors parler d'une pratique de la veille stratégique dans les établissements universitaires ?

Est-ce que les responsables universitaires sont sensibilisés de l'importance de cet outil et est ce qu'ils l'intègrent pour prendre leurs décisions ?

IV. RESULTATS DE L'ENQUETE

L'objet de l'enquête menée auprès des établissements de l'université Hassan II de Casablanca est d'étudier les besoins en veille des responsables universitaires.

En outre, afin d'identifier les besoins en informations des responsables universitaires, un questionnaire a été administré aux responsables des établissements universitaires, on a pu récolter 77 questionnaires bien remplis par les responsables universitaires pour diagnostiquer leurs besoins en informations stratégiques pour une population qui est approximativement de 111 responsables soit un taux de réponse de 69,36%.

Population cible de l'enquête :

- Vices doyens ;
- Fondés du pouvoir du trésorier payeur ;
- Responsables services ;
- Responsables laboratoires ;

- Chefs de département ;
- Coordonnateurs de filières ;

Dans ce qui suit nous présentons les caractéristiques de la population étudiée ainsi qu'une analyse descriptive des résultats du dépouillement de notre enquête selon les items suivants :

- **Les besoins en veille chez les responsables ;**
- **Leurs appréciations vis-à-vis de la gestion de l'information au sein de leurs établissements ;**
- **Leur connaissance du concept de veille ;**
- **Les sources de collecte de l'information ;**
- **Et les problèmes informationnels.**

❖ Caractéristiques de la population enquêtée

Nous allons traiter les caractéristiques des enquêtés (leur fonction, leur sexe, et leur appartenance à l'établissement).

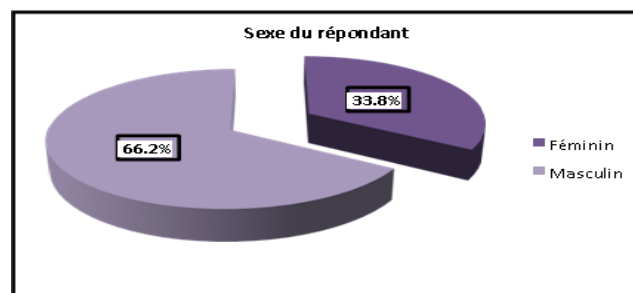


Figure n°1: Répartition de la population par sexe

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

La figure n°1 qui représente le sexe des responsables universitaires, montre que 66.2% de la population interrogée sont des hommes contre 33.8% sont des femmes.

Tableau n°I : Fonction des enquêtés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vice Doyen	3	3,9	3,9	3,9
Directeur CEDOC	1	1,3	1,3	5,2
Responsable service (intendance, bibliothèque, informatique, etc.)	32	41,6	41,6	46,8
Responsable commission	2	2,6	2,6	49,4
Fondé du pouvoir du trésorier payeur	1	1,3	1,3	50,6
Directeur de laboratoire	10	13,0	13,0	63,6
Secrétaire general	4	5,2	5,2	68,8
Chef de département	6	7,8	7,8	76,6
Responsable syndicale	1	1,3	1,3	77,9
Autres	17	22,1	22,1	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Le tableau n°I montre que les responsables de service arrivent à la tête des personnes enquêtées avec 41,6%. Les autres personnes interrogées sont de différentes fonctions, il s'agit bien :

- Chef de département (7,8%) ;
- Directeur de laboratoire (13%) ;
- Vice Doyen (3,9%) ;
- Secrétaire général (5.2%)
- Responsable commission (2,6%) ;
- Directeur CEDOC (1,3%) ;

- Fondé du pouvoir du trésorier payeur (1,3%) ;
- Responsable syndicale (1,3%) ;
- Autres (administrateurs, coordonnateur filière, etc.) (22,1%).

Perception des pratiques de la veille stratégique

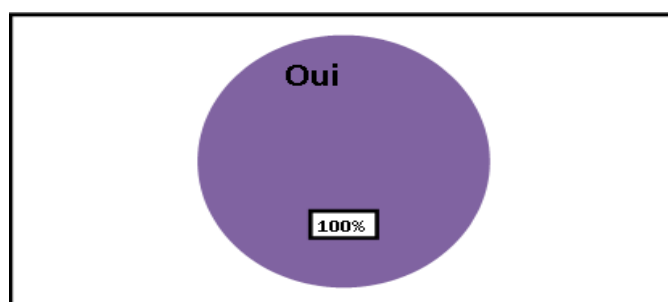


Figure n°2: recherche de l'information pour la prise de décision

100 % des répondants déclarent rechercher des informations dans le cadre de leurs activités pour prendre les décisions. Ceci montre l'intérêt qu'ils accordent à l'information comme ressource stratégique utile pour la prise de décision.

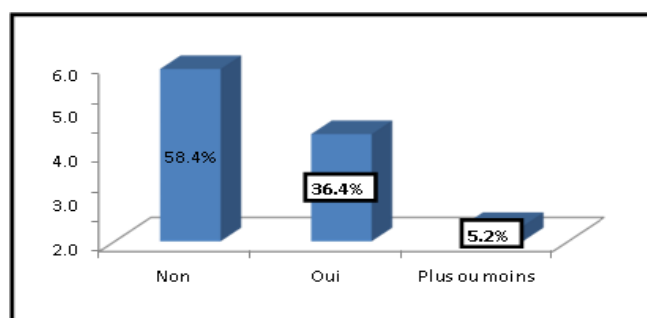


Figure n°3: circulation de l'information

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

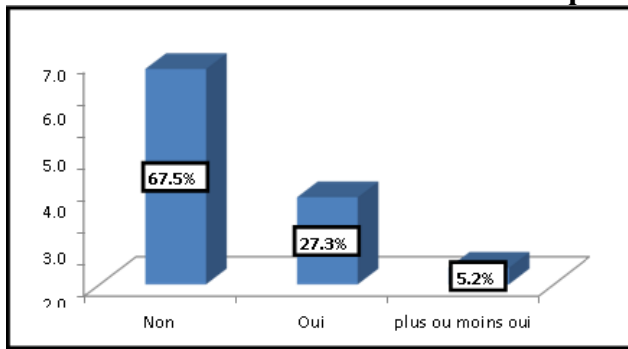


Figure n°4: disponibilité de l'information

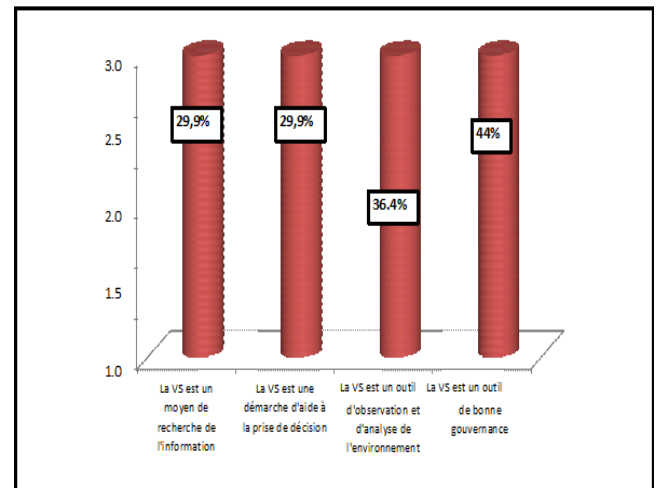


Figure n°8: Définitions de la VS par les responsables

Le traitement des données de l'enquête a révélé que 59,7% des responsables enquêtés connaissent le concept de veille stratégique. Contre 40,3% déclarent ne pas avoir une idée sur ce concept.

En effet parmi les 59,7% connaissant le concept de veille stratégique :

- 29,9% définissent la veille stratégique comme moyen de recherche de l'information ;
- 29,9% comme une démarche d'aide à la prise de décision ;
- 36,4% comme outil d'observation et d'analyse de l'environnement ;
- 44% comme outil de bonne gouvernance.

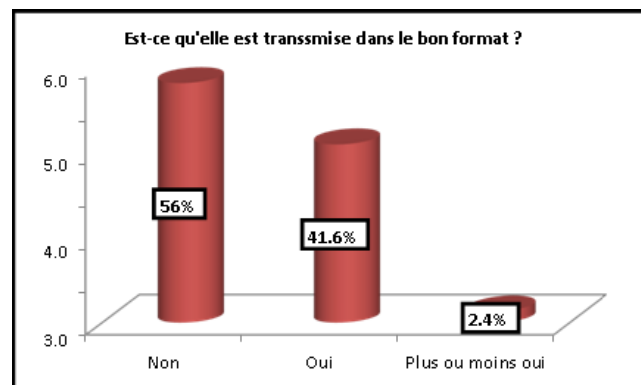
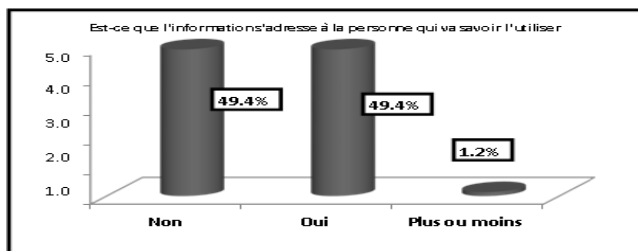


Figure n°5: Transmission de l'information



Connaissance du concept de veille stratégique

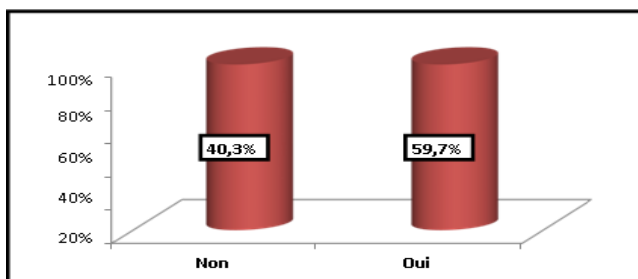


Figure n°7: Connaissance du concept de veille stratégique

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

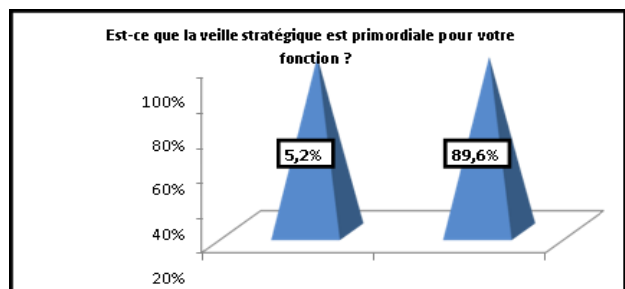


Figure n°9: Importance de la veille

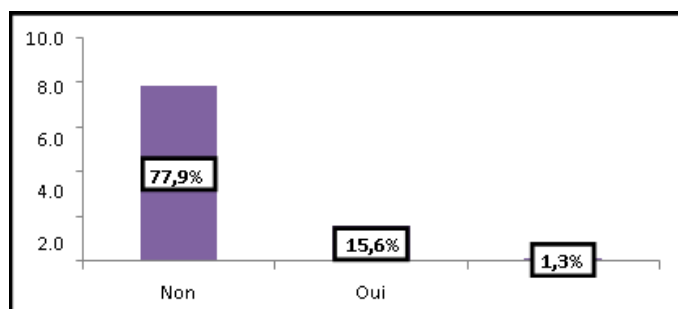


Figure n°10 : Sensibilisation de l'importance de la veille stratégique

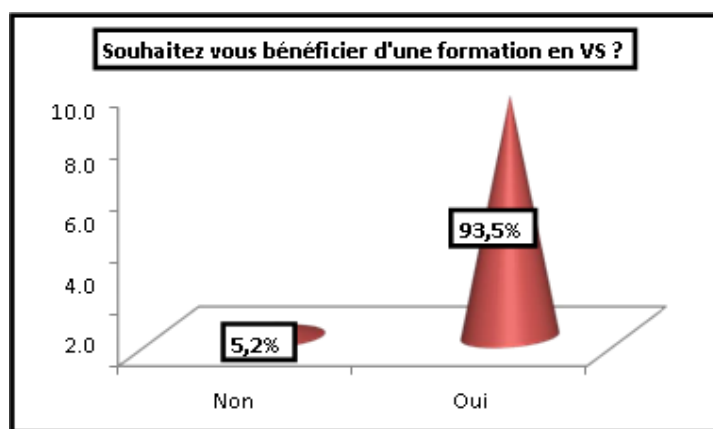


Figure n°11: Besoin en formation en VS

Il découle des graphiques ci-dessus que :

- 89,6% de la population déclarent que la veille stratégique est primordiale pour leur fonctions ;
- 77,9% des responsables considèrent que le personnel de l'établissement n'est pas sensibilisé

de l'importance de la veille et notamment sur la valeur réelle d'une information ;

- 93,5% déclarent souhaiter bénéficier d'une formation en veille stratégique.

Ceci montre le besoin accru des responsables en informations stratégiques afin de mener à bien leurs fonctions.

❖ Besoins en matière de veille stratégique

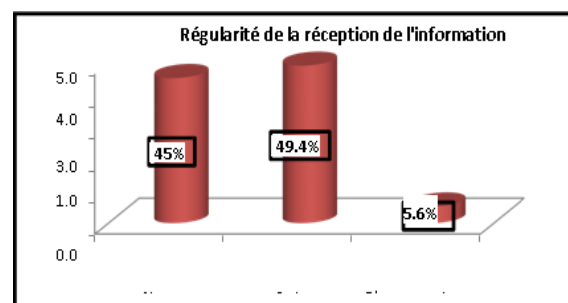


Figure n°12: Régularité de la réception de l'information

Tableau n° II : Adaptation de l'information aux besoins

	Effectifs	Pourcentage
Non	32	41,6
Oui	23	29,9
Plus ou moins oui	6	7,8
Total	61	79,2
Système manquant	16	20,8

49,4% de la population étudiées déclarent recevoir des informations régulières pour l'accomplissement de leurs fonctions ;

Seules 29,9% de la population étudiées disent que ces informations sont toujours adaptées à leurs besoins. Il en découle que les informations

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

régulières dont les responsables bénéficient doivent être triées et adaptées à leurs besoins.

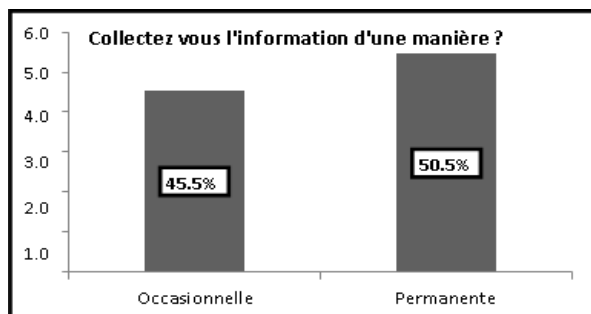


Figure n°13: Régularité de la collecte de l'information

A la question collectez-vous l'information d'une manière occasionnelle ou permanente 45, 5% des enquêtés réclament collecter l'information d'une manière occasionnelle. La collecte de l'information au sein des établissements étudiés n'est pas régulière.

❖ Besoins en types d'informations

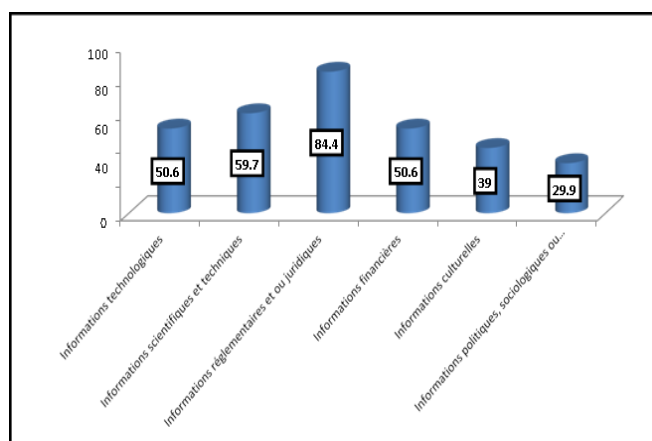


Figure n°14: Besoins en types d'informations

Les informations réglementaires et / ou juridiques se détachent du lot dans les besoins d'informations des établissements universitaires avec 84,4%

(connaissance de nouveaux règlements, nouveaux textes, lois, nomenclatures, etc.).

Les informations scientifiques et techniques arrivent en deuxième position avec 59,7%, suivies des informations technologiques et financières avec 50,6%.

Généralement les besoins informationnels des établissements étudiés concernent de nombreux domaines :

- Informations technologiques et financières (50,6%)
- Informations scientifiques et techniques (59,7%)
- Informations réglementaires et/ ou juridiques (84,4%)
- Informations culturelles (39%)
- Informations politiques, sociologiques ou socioéconomiques (29,9%)

Les informations collectées doivent concourir à la maîtrise de l'environnement socioéconomique en vue de la conduite de la politique stratégique de l'établissement. Bien connaître son environnement, bien connaître ses partenaires de coopération permet de faire des choix de coopérations plus efficaces et plus fructueux.

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

❖ Les sources de collecte de l'information

Tableau n°III : Sources de collecte des responsables

Types de sources	Souvent	%	Parfois	%	Jamais	%	Système manquant	%
Le Web	60	77,9	17	22,1				
La presse	25	32,5	40	51,9	8	10,4	4	5,2
Les Bases de données	39	50,6	27	35,1	9	11,7	2	2,5
Les brevets	3	3,9	19	24,7	49	63,6	6	7,8
Les colloques	25	32,5	42	54,5	7	9,1	3	3,9
Les rapports de réunion	28	36,4	42	54,5	5	6,5	2	2,6
Prestataires extérieurs	18	23,4	31	40,3	25	32,5	3	3,9
Réseaux	33	42,9	38	49,4	4	5,2	2	2,6

Comme le montre le tableau ci-dessus les responsables des établissements étudiés se basent sur une panoplie de source d'information pour satisfaire leurs besoins en information.

Le web (77,9%), les bases de données (50,6%) et le réseau personnel (42,9%) représentent les principales sources de collecte de l'information pour les responsables des établissements étudiés.

Conscient de l'importance de l'internet, en tant que source d'information stratégique, la majorité des responsables expriment un grand besoin en formation en méthodes de recherche sur Internet.

Les revues scientifiques, les colloques, les rapports de réunion sont elles aussi des sources importantes pour les établissements étudiés.

Les brevets ne sont sollicités que par une minorité des établissements, soit 3,9%. Ceci est expliqué par le manque de sensibilisation des établissements de l'importance de l'utilisation de cette source d'information stratégique pour innover et créer de nouveaux débouchés.

Il est important d'insister sur le rôle particulier que jouent les documents brevets pour la veille d'un établissement de recherche. En effet, outre leur mission de protection de la propriété intellectuelle, les brevets constituent une des sources les plus intéressantes pour la veille stratégique d'établissement surtout celle à caractère scientifique.

L'ensemble des informations publiées dans un document de brevet ou qui peuvent être tirées de statistiques relatives aux brevets (ce que l'on appelle « l'information brevet ») comprend à la fois des données techniques, juridiques, commerciales, portant sur l'évolution des dépôts dans un domaine ou dans un pays donné.

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Les prestataires externes

Tableau n°IV: Les prestataires externes comme sources de collecte de l'information

Prestataires	Pourcentage
La présidence	85,70%
Les collectivités locales	14,30%
Organismes nationaux	41,60%
Réseaux personnels	62,3%
Ministère	55,80%
Les sociétés	40,30%
Organismes étrangers	35,10%
Autres	2,60%
Total	100

Ils découlent des résultats de cette enquête que la présidence (85,7%), les réseaux personnels (62,3%) constituent les principaux fournisseurs d'informations stratégiques des responsables interrogés. Ils leurs fournissent régulièrement des informations sur les nouveautés concernant l'activité des établissements universitaires.

Aussi, le Ministère est consulté souvent par 55,8% des cas visant à informer les responsables des nouveaux règlements et des nouveautés de l'enseignement supérieur ; Les organismes étrangers sont sollicités par 40,3% des établissements étudiées ;

Cependant, 40,3% des responsables enquêtés déclarent avoir contact avec les entreprises pour

avoir l'information. Ceci nous montre que l'ouverture des établissements sur l'environnement de l'entreprise et du secteur privé est encore au stade préliminaire.

Langues de recherches

Tableau n°V : Langues de recherché

	Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage
Non	26	32,5	2	2,6	40	51,9
Oui	51	66,2	75	97,4	36	46,8
Total	76	98,7	Total	100	76	98,7

La majorité des répondants déclarent que les informations dont ils disposent sont disponible en langue Française et Arabe.

Nous remarquons que l'anglais, bien qu'elle se trouve en troisième rang, est entrain d'être utilisée par les responsables comme langue de recherche surtout pour les établissements à caractère scientifique.

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

❖ Besoins en type de veille

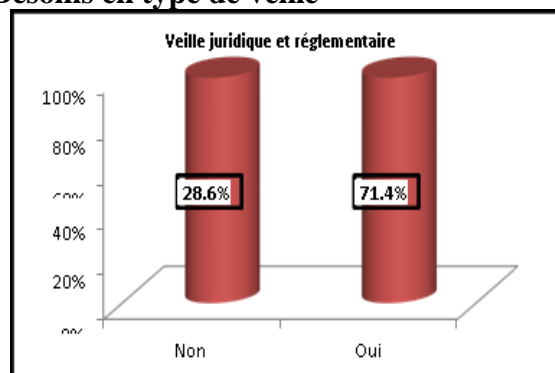


Figure n°15: Besoins en veille juridique et réglementaire

La veille juridique et réglementaire arrive à la tête des types de veille avec 71,4%, ce type de veille permet d'être à jour avec les textes de loi, les normes, les règlements, la jurisprudence et leurs influences sur l'établissement. Elle permet d'anticiper les ajustements nécessaires à effectuer sur les modes de fonctionnement de l'organisation. Ce volet doit être développé au sein de nos établissements afin de leur permettre d'être en phase avec leur environnement juridique et d'anticiper ainsi tout changement dans ce dernier¹⁸⁰.

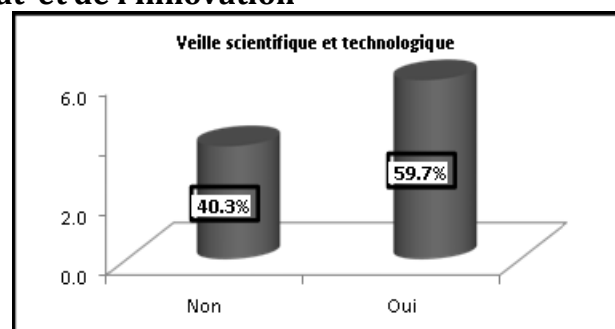


Figure n°16: Besoins en veille scientifique et technologique

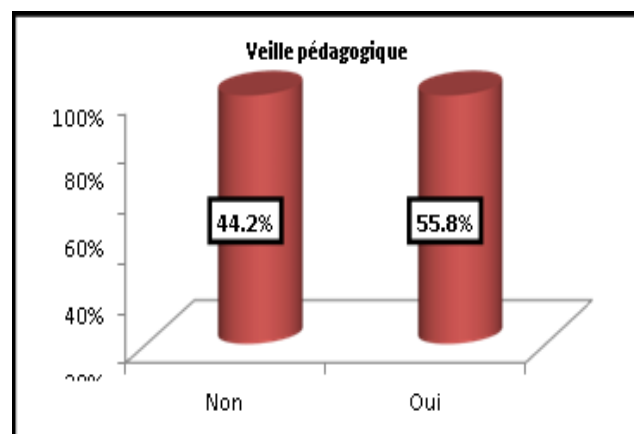


Figure n°17: Besoins en veille pédagogique

La veille scientifique et technique consiste en la détection de toutes les évolutions et toutes les nouveautés qui se font au jour le jour dans le domaine des techniques et des technologies qui peuvent intéresser l'établissement actuellement où qui sont susceptibles de la concerner dans le futur. 59,7% des enquêtés annoncent avoir besoins d'une veille scientifique et technologique.

55,8% des responsables étudiés déclarent avoir besoin d'une veille pédagogique qui consiste à

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

avoir des informations sur le champ de l'éducation susceptible à les aider à mieux mener leurs missions.

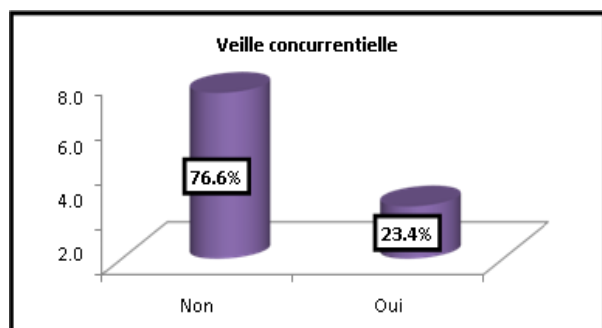


Figure n°18: Besoins en veille concurrentielle

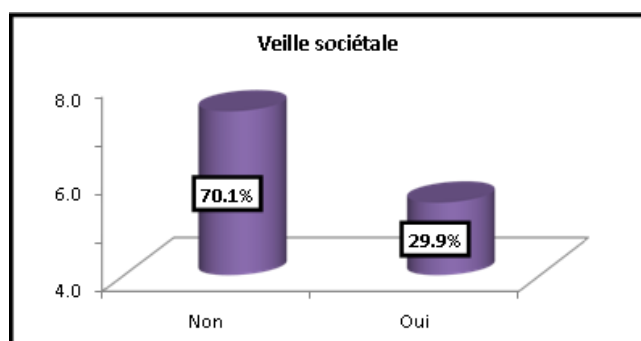


Figure n°19: Besoins en veille sociétale

Seuls 29,9% des enquêtés déclarent avoir besoin d'une veille sociétale. Celle-ci consiste à discerner les grandes fractures qui s'opèrent dans la société et qui risquent de transformer ou perturber l'établissement et son environnement. Et ceci dans l'optique d'anticiper ces changements.

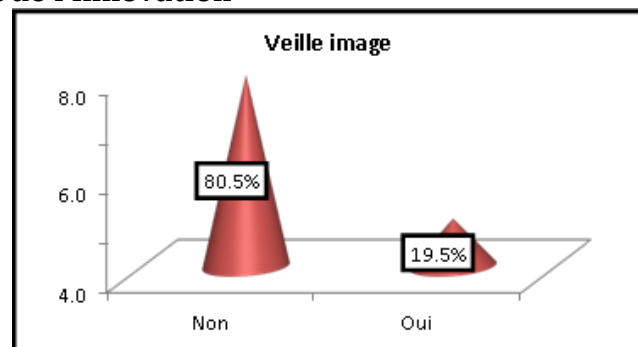


Figure n°20: Besoins en veille image

D'après les résultats de cette enquête, on constate que 19,5% des responsables étudiés voient l'importance de pratiquer une veille image. En effet, ce type de veille permet de surveiller ce qui se passe sur l'environnement de l'établissement et d'améliorer sa réputation grâce à la surveillance des sites web, des blogs et des news groupes. Cette veille est très pratiquée par les universités internationales qui surveillent ce qui se dit sur eux pour améliorer leur réputation.

Après avoir sonder les besoins en veille des établissements étudiés, nous allons nous intéresser dans ce qui suit à découvrir les problèmes informationnels dont souffrent ces établissements.

❖ Problèmes informationnels

Afin de mettre en relief les problèmes informationnels rencontrés par l'université et ses établissements, nous avons procédé d'abord à la précision du degré de satisfaction relatif à l'information stratégique dont ils disposent.

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

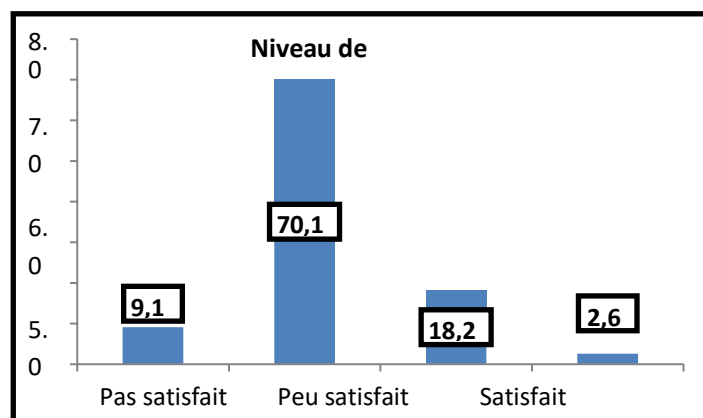


Figure n°21: Niveau de satisfaction de la gestion de l'information

La figure n°21 qui présente les degrés de satisfaction des responsables étudiés, montre que seuls 2,6% de la population étudiés déclarent être très satisfait de l'information dont ils disposent, alors que :

- 70,1% de la population jugent être peu satisfait et demandent des informations beaucoup plus fiables, pertinentes et fraîches.
- 18,2% des responsables estiment être assez satisfait de l'information stratégique dont ils disposent.
- 9,1% estiment n'être pas du tout satisfait de l'information stratégique dont ils disposent.
- De nombreux problèmes entravent en effet cette satisfaction :

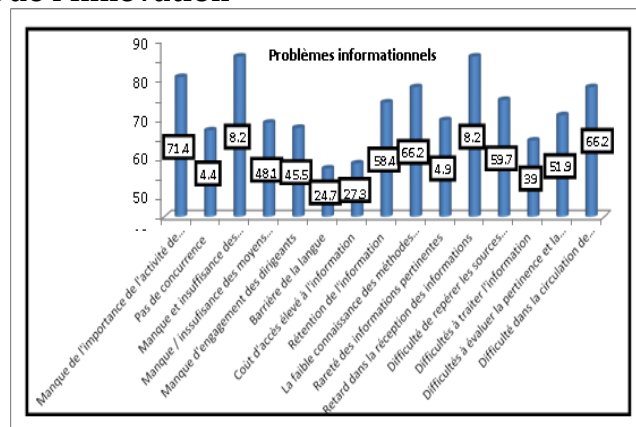


Figure n°22: Les problèmes informationnels

Les principaux problèmes informationnels que rencontrent les établissements universitaires d'après les responsables enquêtés sont essentiellement dus aux :

- Retard dans la réception des informations (81,8%)
- Manque de l'activité de veille (71,4%)
- Manque et insuffisance des moyens humains (81,8%)
- Faible connaissance des méthodes sophistiquées (66,2)
- Difficultés de la circulation de l'information (66,2%)

En général, le manque des compétences humaines est parmi les problèmes dont se plaignent les responsables étudiés. En effet, les établissements étudiés ne disposent pas de personnels chargés uniquement de la gestion de l'information. Qui sont dédiés à 100% à la collecte, synthèse et traitement des informations stratégiques.

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

En plus, 49,4% des enquêtés ressentent un manque d'information pertinente et fiable. Et 81,8% des responsables se plaignent du retard dans la réception des informations qui peut être justifiée par la rétention de l'information au niveau interne (puisque 58,4% des responsables affirment que c'est un obstacle majeur parmi d'autres).

Pour faire face à ces problèmes, plusieurs suggestions ont été soumises aux responsables pour déceler les priorités sur lesquelles il faut agir afin de résorber ces problèmes informationnels.

❖ Suggestions

Tableau n°VII : Suggestions (Problèmes informationnels)

Problèmes informationnels	Pourcentage
Ne pas passer à côté d'informations stratégiques	39
Améliorer le partage des connaissances	79,2
Avoir l'information à temps	87,0
Produire des lettres d'informations à forte valeur ajoutée	36,4
Autres	6,5

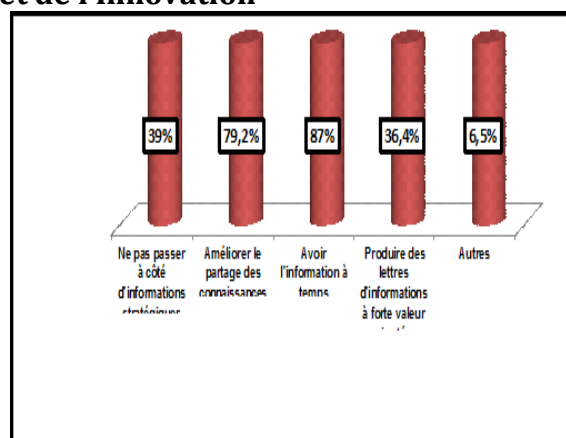


Figure n°23: priorité du dispositif de veille stratégique

87% des cas réclament que la priorité du dispositif de veille stratégique c'est d'avoir l'information stratégique à temps et d'améliorer le partage des connaissances. Globalement, la priorité du dispositif de veille pour la majorité des cas s'oriente vers l'efficacité au niveau de la circulation de l'information.

Conclusion

L'objet de l'enquête menée auprès des responsables universitaires est de recueillir des données sur les critères suivants :

- Besoins en veille chez les responsables ;
- Leurs appréciations vis-à-vis de la gestion de l'information au sein de leurs établissements ;
- Leur connaissance du concept de veille ;
- Les sources de collecte de l'information utilisées ;

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Et les problèmes informationnels.

En effet, d'après l'analyse des données, il en découle que la majorité des répondants considèrent l'information comme une ressource stratégique utile pour la prise de décision, et par conséquent permettant d'améliorer la gouvernance de leur établissements.

En revanche, ils se plaignent de la mauvaise circulation de l'information, sa non disponibilité à temps et qu'elle n'est pas toujours adaptées à leurs besoins.

De ce fait, 89% considèrent que la veille est primordiale pour leur fonction et 93.5% souhaitent bénéficier d'une formation en veille stratégique.

Cependant, ils jugent peu satisfait des données dont ils disposent, demandent des informations beaucoup plus fiables, pertinentes et fraîches et expriment le besoin d'avoir des informations (technologiques, réglementaires, financières, politiques, etc.).

Enfin, les responsables interrogés recommandent d'avoir l'information stratégique à temps et d'améliorer le partage des connaissances.

du textile, de l'habillement et du cuir et du secteur des industries agro-alimentaires, situées dans la région du Grand Casablanca. Mémoire 3ème cycle, Ecole des Sciences de l'Information, Rabat.

2) Cohen, Corine (2004), Veille et intelligence stratégique. Edition Paris : Lavoisier.

3) Guerraoui D. et Richet X (2005). Intelligence économique et veille stratégique: Défis et stratégies pour les économies émergentes, Edition L'Harmattan.

4) Hermel, Laurent (2001), Maîtriser et pratiquer la veille stratégique, édition Laurent Hermel . - Paris : Afnor.

5) Lesca H (1998). Veille stratégique, Editions Aster, Villeurbanne.

6) Lesca H (1997). La veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Ed ADBS, Paris.

7) Pateyron, Emmanuel, (1998), « La Veille stratégique ». Edition - Paris : Economica,

8) Porter M (1982). Choix stratégique et concurrence, Economica, Paris.

Bibliographie

1) Belmekki, L & Erhif, H (2005). Eléments d'une stratégie de veille technologique pour l'Institut marocain de l'information scientifique et technique : cas des petites et moyennes industries exportatrices du secteur des industries