

تحليل أبعاد الذكاء الاقتصادي في بلدان المغرب العربي – دراسة حالة المغرب  
**Analyse des dimensions de L'intelligence économique dans les pays  
du Maghreb - Le cas du MAROC**

يوسف بودلة <sup>1</sup>Youcef BOUDELLA ، هشام بن حميدة <sup>2</sup>Hichem BENHAMIDA

<sup>1</sup> MCA, FSECSG, Laboratoire ALPEC, Université de Boumerdes, Algerie,  
Tel : +213669922720, [us.manager@yahoo.fr](mailto:us.manager@yahoo.fr)

<sup>2</sup> MCA, FSECSG, , Laboratoire ALPEC, Université de Boumerdes, Algerie,  
Tel : +213674857149, [benhamida\\_hichem@yahoo.fr](mailto:benhamida_hichem@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2019-04-30

تاريخ القبول: 2019-04-12

تاريخ الاستلام: 2019-03-18

## Résumé :

Cet article étudie l'intelligence économique, qui est un outil décisionnel qui doit servir à la mise en œuvre des stratégies adoptées, et sert également comme outil de protection de l'information. Le résultat le plus important après la présentation de l'état de l'IE dans l'Algérie, la Tunisie et le Maroc, est que nous observons d'une façon claire l'attractivité du projet marocain en matière d'accompagnement et de veille stratégique dans le cadre de renforcement du dispositif de l'IE sur le territoire marocain comme une expérience pilote Maghrébine.

**Mots clés :** Intelligence économique, Veille stratégique, Traitement de l'information, Pérennité de l'entreprise, Pays du Maghreb.

## Abstract :

This article studies economic intelligence, which is a decision-making tool that must be used to implement the strategies adopted, and also serves as a tool for protecting information. The most important result after the presentation of the state of EI in Algeria, Tunisia and Morocco, is that we clearly observe the attractiveness of the Moroccan project in terms of support and strategic monitoring in the framework of strengthening the EI system in the Moroccan territory as a Maghreb pilot experience.

**Key words :** Economic intelligence, Strategic intelligence, Information processing, Sustainability of the company, Maghreb countries.

## 1. Introduction :

Les entreprises dans les pays dans le grand Maghreb ont rencontré beaucoup de défis et enjeux en matière de collecte, analyse et traitement des informations pour assurer leurs existences et leurs activités avec les concurrents.

Aujourd'hui l'accès à l'information, d'accumulation des connaissances et l'émergence du Big Data sont devenues des thématiques centrales dans la compétition économique mondiale. Dans le combat concurrentiel, si on ne dispose pas de l'information on perd, c'est donc un devoir pour les États du Maghreb de mettre à disposition de ses entreprises les moyens d'acquérir les informations qui lui sont nécessaires pour pouvoir être compétitives.

L'intelligence économique doit être un mécanisme qui reste à la portée de tous le monde pour assurer l'efficacité, et a la disposition de Tout décisionnaire à besoin d'avoir accès aux bonnes informations sur son environnement et réduire ainsi sa marge d'incertitude.

Face à cette nouvelle génération de guerre se pose une question fondamentale : Quelle politique maghrébine de sécurité économique globale promouvoir dans un monde ouvert, interdépendant et mondialement connecté ?

A cet effet on va projeter sur les contextes l'IE en générale dans l'Algérie et la Tunisie, après on analyse l'expérience marocaine émergente comme expérience pilote.

## 2. Définitions de l'intelligence économique :

L'intelligence économique (IE) est un mode de gouvernance fondé sur la maîtrise et l'exploitation de l'information stratégique pour créer de la valeur durable dans une organisation. Elle se décline en veille/anticipation, maîtrise des risques (sécurité économique) et action proactive sur l'environnement (influence).

L'activité de surveillance n'est pas une création du siècle, l'homme est inné de vouloir savoir ce qui l'entoure, de prévoir ce que son environnement pourrait être et devenir, afin de réagir, de s'adapter et d'évoluer. C'est le fondement de sa constitution. Et c'est le principe même de l'intelligence économique.<sup>1</sup>

La première définition officielle du concept d'intelligence économique a été fixée par le rapport de la commission Martre du XI Plan. Elle le définit comme suit:

« L'ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion en vue de son exploitation de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût.

L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise

---

<sup>1</sup> M. Mohammed Taher SBIHI, L'intelligence économique: Un mode de gouvernance stratégique, LTE Magazine, Numéro Nov 21/2018.

dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au sein de l'entreprise, s'ordonnent en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre. »<sup>2</sup>

Le rapport souligne que la notion de l'intelligence économique implique le dépassement des actions partielles de documentation, de veille (scientifique et technologique, concurrentielle, financière, juridique et réglementaire...), de protection du patrimoine concurrentiel, d'influence.

Cette première définition nous permet de tirer les conclusions suivantes :<sup>3</sup>

- l'intelligence économique est une approche globale qui concerne aussi bien l'entreprise que les acteurs économiques et les collectivités.
- la réussite d'un système d'intelligence économique nécessite une coordination entre ses différentes phases (recherche, traitement, diffusion et exploitation) ;
- l'intelligence économique est différente de l'espionnage, elle s'inscrit dans une démarche légale de recherche d'informations ;
- ce processus doit être mené dans les meilleures conditions de qualité, de délai et de coût ;
- l'opération de recherche doit être orientée vers les informations de qualité, utiles pour prendre des décisions stratégiques;
- la nécessité de protection et de sécurisation des informations contre les actions illégales ;
- l'intelligence économique est une pratique ayant pour objectif d'aider les décideurs à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise ;
- l'intelligence économique dépasse la veille stratégique car il y a intention stratégique et tactique et d'interaction entre tous les niveaux de l'activité .<sup>4</sup>

La définition proposée par L'association française pour le développement de l'intelligence économique (AFDIE, 1997) :

« L'intelligence économique est une dynamique de construction collective fondée sur la conviction et la responsabilité de tous, et consiste en l'appropriation et l'interprétation de l'information en vue d'une action économique, immédiate et ultérieure. Fondée sur le principe de coordination, elle s'accompagne d'une évolution de la culture d'entreprise et de la capacité de construire l'avenir face à des

<sup>2</sup> Œuvre collective du Commissariat Générale du Plan. Intelligence Economique et stratégie des entreprises. La Documentation Française, Paris, 1994.

<sup>3</sup> M. Rida CHAFIK, Etude Empirique sur les Pratiques des Entreprises Marocaines en Matière d'Intelligence Economique, Université Hassan II , 2007, p.18.

<sup>4</sup> Le rapport d'Henri MARTRE, « Intelligence économique et stratégie des entreprises », publié en 1994 à la Documentation française, est le premier ouvrage considéré comme fondateur de l'IE en France. Tout au long de cet ouvrage, il en sera fait référence.

événements incertains. Enfin, elle permet de tirer parti des avantages stratégiques pour construire un avantage concurrentiel performant et durable »

Celle proposée par l'institut des hautes études de défense nationale (IHEDN, 2002) : l'intelligence économique est définie comme suit:

« Une démarche organisée au service du management stratégique de l'entreprise visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'information et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes »

Cette définition de l'IHEDN s'est basée essentiellement sur des définitions données par 950 dirigeants d'entreprises françaises. Elle se distingue de celle proposée par le rapport du Martre du fait qu'elle insiste sur :

- l'organisation et la formulation de l'intelligence économique au sein de l'entreprise ;
- le rôle important de l'intelligence économique dans la compétitivité de l'entreprise ;
- la création et la diffusion des connaissances et non seulement d'informations utiles ;
- l'intégration d'autres éléments dans le processus, il s'agit des outils, des salariés et des réseaux internes et externes.

Elle présente des limites et n'évoque pas certaines notions que le rapport Martre avait déjà citées. Elle ne précise pas toutes les fonctions de l'intelligence économique et oublie des notions telles que l'efficacité, l'efficience et la performance de l'intelligence.

### **3. Le contexte mondial :**

Le contexte mondial actuel est marqué par la complexité et la multiplicité des risques. La crise économique est devenue presque cyclique. Au-delà de la crise financière actuelle, on remarque bien que depuis le début des années soixante-dix, avec le premier choc pétrolier, la mise en difficulté des économies nationales, l'aggravation de la dette du tiers-Monde et du déficit du budget américain, l'accroissement du chômage et des soubresauts boursiers, le monde des affaires est entré dans une ère de turbulences.<sup>5</sup>

Cette complexité du monde économique est due en bonne partie à une certaine méconnaissance de l'environnement. Devant cette situation, les dirigeants sont confrontés à un problème de sur ou de sous information.

Ainsi, on remarque actuellement que décider devant la surabondance de l'information fait surgir des problèmes nouveaux aux décideurs.

---

<sup>5</sup> Boujemâa ACHCHAB, Driss HARRIZI, Les défis de l'intelligence économique au Maroc, Revue gestion des organisations, 2013, p. 132.

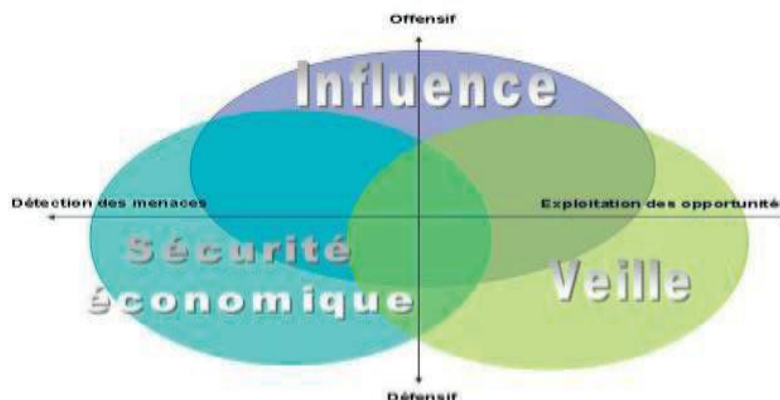
Les sources et les volumes d'information se sont de plus en plus développés grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC), l'information est devenue un élément essentiel voir vital dans la prise de décision, c'est dans ce sens que l'intelligence économique est devenue un enjeu déterminant de la pertinence du processus de prise de décision, et par conséquent de la survie de l'entreprise.

Ainsi, toute organisation (Pays, Banque, Région, Grande Entreprise ou une PME) désireuse de survivre, doit se soumettre à l'exigence d'adapter ses stratégies et ses politiques aux exigences du nouvel environnement, et cela afin d'être en mesure de répondre aux nouveaux critères de compétitivité imposés à l'échelle mondiale.

Dans ce contexte, l'intelligence économique intervient avec trois processus, à savoir:

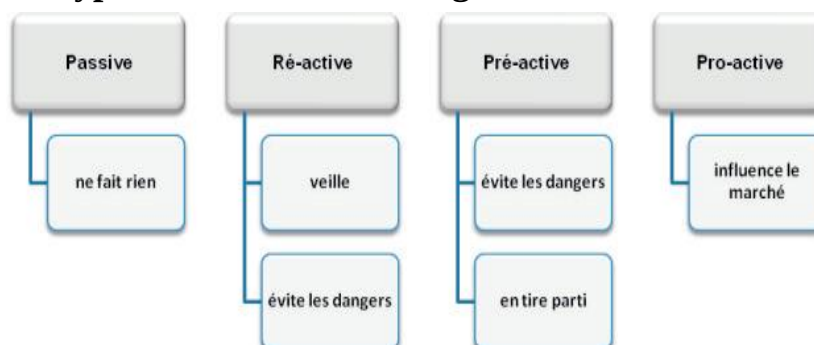
- L'anticipation grâce à la veille qui peut prendre différentes formes (environnementale, juridique, concurrentielle, technologique, commerciale, comptable et financière), mais qui est toujours au service d'une stratégie;
- La protection de l'information et de manière plus large de l'ensemble des savoir-faire et des actifs stratégiques appartenant à une organisation. C'est la capacité de protéger son patrimoine immatériel (protection du capital d'informations, du savoir-faire, défense de l'image...etc.);
- Le lobbying et la communication d'influence.

**Figure 1: Processus de l'intelligence économique**



Devant une telle situation, les réactions des organisations peuvent être réparties selon quatre types: passive, réactive, pré-active, proactive illustrées dans le schéma suivant:

**Figure 2: Types de réactions des organisations envers l'environnement**



#### **4. Etat de l'intelligence économique en Algérie:**

L'État Algérienne a déployé quelques efforts en matière de politique publique et économique. Ces efforts ont pour but, certainement de préparer l'après-pétrole. Le tout est de savoir si l'Algérie est réellement prête à accueillir l'IE au sein de ses entreprises tant privées que publiques.

Dans le cadre du P3A (Programme d'appui à la mise en œuvre de l'accord d'association en l'Algérie et le consortium européen France-Espagne-Finlande), le 21 novembre 2017 a eu lieu le séminaire « Déployer une méthodologie de veille stratégique et d'intelligence économique territoriale » organisé par le ministère de l'Industrie et des Mines ainsi que de l'Institut Supérieur de Gestion Publique (ISGP). Ce programme, lancé en mars 2017, vise à renforcer à travers un jumelage institutionnel, la stratégie d'innovation industrielle du ministère de l'Industrie et des Mines.

Le projet de loi relatif au financement des projets d'infrastructures via le partenariat public-privé montre une volonté d'institutionnaliser ce type de démarche et de l'effacement progressif de l'Etat dans la sphère économique. Faciliter les investissements, notamment étrangers est l'une des ambitions affichées par la loi n° 16-09 relative à la promotion de l'investissement, publiée au Journal officiel Algérien le 3 août 2016.

L'Etat a annoncé début 2017 vouloir réaliser progressivement 50 nouvelles zones industrielles à travers 39 wilayas. Ces zones devraient faciliter l'accès des investisseurs aussi bien nationaux qu'étrangers au foncier industriel. Ensuite, toujours début 2017, on a assisté à la naissance des tous premiers clusters (pôles de compétitivité) en Algérie.

La baisse des revenus du pétrole et la nécessité de mettre en place une économie de l'après-pétrole redonnera une place prépondérante à l'IE. Les nouvelles lois votées, les réflexions engagées sur le 51/49, les nouveaux partenariats en sont les signaux forts.<sup>6</sup>

#### **5. L'intelligence économique en Tunisie :**

Les Chambres de Commerce et d'Industrie ont organisé une première action d'initiation à l'intelligence économique en Septembre 2007 appuyée sur un retour d'expérience d'une action de formation à l'IE du groupe chimique tunisien GTZ. Dès 2008, le Centre de Promotion des Exportations (CEPEX) met en place un projet d'intelligence économique afin d'accompagner les entreprises exportatrices tunisiennes avec l'aide du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Ce projet de promotion des exportations tunisiennes développe en 2009 un Réseau Tunisien d'Intelligence et de Veille Economique (RIAVEC) avec cette fois ci un financement du gouvernement suisse. Ce réseau, fruit d'une collaboration

---

<sup>6</sup> Zohra BOUCHENAK, Déployer une méthodologie de veille stratégique et d'intelligence économique territoriale, 2eme assises Africaines de l'IE, 05 Decembre2017, TECHNOPARK DE CASABLANCA, MAROC.

entre le Ministère du Commerce et de l'Artisanat, la Chambre du Commerce et de l'Industrie de Tunis (CCIT, à qui la gestion du réseau a été confiée) est en silence depuis 2013.

En février 2008, à l'initiative de l'Ecole Supérieure de Commerce Electronique (Université de La Manouba) et de Nancy Université (France), Hammamet accueille la 1ère conférence internationale sur les Systèmes d'Information et l'Intelligence Economique (SIIE). Cette conférence a été renouvelée en 2009, 2010, 2011 (au Maroc), 2015 et la 7ème édition a lieu en avril 2017 au Maroc.

Parallèlement, l'Association Tunisienne d'Intelligence Economique (ATIE) a démarré ses activités en mars 2012. Sa première action a été de rejoindre le RIAVEC, en tant que représentant de la société civile.

Plusieurs entreprises publiques et privées ont mis en place des démarches ou cellules d'intelligence économique parmi lesquelles on peut citer Le groupe Elloumi, à travers ces sociétés Chakira, ou Coficab, Packtec, la Banque de Tunisie, l'Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle (INNORPI), le Technopôle de l'agroalimentaire de Bizerte, la FIPA (Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur).<sup>7</sup>

## 6. L'intelligence économique au Maroc :

S'intégrer dans une politique économique mondiale était un véritable choix stratégique pour le Maroc. Ce choix a été concrétisé suite aux rencontres internationales de Tétouan en Novembre 2004, qui ont marqué la décision des autorités marocaines de bâtir une stratégie publique d'intelligence économique nationale et territoriale.

C'était depuis les années 2007 que l'intelligence économique a vécu ses moments de gloire au Maroc, et ceci suite au lancement d'une initiative très intéressante : « le programme FINCOME (Forum International des compétences Marocaines à l'Étrangers » en mois d'Avril.

Soutenu par les pouvoirs publics, ce programme vise à faire contribuer les compétences marocaines résidents à l'étranger au processus de développement du pays en matière de recherche et développement par le transfert de savoir et savoir-faire.

De ce fait, plusieurs organismes de production et de diffusion de l'information se sont créés tels que :<sup>8</sup>

### 6.1. Les acteurs de l'Intelligence Économique au Maroc :

**6.1.1. Le Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique :** Créé pendant les années 60 -70 , ce centre assure la diffusion des informations

<sup>7</sup> Available at [12.1.2019],

URL < <https://portail-intelligence-afrique.com/fiches-ie-pays/lintelligence-economique-tunisie-2/> >

<sup>8</sup> Mariem SELLAMI, "L'Intelligence Économique au Maroc", Séminaire Sur: L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE PAYS DÉVELOPPÉS VS PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT " ETUDE DES CAS : « Le Maroc, La France et La Côte d'Ivoire ».

stratégiques, les travaux de recherche et l'établissement des conventions avec les établissements de recherche publique ou privée dans le cadre la promotion des activités de recherche et du développement.

**6.1.2. L'Institut Marocain d'Informations Scientifiques et Techniques :** Créé en 2003, sous la tutelle du CNRST, cet organisme joue un rôle stratégique d'accompagnement des différents acteurs du tissu économique marocain et ceci en leur fournissant des informations scientifiques et techniques pour qu'ils puissent s'adapter à la forte compétitivité internationale.

**6.1.3. Le Centre de Veille Stratégique :** Créé en 2006, cet organisme a été institué auprès des services du Premier Ministre pour assurer l'observation des mouvements de capitaux découlant des investissements directs étrangers (IDE) à travers le monde et en rapport avec le Maroc.

**6.1.4. L'Institut Royal d'Études Stratégiques :** Créée en novembre 2007, cette institut assure la réalisation des études stratégiques sur mesure et la veille à l'échelle nationale et mondiale sur des domaines jugés stratégiques pour le pays.

**6.1.5. L'Association Marocaine d'Intelligence Économique :** Créée en novembre 2006 par des acteurs du secteur privée, des chercheurs etc.. Cette association assure l'assistance pour tous organismes marocains en matière d'intelligence économique.

**6.1.6. L'Association R&D au Maroc :** Créée le 12 avril 1997 par des entreprises publiques et privées, cette association contribue à la promotion de la recherche et de l'innovation au niveau national.

**6.1.7. L'Association pour les progrès des dirigeants :** Créée en 2005, cette association a pour objectif le partage des savoirs entre les dirigeants marocains et ceux des autres pays, suite à la mise en place des sessions de formation et des séminaires.

## **6.2. Les dispositifs existant au Maroc :**

L'adoption de la démarche d'intelligence économique par les entreprises marocaines s'impose comme une nécessité garantissant leur bonne gouvernance et leur épanouissement. Actuellement, il s'agit de convaincre les entreprises, particulièrement les PME de s'approprier des mécanismes et une organisation visant à pratiquer l'IE.<sup>9</sup>

Ces petites structures, en particulier, manquent d'investissements à ce sujet. Elles ne croient en l'IE que lorsque leurs concurrents y font recours et que les résultats attendus sont meilleurs. La tentative de sensibilisation des PME devient

---

<sup>9</sup> Zahra MANSOURI, INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET COMPÉTITIVITÉ DE L'ENTREPRISE MAROCAINE : QUELLE INTERACTION ? , Revue Marché et organisations, 2013/2 N° 18, pp. 109 à 130

encore plus difficile lorsque leur environnement ne contient pas d'organisme qui pratique l'IE. Dans les pays du Maghreb, nous avons une culture qui n'encourage pas l'échange d'information. Cette réalité s'impose surtout dans le monde des affaires, où chacun garde l'information pour soi.

Selon certains économistes, l'IE se définit comme la compréhension d'une situation. Autrement dit, essayer de décoder ce qui se passe. Le terme en Anglais renvoie au renseignement pur ; se renseigner pour comprendre. Ce sont deux approches différentes, mais qui ont le même résultat. Il faut se renseigner pour comprendre et à partir de là trouver une solution.

Dans un monde où l'information et la connaissance sont des avantages concurrentiels. Tout pays qui pratique l'IE, aidera ses entreprises à prendre de l'avance. Les associations et les pouvoirs publics, notamment la primature, travaillent sur un projet dédié à l'IE.

C'est ainsi dans une optique de compétitivité nationale et internationale que cette démarche a fait son apparition au Maroc dans les années 90. En effet, les grandes entreprises se sont dotées, à cette époque, de cellules de veille pour protéger leur développement et leurs investissements.

D'autres initiatives plus générales ont été menées par des organismes ou des associations. Citons l'exemple de l'Association Recherche et Développement Maroc qui organise régulièrement des séminaires sur l'innovation, la veille et la compétitivité. Ces différentes initiatives ont pu sensibiliser les différents acteurs, privés et publics, aux enjeux liés à la mise en place de structures de veille.

Les secteurs du tourisme et des investissements directs étrangers (IDE) sont des domaines où la veille trouve son terrain de prédilection.

Autant d'interrogations doivent être soulevées : Comment le Maroc est-il perçu ? Que font les pays concurrents ? Quelles sont les menaces qui pèsent sur le pays ? Comment évaluer le risque Pays ?

Pour répondre à ces questions, le gouvernement marocain a décidé de mettre en place le Centre de Veille Stratégique (CVS). Ce centre est une structure instituée auprès des services du Premier ministre, son action s'inscrit dans la stratégie nationale d'IE. Il a pour mission d'observer les mouvements de capitaux étrangers, à travers le monde en rapport avec le Maroc, en se focalisant sur certains secteurs spécifiques.

Pour réussir l'appropriation de l'IE en tant qu'outil de gestion, l'innovation technologique est devenue une priorité nationale. C'est le CNRST (Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique) et l'IMIST (Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique) qui coordonnent, depuis 2001, les sciences et les technologies au Maroc.<sup>10</sup>

D'autres initiatives personnelles ont été lancées pour promouvoir la veille et l'IE au Maroc. La création, en 2006, de l'association marocaine de l'IE en collaboration avec des acteurs appartenant au secteur privé. Elle a pour mission de mettre à la

<sup>10</sup> Zahra MANSOURI, op.cit.

disposition des acteurs locaux des outils d'aide à la décision sur des thèmes d'intérêt primordial pour la région. Elle se fixe comme missions :<sup>11</sup>

- d'être « un cercle de réflexion et un levier d'impulsion à la disposition de toutes les organisations (entreprises, administrations et associations professionnelles) pour les informer, les accompagner et les assister en matière d'IE ;
- de fédérer les efforts des acteurs et des structures d'IE au Maroc ;
- de promouvoir le développement des formations en matière d'IE au Maroc.

Sur le Web, « Veille.ma » est le premier portail marocain qui traite de la veille et de l'intelligence économique. Ce portail bilingue (français/arabe) se compose d'un observatoire de l'économie regroupant des informations quotidiennement mises à jour sur l'économie nationale et principalement sur les secteurs économiques stratégiques pour le Maroc. Un second observatoire du site y est dédié au monde de la veille et d'intelligence avec, en supplément, un annuaire de sites spécialisés et d'outils de veille.

La mise en place d'un Comité de veille stratégique (CVS) le 4 février 2009, par le Ministère de l'Economie et Finances, démontre l'intérêt majeur accordé à l'IE et à la VS par les institutions gouvernementales en pleine rénovation au Maroc.

Le CVS est chargé de mettre en place des mécanismes de concertation et d'amélioration de la réactivité vis-à-vis de la crise économique et financière internationale. Il doit également constituer une force de proposition pour le gouvernement en préconisant les mesures de soutien nécessaires aux secteurs vulnérables face à la crise et suivre la situation économique par la mise en place d'indicateurs pertinents.

Le Ministère des Finances compte également dans son organigramme la Direction des Etudes et des Prévisions Financières (DEPF). Sa principale prérogative est d'éclairer le Ministère en matière de politique économique à travers des études, des réflexions et des moyens de prévisions. Tout ceci pour dire que la culture de veille cherche à s'ancrer dans le fonctionnement du Ministère.

Selon le ministre, c'est en amont que les pratiques de l'IE et la VS se situent avec la mise en place du système d'informations adéquates et un élargissement de la concertation entre les différentes directions. En ce sens, le travail en groupe et la concertation sont les pivots de ces deux pratiques.

De leur côté, les associations professionnelles ont également suivi la tendance, notamment la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc) et l'AMITH (l'Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement). En effet, pour contribuer au renforcement du travail de la cellule de VS mise en place par le gouvernement, la CGEM et l'AMITH ont constitué des cellules de veille pour consolider la compétitivité dans les secteurs qui les concernent pour travailler de concert avec celle du Ministère des Finances. Une autre expérience pilote en matière de veille est à prendre en compte. Il s'agit des efforts déployés par l'Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES).

<sup>11</sup> Zahra MANSOURI, op.cit.

L'IRES, ouvert sur le monde extérieur, prône une démarche partenariale à l'échelle nationale et internationale. Sa vision est déclinée dans des activités qui s'articulent autour de trois axes :<sup>12</sup>

- IRES Think tank : Etude des questions stratégiques pour le pays ;
- IRES Veille : Observation et VS notamment en recueillant et en traitant les informations et les données rendues publiques dans les domaines politiques, économiques et sociaux;
- IRES Forum : Centre de débat et d'intelligence collective, dissémination de la réflexion stratégique auprès de différents agents publics ; diplomatie intellectuelle.

La VS est l'une des missions essentielles de l'IRES. Elle s'appuie sur un système d'information prospective (SIP) qui rassemble, ordonne et relie les informations nécessaires à l'analyse prospective et à la réflexion stratégique.

L'apport de l'IRES en matière d'éclairage de la prise de décision, s'opère à travers des notes d'alertes, issues de la veille stratégique, et des notes d'orientation stratégique découlant des études faisant partie du programme scientifique de l'Institut.

A partir des grands défis actuels et futurs du Maroc, l'IRES a défini dix domaines de veille stratégique. Ils permettent de suivre les processus de changement et d'identifier les solutions en mesure d'y faire face et ce à partir d'analyses de recherches et de travaux de prospective menés par l'institut.

Ces domaines sont appréhendés dans le cadre d'une vision globale, mettant en évidence leurs interactions et leurs interdépendances afin d'éclairer les questions du présent et de l'avenir sans perdre de vue la richesse de la complexité.

A titre d'illustration, cette vision globale se reflète dans le schéma les domaines de VS ci-après :

**Figure 3: les domaines de VS**



<sup>12</sup> Zahra MANSOURI, op.cit.

L'analyse des expériences ci-dessus témoigne que la mise en place des dispositifs de veille permet de :

- tirer profit de l'information existante ;
- accéder à l'information pertinente ;
- renforcer la capacité d'analyse et d'anticipation ;
- se prémunir des changements caractérisant la scène nationale et internationale ;
- contribuer à l'instauration d'un système d'IE, principal levier de la compétitivité des entreprises, des territoires et des nations.

Ce constat nous pousse à soulever quelques interrogations :

- Les petites et moyennes entreprises profitent-elles suffisamment des informations existantes pour renforcer leur développement ?
- Ont-elles les moyens de les traiter et surtout de les analyser de manière cohérente ?

L'analyse des expériences ci-dessus témoigne que la mise en place des dispositifs de veille permet de :

- tirer profit de l'information existante ;
- accéder à l'information pertinente ;
- renforcer la capacité d'analyse et d'anticipation ;
- se prémunir des changements caractérisant la scène nationale et internationale ;
- contribuer à l'instauration d'un système d'IE, principal levier de la compétitivité des entreprises, des territoires et des nations.

Ce constat nous pousse à soulever quelques interrogations :

- Les petites et moyennes entreprises profitent-elles suffisamment des informations existantes pour renforcer leur développement ?
- Ont-elles les moyens de les traiter et surtout de les analyser de manière cohérente ?
- Disposent-elles de systèmes de veille et d'IE pour renforcer leur compétitivité ?
- Quel rôle joue l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME) dans ce processus ?

Pour répondre à ces questions, on a opté pour le contact direct avec les responsables chargés de la veille relevant du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies (MICNT) et de l'ANPME.

En ce qui concerne le responsable de la veille du MICNT, celui-ci a confirmé que la mission de veille s'est renforcée dans le nouvel organigramme du Ministère qui a :<sup>13</sup>

- répondu aux impératifs de suivi des trois stratégies lancées par ce département, à savoir le Pacte National pour l'Emergence Industrielle, le plan Rawaj et Maroc Numeric 2013 dont la mission globale est de contribuer au développement de l'investissement et à l'amélioration de la compétitivité de la PME ;

<sup>13</sup> Interface : Revue du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies (MICNT), N°18-4ème Trimestre 2010.

- mis en place de la Direction des Statistiques et de la Veille; avec l'instauration de ses fonctions de pilotage et d'évaluation des stratégies du Ministère, cette direction va assurer:
- la production de données fiables, cohérentes et actualisées pour le Ministère et pour les PME ;
- la VS des secteurs du commerce, d'industrie et des nouvelles Technologies.

S'agissant de L'ANPME, le chargé de veille a avancé que cinq points concourent à la mise en place d'un dispositif de veille :

- nécessité pour l'agence de développer une force de veille, pour elle-même, du fait de la mission qui lui est dévolue depuis sa création en 2002 ;
- multiplicité d'activités exigeant la veille ;
- identification de bonnes pratiques qui permettent d'améliorer l'offre de service destinée aux PME ;
- établissement d'une adéquation entre l'offre de service et la demande d'accompagnement des PME ;
- évaluation de l'offre de service.

Ainsi, la mission de veille de l'agence vise :

- le développement des capacités d'anticipation et de réactivité par rapport à l'environnement et aux besoins des PME ;
- l'amélioration du rapport efficacité/coût de l'intervention de l'agence.

Le dispositif de veille de l'ANPME se compose :

- d'un système global et intégré de Knowledge Management (KM) ;
- d'une Gestion Electronique des Documents (GED) en :
- conservant le patrimoine informationnel de l'agence ;
- accumulant les connaissances acquises ;
- facilitant l'accès et l'utilisation de ces connaissances.
- d'une veille permanente via :
- l'instauration d'une cellule de veille ;
- la coordination du dispositif par un animateur ;
- le recours à des compétences spécialisées en ce domaine.

L'approche de veille adoptée se décline en :

- Une veille-amont, qui comprend les principaux axes ci-après :
- benchmark international des meilleures pratiques en matière de consolidation de la compétitivité des entreprises ;
- veille se rapportant à la coopération nationale et internationale ;
- veille concernant l'expertise en identifiant les domaines nécessitant un renforcement de l'expertise.
- Une veille-aval, qui se base sur l'évaluation et le feedback (véhiculé via les fiches d'évaluation renseignées par les PME bénéficiaires d'un accompagnement, enquêtes de satisfaction, études d'impact, veille médias).

L'objectif attendu de ce type de veille est de :

- cerner et, le cas échéant, améliorer la perception et l'image de l'agence auprès de ses différents interlocuteurs ;

- ajuster, perfectionner l'offre de services de l'agence et recenser de nouveaux besoins en accompagnement.

Pour remplir cet objectif, la modernisation du dispositif de veille actuel s'impose avec acuité puisque l'agence a entamé une nouvelle phase de son déploiement, caractérisée par le lancement d'un programme volontariste de renforcement de la compétitivité des PME, mis en œuvre dans le cadre du Plan Emergence.

A travers les entretiens qu'on a faits, quatre constats se dégagent :

- Les dispositifs de veille, tant au niveau du secteur privé que du public sont des éléments déterminants pour fonder des systèmes d'IE dans un environnement où la concurrence est de plus en plus acharnée. Leur mise en place est une nécessité pour la survie et le développement des grandes entreprises comme des PME.

- Le concept d'IE reste flou pour beaucoup d'entreprises marocaines. Les décideurs économiques connaissent plus ou moins le concept mais ont du mal à « concevoir ses applications pratiques ».

- La plupart de PME/PMI ne dispose pas d'assez de moyens, ni des compétences adéquates, pour mettre en place des unités de veille. Aussi, les dirigeants ne sont pas sensibilisés à l'importance des outils et des principes de base du concept.

Dès lors, si les entreprises ne s'y intéressent pas faute de moyens et de perception des enjeux, l'Etat doit montrer le chemin en aidant les PME à faire le pas vers ces nouveaux outils de management. L'importance, à l'instar d'autres pays, d'une politique publique globale et transparente servant de support à ces entreprises apparaît, pour un Maroc en plein essor industriel et inscrit dans un effort de restructuration de sa politique et de ses institutions, comme l'un des chantiers prioritaires pour accompagner et canaliser les stratégies des dirigeants vers une participation cohérente à notre développement.

- Le dispositif marocain d'IE est nécessaire pour réagir aux nouvelles exigences du Plan Emergence. Dans ce cadre, se manifeste plus encore qu'ailleurs l'importance de ce concept.

Aujourd'hui, les sociétés se livrent à des guerres économiques où la bataille des parts de marché, des contrats, et du contrôle des capitaux ne laisse pas la place à l'improvisation d'acteurs isolés de l'investissement structurel et financier de la puissance publique.

Pour exemple, les allemands, les japonais, et surtout les américains ont fait de l'IE un chantier stratégique. C'est dans ce contexte qu'ont vu le jour les fameux war-rooms ; chargés d'effectuer de la VS pour le compte des grandes entreprises américaines, ils permettent de valoriser sur le champ de la concurrence économique le travail des services de renseignement et des organismes de lobbying.

Comme nous l'avons vu, sur le plan conceptuel, il existe deux grandes approches de l'IE. L'une va privilégier son aspect anticipatif et l'autre, son aspect opérationnel. Pour la première, la VS a pour objectif de rechercher des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution d'une activité, d'un produit, d'une technologie, etc. Ces informations sont appelées des signaux faibles, leur analyse permet à l'entreprise d'anticiper les évolutions futures et ainsi de mieux positionner ses produits face aux évolutions du marché, technologiques ou normatives,

notamment. En ce qui concerne l'aspect opérationnel, il a pour fonction de rassembler, dans un classement thématique, des informations généralement peu accessibles. Son but est d'avoir une meilleure connaissance de l'environnement pour améliorer les prises de décision.

## 7. Conclusion :

La sécurité économique globale dans un monde ouvert est devenue une équation difficile à résoudre pour les Nations. Celle-ci est au cœur des nouveaux défis que les pays du Maghreb doit relever pour assurer sa stabilité à partir de sa capacité à promouvoir en cette matière une intelligence stratégique collective appropriée.

L'Intelligence économique est une activité transversale, qui incite à penser autrement et qui peut être pratiquée à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise et dans de nombreux domaines d'expertise.

Adopter une logique Nationale de l'intelligence économique permettrait d'apporter des solutions à de nombreux problèmes par une démarche inclusive. C'est la responsabilité des acteurs de la discipline de diffuser cette pratique auprès des opérateurs économiques.

Les pays du Maghreb doit d'être capable de développer une vision macroéconomique cohérente des nombreux défis qu'elle devra relever dans le futur telle que l'écologie, tout en sachant mettre en œuvre des solutions microéconomiques adaptées aux contraintes spécifiques des territoires.

Il est nécessaire dans un premier temps de commencer par une approche nationale de l'intelligence économique au service de ses propres entreprises. Il appartient à chaque pays selon ses caractéristiques, ses dispositifs, ses réalités et spécificité propre de construire cette approche nationale. Ensuite seulement, quand la pratique aura suffisamment été intégrée, l'on pourra adopter une approche plus globale et maghrébine. On ne peut pas se contenter de copier un modèle national étranger qui serait inadapté. Il est nécessaire d'intégrer les spécificités culturelles pour pouvoir développer une intelligence économique efficace.

Face à ces défis, la création d'une communauté d'intelligence économique Maghrébine est très importante, car notre langue commune porte une vision et une pensée partagée.

## 8. Ouvrages et références:

- M. Mohammed Taher SBIHI, L'intelligence économique: Un mode de gouvernance stratégique, LTE Magazine, Numéro Nov 21/2018.
- Œuvre Collective du Commissariat Générale du Plan, Intelligence Economique et stratégie des entreprises, La Documentation Française, Paris, 1994.
- M. Rida CHAFIK, Etude Empirique sur les Pratiques des Entreprises Marocaines en Matière d'Intelligence Economique, Université Hassan II, MAROC, 2007, p.18
- Boujemâa ACHCHAB, Driss HARRIZI, Les défis de l'intelligence économique au Maroc, Revue gestion des organisations, 2013, p.132.
- Mariem SELLAMI, "L'Intelligence Économique au Maroc", Le séminaire : L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE PAYS DÉVELOPPÉS VS PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT " ETUDE DES CAS : « Le Maroc , La France et La Côte d'Ivoire ».
- Zahra MANSOURI, INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET COMPÉTITIVITÉ DE L'ENTREPRISE MAROCAINE : QUELLE INTERACTION ? , Revue Marché et organisations, 2013/2 N° 18 | pp. 109 à 130.
- Interface : Revue du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies (MICNT), N°18-4ème Trimestre 2010.
- Le Rapport d'Henri Martre, « Intelligence économique et stratégie des entreprises », publié en 1994 à la Documentation Française, est le premier ouvrage considéré comme fondateur de l'IE en France. Tout au long de cet ouvrage, il en sera fait référence.
- Zohra BOUCHENAK, Déployer une méthodologie de veille stratégique et d'intelligence économique territoriale, 2eme assises Africaines de l'IE, 05 Decembre2017,TECHNOPARK DE CASABLANCA, MAROC.
- Available at [12.1.2019] ,  
URL < <https://portail-intelligence-afrique.com/fiches-ie-pays/lintelligence-economique-tunisie-2/> >