

L'intelligence économique au Maroc



En novembre 2004, les Rencontres internationales de Tétouan⁽¹⁾ ont été remarquables à deux égards. D'abord, elles ont marqué la décision, au plus haut niveau, de l'Etat de doter le Maroc d'une politique publique d'intelligence économique nationale et territoriale. Le Maroc, en cela, rejoint des pays tels que la France, les Etats-Unis ou l'Inde.

Les Rencontres de Tétouan ont également marqué la volonté des acteurs économiques et politiques marocains de construire une politique et une démarche d'intelligence économique et stratégique adaptée à la réalité économique et sociale d'un pays émergent, tel que le Maroc.

Ces évolutions ont été confirmées à l'occasion d'un colloque sur le thème "Veille stratégique et compétitivité" organisé par l'association R&D Maroc, association en charge de la valorisation de la recherche et de l'innovation, en mars 2005⁽²⁾.

Après avoir rappelé les décisions de Tétouan et la volonté de concevoir une approche marocaine de l'intelligence économique, nous parcourrons l'état de la pratique à travers les avancées, les témoignages et déclarations, tant des représentants publics que des acteurs privés de la communauté d'intelligence économique marocaine. Il existe, bien évidemment, une culture et une pratique marocaine de l'intelligence économique⁽³⁾, dont beaucoup de réalités demeurent informelles et à explorer (pratiques stratégiques, pratiques de veille, culture du réseau, de la négociation, culture de la concurrence ...).

Les annonces de Tétouan

Les annonces faites à Tétouan ont représenté un signal fort. M. Rachid Talbi El Alimi, Ministre des affaires économiques et générales et maire de Tétouan a présenté l'intelligence économique comme "un outil de performance économique, un facteur de compétitivité et de consolidation du rayonnement du Maroc au sein du concert des nations modernes", ainsi qu'un instrument d'influence. "La mise en place de dispositifs de surveillance, fournissant des informations fiables, permettant de scruter les concurrents, les opportunités d'affaires, les technologies et les nouveaux procédés n'est pas aliénée à un effet de mode, mais correspond bien à un impératif de premier plan pour les acteurs exposés à la compétition mondiale⁽⁴⁾".

Pour Driss Guerraoui⁽⁵⁾, conseiller du Premier ministre, la création d'une cellule d'analyse et de réflexion stratégique devrait apporter l'instance d'orientation nécessaire au dispositif en construction.

On imagine aisément son efficacité dans l'appui à la stratégie d'attractivité du Maroc. Mohammed Mbarki, wali de Tétouan en 2004, annonça pour sa part la création d'un observatoire d'étude et de recherche sur l'intelligence économique⁽⁶⁾, basé à Tétouan, appuyée par le ministre Rachid Talbi El Alimi. Cette décision n'est pas seulement pour conséquence la création d'une institution nouvelle : elle s'accompagne aussi d'une première formulation élaborée de l'intelligence économique, qui porte une forme de "gouvernance nouvelle", articulant compétitivité, développement culturel et social et sécurité économique, c'est-à-dire "prenant en compte la sécurité des citoyens, des entreprises, des informations, des institutions".

A travers cette décision s'exprime la volonté de mettre en place une politique d'intelligence territoriale. Son objet est simple : il s'agit d'organiser à l'échelle des territoires, des bassins d'activités, la capacité collective à bâtir les dynamiques de

Philippe Clerc,

Directeur de l'intelligence économique, de l'innovation et des TIC à l'Assemblée des Chambres françaises de Commerce et d'Industrie, Président de l'Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique

développement : identifier les savoir-faire, les expertises, coordonner les actions, organiser les réseaux de recueil de connaissances nouvelles pour mieux servir les stratégies innovantes. L'une des toutes premières formulations de l'intelligence économique appliquée à un territoire au Maroc a été proposée par Mohamed Assouali, Vice Président de la commune urbaine de Tétouan⁽⁸⁾ : "l'intelligence économique permet au territoire et aux organisations d'agir efficacement sur l'environnement, d'anticiper les grandes tendances et opportunités, d'alerter sur les menaces de perte d'attractivité, de compétitivité ou d'information."

L'observatoire aura certainement pour mission de prendre en compte, voire redynamiser le projet du ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à niveau, d'organisation d'un réseau de veille industrielle sur l'ensemble du territoire, suite au séminaire d'initiation qui s'est tenu en mai 2004 à Rabat.

Quelle conception de l'intelligence économique ?

Comme toute nation dotée d'une économie émergente, le Maroc est préoccupé par la pérennisation de son développement, voire par sa survie, par la préservation de son identité entre Europe et Afrique et la recherche de nouvelles capacités de puissance économique et culturelle (accord de libre échange avec les Etats-Unis, avec l'Union européenne, avec la Turquie).

Les décideurs marocains conjuguent en permanence la tension entre la nécessaire prise en compte des dynamiques



concurrentielles de la mondialisation, la recherche du rattrapage économique et technologique et la conception d'un modèle de développement plus coopératif et durable : un mode de développement valorisant l'identité et l'histoire culturelle marocaine comme levier d'influence et avantage compétitif. Mohammed. Mbarki, wali de Tétouan en 2004, avançait la nécessité d'une conception marocaine de la démarche d'intelligence économique prenant en compte la richesse du socle culturel marocain, comme avantage culturel, coopératif et concurrentiel. Il a rappelé à ce propos la richesse que constitue la rencontre au Maroc, des cultures arabo-musulmane, latino-andalouse, afro et française.

Éléments sur l'état de la pratique

Nous avons choisi l'approche de "l'intelligence sociale" pour une première lecture des pratiques de l'intelligence économique au Maroc. Stevan Dedijer⁽⁹⁾ a très tôt introduit la démarche d'intelligence sociale comme l'approche la mieux adaptée pour

"faire émerger" les systèmes d'intelligence nationaux, voire pour les pays émergents à les créer. Il définit l'intelligence sociale comme *"l'ensemble des activités d'une société, reliées à l'intelligence, la capacité à s'adapter, répondre à des circonstances changeantes, afin de réaliser des objectifs de développement décidés."*

L'efficacité de l'intelligence sociale - beaucoup parlent aujourd'hui d'intelligence collective d'un pays - repose sur la taille et le dynamisme de son secteur de la connaissance, ainsi que sur la densité et la qualité de ses réseaux d'information et d'expertise.

Les entreprises

Le Maroc compte à peine dix mille entreprises industrielles de plus de 10 salariés. Le tissu productif est à plus de 90 % composé de PME et de TPE, pourcentage somme toute classique, retrouvé dans une très large mesure en Europe. Les PME réalisent plus de 40 % du chiffre d'affaires du secteur industriel et emploient plus de 50 % de la main d'œuvre.

Les économistes marocains voient en elles et leurs réseaux "le support d'une diversification économique nouvelle" permettant de "répondre à une multitude de marchés nouveaux"⁽¹⁰⁾.

L'Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique (IMIST) a effectué ce qui est peut-être considéré comme la première enquête sur les besoins en information scientifique et technique et la pratique de la veille des entreprises de cinq secteurs des industries de transformation (le secteur des industries du textile, celui de l'habillement et du cuir (ITHC), et 32 PMI exportatrices du secteur des industries agro-alimentaires (IAA) situées dans la Région du Grand Casablanca).⁽¹¹⁾



Séchage des roses Valle du Dades.



Cuves des tanneurs à Fes

Il apparaît clairement que dans l'entreprise marocaine, l'apprentissage de l'intelligence économique passe et passera encore longtemps par la pratique de veille et de la veille stratégique, comme c'est le cas en Europe. L'étude montre que les responsables de PMI ont conscience que l'information est un déterminant désormais clé pour le développement de l'entreprise et que la pratique de la veille devient incontournable. Mais, les pratiques liées à l'information demeure non structurées et les pratiques de la veille aléatoires, peu formalisées. Les moyens, l'organisation et les outils font défaut. Les avancées semblent plus significatives dans les grandes structures, notamment du secteur bancaire. Le groupe ONA conduit une démarche d'introduction de l'intelligence économique dans l'entreprise s'appuyant sur une dynamique de management des compétences et chez Barid Al-Maghrib (la poste) la démarche de veille stratégique est pilotée à partir des orientations du plan stratégique 2003-2008. La banque BMCE entend se doter d'un département d'intelligence économique, dont la vocation est clairement l'analyse des concurrents et l'anticipation des risques. La Caisse des dépôts marocaine s'est doté d'un Institut en charge de la prospective et de la veille.

L'intelligence économique au Maroc



Dans la perspective d'une plus large appropriation de la démarche et de ses sous-ensembles, le Ministère de l'industrie, du Commerce et de la mise à Niveau, et R&D Maroc ont lancé un "avant projet de norme pour la veille stratégique en matière d'industrie et de commerce"⁽¹²⁾. Sa validation par les professionnels permettra d'évoluer rapidement vers une doctrine vernaculaire de l'intelligence économique. L'enjeu, pour l'instant, réside dans la capacité des deux promoteurs du projet à animer le débat sur le projet de norme et en tirer une évaluation pour action.

Animation des clusters et développement

En septembre 2004, une étude sur le "développement de bassins d'emplois et les Systèmes productifs au Maroc"⁽¹³⁾ a validé l'intérêt de cette forme d'organisation pour un pays émergent comme le Maroc. Il faut espérer que cette étude et l'investissement qu'elle a représenté servira de base aux créateurs de la

politique d'intelligence territoriale qui se profile au Maroc. Il est intéressant de constater qu'en Indonésie des expériences de ce type ont été lancées avec succès par la Banque mondiale et se poursuivent grâce professeur Henri Dou de l'Université Paul Cézanne à Aix-en-Provence⁽¹⁴⁾.

L'un des freins à l'animation économique au Maroc pourrait bien être la faiblesse des réseaux d'appui territorialisés au développement, dont on sait aujourd'hui combien ils sont essentiels pour organiser l'approvisionnement des bassins d'activités et des réseaux d'entreprises en ressources : informations, veilles, innovation, financement, conseil, transfert de technologie... Ce sont ces structures, telles que les centres techniques, les Ecoles d'ingénieurs, les Universités, les Chambres de commerce et d'industrie, les réseaux de diffusion technologiques, qui devront être mis en capacité d'agir et de se densifier par les institutions telles que les ministères de l'industrie, de la recherche, du commerce extérieur. Mais, plus précisément encore,

l'intelligence économique nécessaire aux stratégies de développement des PME et de leurs territoires doit être co-produite : par l'entreprise, les professions, les collectivités locales et les centres de ressources.

C'est pour le Maroc tout l'enjeu de la politique d'intelligence territoriale naissante. La cellule de veille sur le textile animée par les étudiants de l'ESITH, Ecole Supérieure de l'Industrie Textile et de l'Habillement est un exemple à reproduire le plus largement possible (voir encadré 1).

La diaspora marocaine : des réseaux d'influence

L'association R&D Maroc inscrit l'intelligence économique au cœur de ses missions en se donnant pour objectif de créer un lieu opérationnel entre l'association et les chercheurs nationaux d'une part, avec les marocains de l'étranger d'autre part. Ses dirigeants travaillent à la création de réseaux constitués de clubs de recherche et de développement, afin d'accroître la capacité de la société marocaine et plus précisément de la communauté universitaire, scientifique et des affaires à créer du développement et de la valeur, notamment grâce aux diasporas. Les réunions annuelles de R&D Maroc sont l'occasion de rencontrer les membres de ces diasporas. L'association "Savoir et développement" constitue un réseau d'enseignants et d'hommes d'affaires de la diaspora marocaines basée en France. Par ailleurs, le FINCOME, Forum International des Compétences Marocaines à l'Etranger participe à la stratégie d'intelligence économique marocaine : mobilisation des compétences marocaines résidant à l'étranger, selon plusieurs objectifs tels que le soutien à la recherche, au développement et à la formation, le transfert de technologie et de savoir-faire, l'aide à l'expertise, à l'élaboration de stratégies sectorielles de développement, etc.

Un exemple de "co-production d'intelligence" : une cellule de veille, animé par les élèves, au sein d'une école d'ingénieurs

Présenté au colloque de l'Association R&D Maroc par le professeur Joseph CHAINES.

Les difficultés de certaines entreprises marocaines du secteur textile sont dues essentiellement au fait qu'elles n'ont pas anticipé les évolutions de leur métier.

Face aux pays où le coût de la main d'œuvre est inférieur au Maroc, il faut contre-attaquer en "vendant du rêve" (création textile), en "vendant du savoir-faire" (monter dans des produits plus techniques, mais ils demandent une main d'œuvre plus qualifiée qu'il faut former), en "vendant de la technologie" (procédés ou méthodes de mise en œuvre).

Face à cette problématique, l'ESITH, Ecole Supérieure de l'Industrie Textile et de l'Habillement a mis en œuvre une politique innovante en ouvrant de nouvelles filières professionnelles telles que "Chef de Produit" pour satisfaire à l'environnement "rêve", et "Logistique" pour la "mise en œuvre".

Restait à "ouvrir sur le monde" les élèves pour leur faire découvrir le fantastique jaillissement d'innovation de l'industrie textile mondiale. Nous avons équipé tous les dortoirs d'un accès Wi-Fi haute vitesse pour que les élèves accèdent sans limites au réseau des réseaux et nous avons mis en place une "cellule de veille technologique" animée par les élèves.

Elle a pour vocation de chercher les tendances et les innovations de notre industrie au niveau mondial et de les diffuser aux élèves de l'école et aux industriels qui seront leurs futurs employeurs, mais aussi au reste du monde économique marocain pour leur faire comprendre que le textile a un avenir réel dans notre pays pour peu que ceux qui ont une responsabilité "d'entrepreneurs" l'assument pleinement, car être chef d'entreprise c'est d'abord savoir anticiper, pour conduire son entreprise sur les chemins de la réussite.



Think Tanks au Maroc

Cellule d'Etudes des Relations Internationales du Maroc (CERIM)

Université Mohamed I^{er}
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales
Oujda, Maroc

Association Maroc 20/20

Prospective
Président : Ali Belhaj
5, rue Lieutenant Bergé
Casablanca, Morocco
Website: <http://www.maroc2020.ma>

Tranparency Maroc


Lutte contre la corruption.
24 et 26 bd de Khouribga Casablanca 20 000
mail : transparency.maroc@marocnet.net.ma

African Training and Research Centre in Administration for Development

http://www.caftrad.org/index_f.htm

La mobilisation de la diaspora complète celle qui progressivement tente de combler le déficit de savoir mentionné dans le rapport de l'Université Al Akhawayn sur les enjeux de l'économie de la connaissance au Maroc⁽¹⁵⁾ : "l'absence de capitalisation du savoir et le manque de vision à long terme". Les publications scientifiques annuelles sont jugées peu nombreuses et le rapport relève que trois quarts d'entre elles sont des publications conjointes, notamment présentées avec des partenaires français. Il est à ce titre intéressant de suivre précisément les élèves formés à l'Ecole des Sciences de l'information (ESI)⁽¹⁶⁾ sur la veille informationnelle, qui inclut l'approche de la fonction de "veille informationnelle stratégique", l'étude des comportements informationnels dans les organisations, des stratégies et des cultures organisationnelles, ainsi que l'éthique. Plusieurs mémoires opérationnels ont déjà été écrits à partir d'expériences en entreprises.

Les décideurs marocains publics et privés ont désormais devant eux un enjeu de taille : concrétiser le contenu des engagements et des projets pour éviter,

qu'une fois encore l'essentiel reste dans l'univers des mots et des orientations. Leur responsabilité est grande. De leur capacité à faire dépendent d'autres dynamiques, dans d'autres pays émergents. Tant de pistes ont été ouvertes sans lendemain. Celle-ci a un caractère d'urgence et porte de grands espoirs⁽¹⁷⁾. Au-delà de l'importance stratégique que revêt l'intelligence économique pour le Maroc, le sujet devient enjeu d'influence. La politique d'intelligence économique, la volonté des décideurs marocains de se doter d'une capacité d'agir "en stratégie et en influence", devient un enjeu entre l'Europe, plus précisément la France et les Etats-Unis : USaid pourrait bien financer le projet d'observatoire d'étude de l'intelligence économique, dont l'inspiration est maroco-française... 

- (1) Rencontre internationales de Tétouan "Intelligence économique et veille stratégique, défis et stratégies pour les économies émergentes", Tétouan, 25-27 novembre 2005, sous le haut patronage du Roi et à l'initiative M.Rachid Talbi El Alimi, Ministre des affaires économiques et générales, maire de Tétouan, de M. Mohammed Mbarki, Wali de Tétouan, des professeurs Driss Guerraoui, université de Rabat et Xavier Richet, Sorbonne Nouvelle.
- (2) Semaine de l'innovation, Casablanca, 7-8 mars 2005, R&D Maroc, Association marocaine pour la recherche-développement. www.rdmoroc.org. Organisateur M. Mohamed Smani, directeur général de R&D Maroc.
- (3) Mohamed Benabid, Dossier Intelligence économique, L'Economiste, 12 août 2004.
- (4) Extrait de l'allocation de M.Rachid Talbi El Alimi, Ministre des affaires économiques et générales, Rencontres Internationales de Tétouan, 25-26-27 novembre 2004
- (5) Professeur à l'Université Mohammed V de Rabat - Agdal, conseiller du Premier Ministre.
- (6) "La structure aura pour mission de faire connaître l'état d'avancement des projets structurants, la recherche, l'innovation, les nouvelles publications, les expériences novatrices, les bonnes pratiques dans les diverses dimensions du développement économique et social." Mohamed Assouali.
- (7) Philippe Clerc, "Territorial Intelligence: lessons from experiences" Symposium Competitive Intelligence and Technology Watch: strategic stakes for the development in the 21st Century, Competitive Intelligence Worldwide, Jakarta, June, 25-26, 2004.
- (8) Rencontre de Tétouan, 26 novembre 2004 "Intelligence économique et développement régional, quelle stratégie pour la région Tanger Tétouan ?"
- (9) Philippe Clerc, Yves-Michel Marti "Intelligence et développement ou la créativité de Stevan Dedijer", Hommage à Stevan Dedijer, Cahier de l'Afrie n°2, in Regard sur l'IE, septembre/octobre 2004. Voir www.afdie.org.
- (10) Driss Guerraoui, "Les défis de l'entreprise" Entretien avec Issam Najati à l'occasion de la publication de son ouvrage "Economies et émergences", 2002.
- (11) Présentée à l'occasion du colloque "Veille stratégique

- et compétitivité". Semaine de l'innovation, Casablanca, 7-8 mars 2005, R&D Maroc, Association marocaine pour la recherche-développement. www.rdmoroc.org
- (12) Sur www.rdmoroc.org.
- (13) Claude COURLET avec Nacer ELKADIRI, Ali FEJ-JAL, Améziane FERGUENE, Michel HOLLARD, Larbi JAÏDI, Lahsen JENNANE, Mohamed SOUISSI, Larbi ZAGDOUNI.
- (14) Philippe Clerc et Henri Dou, "Intelligence économique en Indonésie", Regards sur l'IE, n°6 et n°7, 2004 et 2005.
- (15) "Le Maroc paie cher son manque de leaders", L'Economiste, 21 mai 2004.
- (16) Sous la direction de Madame Benslimane, ESI, Rabat.
- (17) L'INTA, Association internationale pour le développement urbain, présidée par M. M. Mbarki, organise en partenariat avec le spouvoirs publics marocain, la 1^{ère} Biennale du développement urbain et régional à Tétouan, les 18-22 septembre 2005 sur le thème en particulier de l'intelligence territoriale (www.inta-net.org)

Royaume du Maroc

Capitale : Rabat
Superficie : 446 550 km², sans le Sahara occidental.

Population : 30 566 000 hab.
Densité de population : 41 hab/km²
Population urbaine (en % du total) : 55 % en 2001
Croissance démographique : 1,6 % en 2002

Langue officielle : arabe
Autres langues utilisées : berbère, français, espagnol

Nature de l'Etat : royaume
Nature du régime : monarchie constitutionnelle de droit divin

Monnaie : dirham (au taux officiel, 100 dirhams = 9,17 €)

PIB : 39 Mds € (fin 2002), dont agriculture : 15,8 % / industrie et mines : 30,9 % / services : 38,1 % / administration : 15,2 %
PIB/habitant : 1300 USD fin 2002
Taux de croissance : 5,5 % en 2003
Taux d'inflation : 1 % en 2003
Taux de chômage : 11,6 % en 2003 (chômage urbain : 19,4 %)
Taux d'activité : 52,9 % en 2000 (masculin : 78,8 % ; féminin : 27,9 %)

Source : Mission économique de Rabat - Maroc / Minefi.
Pour en savoir plus : www.missioneco.org/maroc/