

# **L'intelligence économique au service de la complémentarité des échanges commerciaux entre le Maroc et la CEDEAO**

**Abdelilah EL ATTAR**

Enseignant chercheur au laboratoire (LURIGOR)  
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales,  
Université Mohamed Premier, Oujda, Maroc  
attarabdo@gmail.com

**Ibrahim MOUSSA ABDOU**

Doctorant chercheur au laboratoire (LURIGOR)  
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales,  
Université Mohamed Premier, Oujda, Maroc  
i.moussaabdou@ump.ac.ma

**Résumé****Intelligence économique au service de la complémentarité des échanges commerciaux entre le Maroc et la CEDEAO**

Malgré le dynamisme des échanges commerciaux entre le Maroc et la CEDEAO (Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest) au cours de ces dernières années, il existe des gisements d'opportunités non encore exploités et dont l'exploitation favoriserait considérablement la complémentarité des échanges commerciaux entre ces deux parties (Le Maroc et les la CEDEAO). A travers ce papier, nous souhaiterons montrer comment les techniques de veille stratégique en tant qu'activités d'Intelligence Economique (IE) facilitent le processus d'une implantation réussie à l'international. Après un état des lieux de la dynamique des échanges commerciaux entre le Maroc et la CEDEAO, ce travail propose des méthodes qui permettraient de rendre opérationnelle un système d'Intelligence Economique afin d'accompagner les firmes marocaines et celles de la CEDEAO dans la découverte d'un nouveau marché.

**Mots-clés :** Intelligence économique, complémentarité économique, Maroc, CEDEAO.

**Abstract****Economic intelligence at the service of the complementarity of trade between Morocco and ECOWAS**

Despite the dynamism of trade between Morocco and ECOWAS (Economic Community of West African States) in recent years, there are deposits of opportunities not yet exploited and whose exploitation would considerably favor the complementarity of trade between these two parties (Morocco and ECOWAS). Through this paper, we would like to show how business intelligence techniques as Economic Intelligence activities facilitate the process of successful international implantation. After an inventory of the dynamics of trade between Morocco and ECOWAS, this work proposes methods which would make it possible to operationalize an Economic Intelligence system in order to support Moroccan firms and those of ECOWAS in the discovery of a new market.

**Keywords:** Economic intelligence, Economic complementarity, Morocco, ECOWAS.

## الملخص

### الذكاء الاقتصادي في خدمة التكامل التجاري بين المغرب والمجموعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا

على الرغم من ديناميكية التجارة بين المغرب والمجموعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا (الإيكواس) (ECOWAS) في السنوات الأخيرة، إلا أن هناك العديد من الفرص التي لم تستغل بعد والتي من شأن استغلالها أن يعزز تكامل التجارة بين هذين الطرفين (المغرب والإيكواس). من خلال هذه الورقة، نود أن نبين كيف تسهل تقنيات ذكاء الأعمال كنشاطات للذكاء الاقتصادي عملية التعاون الدولي الناجح. بعد جرد ديناميكيات التجارة بين المغرب والمجموعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا، تقترح هذه الورقة طرقاً تجعل من الممكن تفعيل نظام الذكاء الاقتصادي من أجل دعم الشركات المغربية وشركات الإيكواس في اكتشاف "سوق جديدة".

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاقتصادي، التكامل الاقتصادي، المغرب، الإيكواس.

## Introduction

Savoir comment l'Afrique va prendre le train de l'intelligence économique reste un vrai sujet de discussion parmi les professionnels africains. Pendant que certains souhaitent s'inspirer du fameux MITI<sup>1</sup> japonais, d'autres penchent pour l'approche française (voire francophone), tandis qu'un troisième groupe vote pour le modèle anglo-saxon incarné par la SCIP<sup>2</sup> étatsunienne. Un large consensus se dégage cependant autour de la nécessité de produire une intelligence stratégique qui colle aux réalités africaines avec un net penchant pour les matières premières, richesses non éternelles et source des convoitises étrangères.

Le contexte africain en général et particulièrement celui de la CEDEAO<sup>3</sup> n'est pas si commode comparé à d'autres espaces économiques du monde. Le marché de la CEDEAO est connu pour être le champ d'action d'acteurs économiques à politiques massives. La concurrence ne manque pas, le marché est porteur, les acteurs nombreux et les défis sont majeurs. Dans un tel contexte, l'opérationnalisation d'un système d'intelligence économique est plus que nécessaire pour réussir son implantation en Afrique et particulièrement dans la zone CEDEAO.

A la lumière des opportunités commerciales inexploitées entre le Maroc et la CEDEAO dont nous a révélé les différentes études de la douane et ministre de l'économie marocain, il s'est avéré que le recours aux pratiques de l'intelligence économiques est capital afin de mieux exploiter ces potentialités. Pour ces entreprises qui envisagent de s'y lancer, l'enjeu est à la fois de savoir comment gérer la quantité massive d'informations en provenance du marché marocain ou de la CEDEAO et de s'assurer de la fiabilité de ces informations. Cela traduit parfaitement le passage d'une économie de production à une économie de fondée sur le savoir comme l'a si bien mentionné Céline Perrotey, journaliste du quotidien marocain l'Économiste « Les entreprises comprennent que nous ne sommes plus dans le registre de l'offre et de la demande mais dans le marché de la connaissance. Celui qui gagne est celui qui en sait mieux de plus. La donne change<sup>4</sup> ».

Ainsi, à travers cette étude, nous essaierons d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : « Comment les firmes marocaines peuvent-elles mettre

---

<sup>1</sup> Créé en 1949, le METI (Ministry of Economics, Trade and Industry) a été institué pour favoriser les technopôles au Japon, surveiller les échanges du pays avec l'extérieur, informer et conseiller les entreprises nipponnes à l'international.

<sup>2</sup> Basée en Virginie aux Etats-Unis, la SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals) a été créée en 1986 à Washington, DC.. En 2010, elle compte 3500 membres (issus de 50 pays) répartis sur les cinq continents.

<sup>3</sup> Communauté économique qui regroupe les Etats de l'Afrique de l'Ouest (qui sont au nombre de 15 et dont l'objectif est de promouvoir la coopération et l'intégration dans la perspective d'une Union économique de l'Afrique de l'Ouest en vue d'améliorer le niveau de vie de ses citoyens et de maintenir et d'accroître la stabilité économique.

<sup>4</sup> Perrotey Céline, « Intelligence économique, chefs d'entreprise, pensez aux stratégies d'influence », L'Économiste N° :2171 le 14/12/2015, disponible : <https://www.leconomiste.com/article/intelligence-economique-brchefs-d-entreprise-pensez-aux-strategies-d-influence> »

l'intelligence économique au service de la complémentarité des échanges commerciaux entre le Maroc et la CEDEAO ? »

Cela revient à connaître, en premier lieu, l'état des lieux de la dynamique des échanges commerciaux entre le Maroc et la CEDEAO, pour ensuite montrer pourquoi les multinationales marocaines et celles de la CEDEAO recourent-elles aux pratiques de l'intelligence économique. Enfin, nous tenterons d'expliquer comment les géants de ces espaces sont-ils au cœur de l'intelligence économique.

L'objectif principal visé à travers notre étude est d'apporter des éléments de réponses aux questions susnommées en cherchant à appréhender l'ampleur du gap entre le niveau des relations marocaines et CEDEAO en termes de commerce et d'investissement ainsi que les potentialités existantes.

En choisissant une discussion sur Intelligence économique au service de la complémentarité des échanges commerciaux entre le Maroc et la CEDEAO, nous envisageons de porter une analyse critique sur le rôle que peut jouer l'IE afin de permettre aux entreprises marocaines et celles de la CEDEAO de mieux exploiter leurs gisements d'opportunités.

### **1. Genèse et fondements théoriques de l'intelligence économique**

Ce point sera dédié à la présentation du cadre théorique relatif à l'intelligence économique. Dans un premier temps, nous commencerons par délimiter le concept de l'intelligence économique, ses objectifs et ses différentes dimensions. Par la suite, nous poursuivrons avec l'analyse de ses utilités assignées aux firmes multinationales.

#### **1.1 Qu'est-ce que c'est l'intelligence économique ?**

Plusieurs définitions de l'intelligence économique ont été proposées par des théoriciens et praticiens « *du management de l'information* ». Le concept d'intelligence économique tire son origine grâce au phénomène de « *l'abondance de l'information* » comme l'a si bien mentionné Bougnoux : « Jamais nous n'avons été mieux informés, ce qui ne veut pas dire que nous savons traiter et intégrer ces données qui, littéralement, nous submergent. » (Bougnoux, 1993). *La montée des incertitudes* peut aussi être considérée comme l'un des éléments majeurs ayant favorisé l'essor d'intelligence économique car « L'information du monde entier se déverse dans les bureaux des entreprises comme l'eau fait irruption dans le bateau en train de couler. » (D'Almeida, 2001) Cite H. Meyer.

Malgré les différentes évolutions connues par ce concept, il a su garder cette notion de *dimension stratégique* de la *gouvernance* d'une économie et d'une société.

Les différentes évolutions non exhaustives connues par ce concept ainsi que les définitions acceptées par la littérature, peuvent être illustrées à travers le tableau N°1 présenté ci-après.

**Tableau 1: Évolution et définitions de l'intelligence économique**

<b>Définitions et évolution du concept</b>	<b>Apports</b>
« L'exploration de l'environnement pour identifier les situations appelant décision. » (Simon, 1960)	Concept du renseignement
« L'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. » (Martre, Clerc, & Harbulot, 1994)	L'information utile et son traitement en vue d'une prise de décision stratégique
« Processus informationnel, volontariste par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative (ou prospective) des signaux précoces de son environnement socio-économique dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire les risques liés à l'incertitude » (Lesca, 1994)	Concept de veille stratégique
« L'intelligence économique constitue un outil à part entière d'interprétation permanente de la réalité des marchés, des techniques et des modes de pensée des concurrents et partenaires, de leur culture, de leurs intentions et de leurs capacités à les mettre en œuvre. » (CLERC, 1995)	Notion d'outil d'aide à la décision
« Un des arts du management qui permet aux entreprises de faire la différence par leur habileté à gérer et à décider à partir d'informations somme toute accessibles à tous » (Besson, 1996)	Notion d'avantage concurrentiel aux entreprises
« L'intelligence économique consiste en la collecte et l'interprétation de l'information économique en vue d'une action économique, immédiate ou ultérieure, individuelle ou collective » (Levet, 1997)	Information économique
« L'intelligence économique est avant tout un outil d'aide à la décision : elle s'appuie sur l'information de décision, c'est-à-dire l'information constituant une ressource stratégique pour l'entreprise. Son objet est la réduction de l'incertitude dans le but de rendre la décision moins aléatoire » (Alain-Dupré & Duhard, 1998)	Information comme Ressource stratégique
« La collecte, le traitement et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement, qu'il s'agisse de menaces et d'opportunités » (Bournois, Romani, & Pierret, 2000)	Les différents cycles d'IE
« L'ensemble des processus organisés d'exploitation des Informations externes à la firme. » (Bellon, 2002)	Processus d'exploitation
« Management stratégique de l'information » (de Rémur, 2006)	L'IE en tant qu'une science

« La nécessité de développer et de perfectionner des outils pour le management de l'information pour une meilleure maîtrise de l'incertitude, ce qu'il ne faut pas confondre avec sa réduction »(de Rémur, 2006)	Explication détaillée du management stratégique de l'information
« Connaître l'environnement de l'entreprise pour assurer son développement »(Hassid & Junghans, 2013)	Variable environnementale

**Source** : conçus par les auteurs

Comme nous avons eu à le mentionner ci-haut, ces définitions sont très loin d'être exhaustives mais nous les avons choisies parce qu'elles mettent en valeur la matière première de l'IE qu'est « L'information » et la dimension compétitive de l'IE qui constitue d'ailleurs le socle de ce travail comme nous le verrons un peu plus loin. En effet, une simple lecture de ces définitions nous permet de déduire que l'IE s'est vue reconnaître sa valeur à partir du moment où « L'entreprise découvre que l'information a de la valeur et que son acquisition a un prix » B. Besson et J-C. Possin, « IE et économie de l'information », Regards sur l'IE, N° 2 p. 7.

L'intelligence économique a donc trouvé sa légitimité à la suite d'une instabilité croissante et une montée de l'incertitude sur l'horizon économique.

Toutefois, notre constat sur la définition de l'IE rejoint celui de Rave « On parle beaucoup d'intelligence économique sans forcément savoir ce qui se cache derrière un concept encore obscur. Pour certains, l'expression « intelligence économique » (IE) doit s'entendre au sens anglo-saxon actuel d'intelligence : « renseignement », voire « espionnage », en faisant référence au « intelligent service » (service de renseignement britannique). Aux États-Unis, la notion d'IE est axée vers les entreprises ; on parle de « competitive intelligence » ou « business intelligence » en mettant l'accent sur la concurrence et la compétitivité des entreprises. »(Habhab-Rave, 2007). C'est cette dernière conception d'IE que nous avons mis en avant dans le cadre de ce travail car elle nous permettra de mettre en exergue la complémentarité des échanges commerciaux entre le Maroc et la CEDEAO.

## **1.2 Pourquoi les firmes multinationales pratiquent l'intelligence économique ?**

Pour mieux comprendre la raison du recours à l'intelligence économique par les firmes multinationales, il faudrait remonter aux différents objectifs assignés à cette pratique.

Le tableau N°2 présenté ci-dessous nous donne un aperçu des quelques objectifs d'IE les plus cités dans la littérature et qui répondent à notre problématique.

**Tableau 2: Objectifs de l'intelligence économique**

Objectifs	Auteurs
« Dans un contexte de multiplication des signaux, l'intelligence économique est un processus qui consiste à trier les informations collectées et identifier celles qui sont pertinentes ; à les diffuser, à les traiter ou exploiter notamment en les faisant discuter et fructifier à l'intérieur de l'organisation »	(Massé & Thibaut, 2001)
« L'intelligence économique consiste à déceler les signaux les plus faibles donnés par la clientèle, la concurrence, le politique, la jurisprudence ou les chercheurs, pour anticiper les évolutions futures et y adapter son propre comportement. »	(Bellon, 2002)
« Développer et gérer des réseaux de contacts en vue de coopérer ou de partager de l'information »	(de Rémur, 2006)
« L'IE offre à son utilisateur la possibilité de : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Se différencier ;</li> <li>– Se développer ;</li> <li>– Anticiper ;</li> <li>– Réagir ;</li> <li>– Construire l'avenir. »</li> </ul>	(Guerraoui, 2019)

**Source :** conçus par les auteurs

Chacun de ces objectifs est à la portée des firmes multinationales comme l'a souligné Alain Juillet lorsqu'il évoqua la facilité d'accès rendue possible par le développement technique et pratique des outils ainsi que par les capacités offertes par big data et les algorithmes. (Guerraoui, 2019)

A titre d'exemple, les firmes multinationales pratiquent l'IE parce qu'elles ont besoin d'un renseignement leur permettant de réduire considérablement le niveau d'incertitude du risque pays.

En effet, dans un monde toujours plus complexe, où de nouvelles menaces surgissent, où de nouveaux marchés naissent, où il convient de détecter de nouveaux projets pour investir des capitaux accumulés de plus en plus importants, les entreprises ont un besoin de renseignements qui va en s'accroissant. Ces entreprises ont donc besoin d'un « Monsieur Renseignement » capable de collecter, de trier, de traiter et de diffuser efficacement de l'information afin d'anticiper les menaces de plus en plus polymorphes et les opportunités variées dans un monde globalisé, ainsi que de permettre aux décideurs de prendre la moins mauvaise des décisions. . (Hassid & Junghans, 2013)

Pour terminer ce point, nous rapportons une autre raison du recours à l'IE par les firmes multinationales qu'est la création d'un avantage concurrentiel spécifique. *Alain Juillet* avançait que « Face aux concurrents, l'IE y ajoute la création d'un



avantage concurrentiel spécifique car parfaitement documenté s'appuyant sur les points forts de la zone et diminuant l'impact de ses points faibles» (Guerraoui, 2019).

## **2. Dynamique des échanges commerciaux entre le Maroc et la CEDEAO**

Vu le poids de la CEDEAO dans le commerce extérieur du Maroc avec les pays de l'Afrique subsahariens, il serait intéressant dans le cadre de ce travail, d'analyser la dynamique de ces échanges commerciaux entre ces deux parties. Cette analyse nous permettra d'examiner d'une façon minutieuse la structure des échanges extérieurs du Maroc et de la CEDEAO en utilisant quelques indicateurs clés du commerce extérieur.

Nous allons cerner cette partie en étudiant l'analyse des opportunités commerciales entre le Maroc et la CEDEAO et la mesure des implications douanières de l'adhésion du Maroc à la CEDEAO.

### **2.1 Opportunités commerciales entre le Maroc et la CEDEAO**

L'analyse des opportunités commerciales à travers les données UN Comtrade HS6 et les calculs réalisés par DEPF<sup>5</sup> nous permet de dégager :

- L'état des lieux des échanges commerciaux Maroc – CEDEAO ;
- La complémentarité et la concurrence entre le Maroc et la CEDEAO ;
- Le potentiel commercial des spécialisations du Maroc et de la CEDEAO

#### **2.1.1 État des lieux des échanges commerciaux Maroc - CEDEAO**

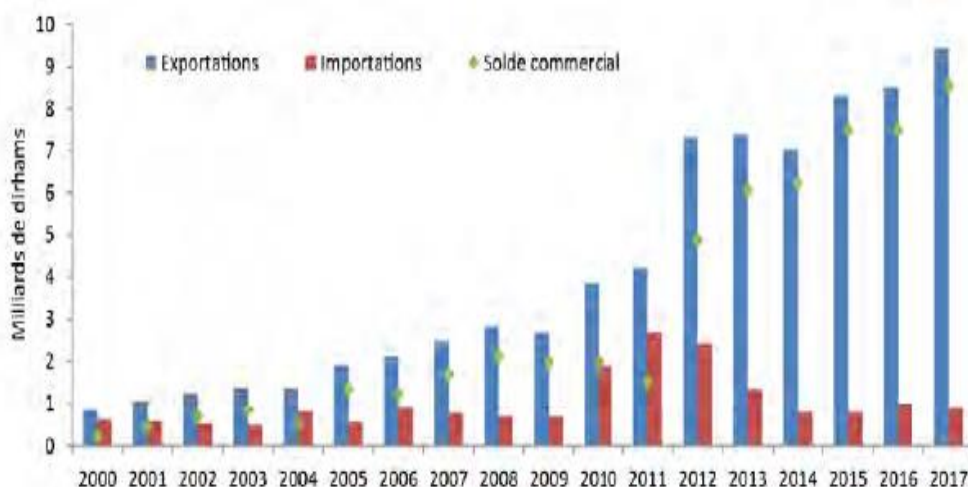
Les échanges commerciaux entre le Maroc et les la CEDEAO ont connu une tendance haussière au cours des dernières années. Ils ont atteint 10,3 milliards dirhams en 2017 contre 1,5 milliard en 2000. Ce rebond significatif reflète particulièrement le dynamisme des exportations marocaines, qui sont passées de 2,8 milliards dirhams en 2008 à 9,4 milliards en 2017.

Les importations marocaines en provenance de cette région ont, par contre, augmenté jusqu'en 2011 pour s'établir à 2,7 milliards dirhams, puis se sont inscrites en baisse pour se chiffrer à 0,8 milliard de dirhams en 2017. Le solde commercial est globalement excédentaire en faveur du Maroc (+8,5 milliards dirhams en 2017 après 0,2 milliard en 2000)<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Fruit d'un travail collaboratif entre la Direction des études et des prévisions financières (DEPF), relevant du ministère de l'Economie et des Finances, et l'Administration des douanes et impôts indirects (ADII), cette étude se veut une contribution au débat actuel sur les perspectives d'adhésion du Maroc à la CEDEAO.

<sup>6</sup> « Echanges commerciaux Maroc – CEDEAO : opportunités par pays et par produit » page 16, DEPF et ADII du Maroc, Mai 2018.

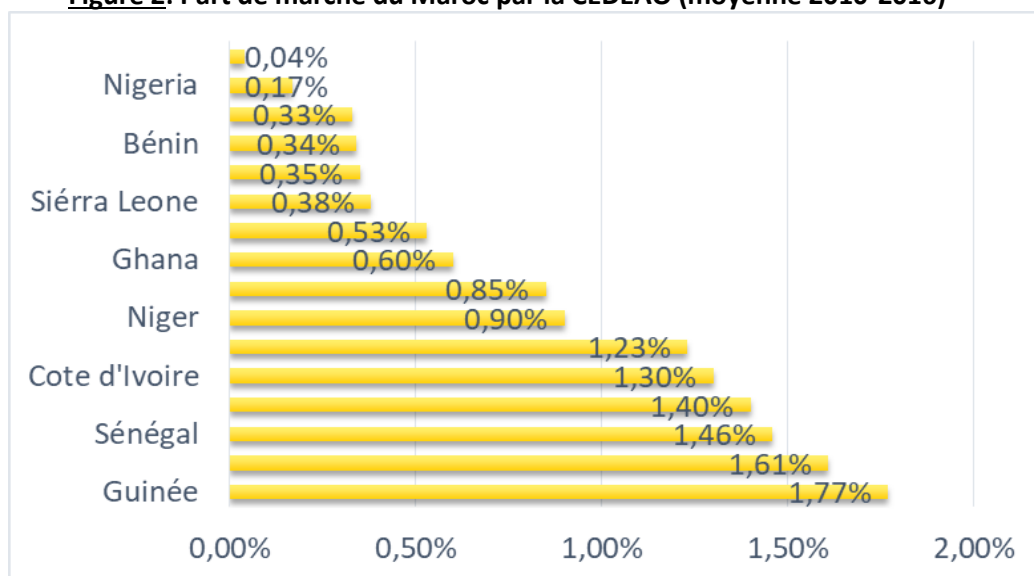
**Figure 1 : Évolution des échanges du Maroc avec les la CEDEAO**

**Source :** Office des changes, cité dans le rapport de DEPF « Echanges commerciaux Maroc – CEDEAO : opportunités par pays et par produit » Mai 2018

La CEDEAO représente environ 57 % des exportations marocaines vers l'Afrique subsaharienne en moyenne sur la période 2000-2016. Toutefois, la part de cette zone dans le total des exportations marocaines demeure faible malgré son augmentation de 1,1% en 2000 à 3,8% en 2017. La part de marché du Maroc dans les importations de la communauté a progressé, passant de 0,3% en 2000 à 0,8% en 2016.

Cependant, malgré le dynamisme observé au cours des dernières années, le positionnement commercial du Maroc au niveau de cette région demeure insuffisant au regard des potentialités existantes.

La décomposition par pays montre que le Maroc détient une part de marché plus importante au niveau de la Guinée (1,77%), du Mali (1,61%), du Sénégal (1,46%) et de la Guinée-Bissau (1,40%). En revanche, le Maroc affiche une faible présence au niveau du grand marché nigérian, avec une part de marché à peine de 0,17% comme le montre la figure 3 ci-après.

**Figure 2: Part de marché du Maroc par la CEDEAO (moyenne 2010-2016)**

**Source :** Calculs à partir des données de la CNUCED

### 2.1.2 Complémentarité et concurrence entre le Maroc et la CEDEAO

L'un des points fort du Maroc est qu'il dispose de moins de spécialisation semblable par rapport aux membres de la CEDEAO.

Le Royaume figure au sixième rang des pays de la zone en termes de complémentarité avec les autres membres avec un indice de 0,22 en moyenne et un maximum de 0,26 avec le Ghana<sup>7</sup>.

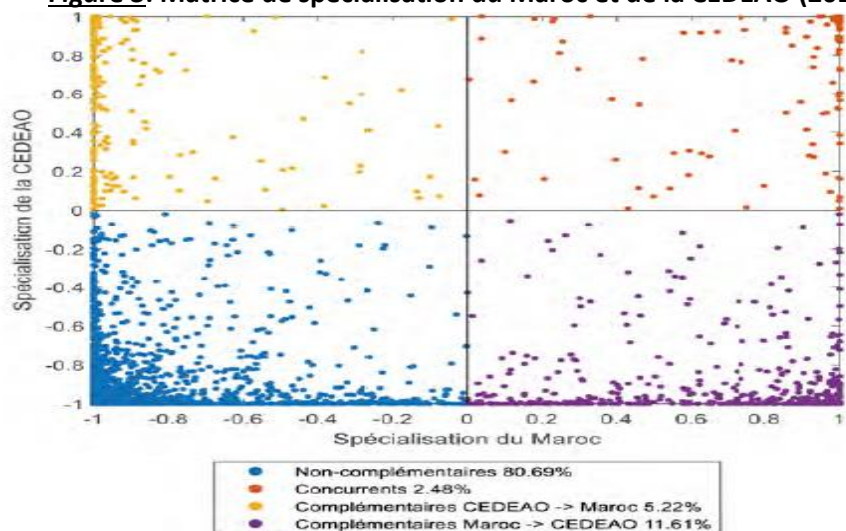
L'étude de cette complémentarité et l'éventuelle concurrence est mise en lumière à travers les constats suivants :

- 4349 produits sont échangés entre le Maroc et la CEDEAO pour lesquels 80,7% le Maroc et la CEDEAO en sont des importateurs nets. Cela exclut d'emblée les éventuelles possibilités de concurrence pour la majeure partie de ces produits ;
- 11,6% de ces produits sont des spécialisations du Maroc et pour lesquelles la CEDEAO est un importateur net. Ce qui offre des opportunités de complémentarité non négligeables entre les deux parties (Maroc et la CEDEAO)
- 5,2% des produits qui sont des spécialisations de la CEDEAO constituent une opportunité de complémentarité pour la Communauté, puisque le Maroc en est importateur net ;

<sup>7</sup> « Echanges commerciaux Maroc – CEDEAO : opportunités par pays et par produit » page 16, DEPF et ADII du Maroc, Mai 2018.

- A la lumière de ce qui précède, les possibilités de concurrence entre le Maroc et la CEDEAO ne concernent que près de 2,5% des produits comme le montre la figure 1 ci-après.

**Figure 3: Matrice de spécialisation du Maroc et de la CEDEAO (2014)**



**Source :** Données UN Comtrade HS6, 2014, calculs DEPF, cité dans le rapport :  
« Echanges commerciaux Maroc – CEDEAO : opportunités par pays et par produit »  
Mai 2018

### 2.1.3 Potentiel commercial des spécialisations du Maroc et de la CEDEAO

L'état des lieux des exportations marocaines et des importations de la CEDEAO a permis de déceler les opportunités pour les exportations marocaines vers la CEDEAO et les parts de marchés potentiels pour la CEDEAO sur le marché marocain des matières premières.

La sélection des produits a été effectuée selon les critères suivants :

- degré de spécialisation du Maroc ;
- poids dans les exportations marocaines ;
- poids dans les importations de la CEDEAO ;
- dynamique des importations de la CEDEAO de ces produits.

Le croisement de ces éléments a permis de dégager les opportunités pour les exportations marocaines vers la CEDEAO dont le cas de quelques produits est présenté dans le tableau 3 ci-après.

**Tableau 3 : Quelques opportunités pour les exportations marocaines vers le marché de la CEDEAO**

<b>Libellé du Produit</b>	<b>Indice de spécialisation du Maroc</b>	<b>Principaux fournisseurs de la CEDEAO</b>	<b>Tarif moyen appliqué</b>
Articles d'habillement en matières textiles pour femmes	94	- Chine (95%), - Inde (3%)	20%
Vêtements en matières textiles, n.d.a.	71	- Chine (50%), - Inde (30.8%)	20%
Articles d'habillement en matières textiles pour hommes	81.7	- Chine (85.5%), - Inde (4.4%)	20%
Articles d'habillement en bonnerie pour femmes	80.1	- Chine (91%), - Inde (4%)	20%
Articles d'habillement en bonnerie pour hommes	39.5	- Chine (90 - Inde (4.5%)	20%
Articles en matières textiles, n.d.a.	59.6	- Chine (50.1%), - Inde (18.2%)	19.3%
Chaussures	32.2	- Chine (86.2%)	15%
Engrais (autres que ceux du groupe 272)	84.7	- Maroc (32%) - Russie (11.6%)	1.2%
Equipement pour distribution d'électricité, n.d.a/	59.6	- Chine (40%) ; - Inde (7%)	12.3%

**Source :** Conçus et adapté par les auteurs à partir de DEPF, Mai 2018

La liste des produits présentés dans ce tableau peut aussi s'étaler aux produits agroalimentaires, poissons frais et conservés, véhicules automobiles pour transport de personnes et autres produits qui procurent déjà un potentiel à l'export pour le Maroc, compte tenu de sa forte spécialisation en la matière.

Toujours à travers ce croisement, on arrive aussi à dégager les opportunités pour les exportations de la CEDEAO sur le marché marocain dont nous avons mis en exergue au niveau du tableau 4.

**Tableau 4 : Quelques opportunités pour les exportations de la CEDEAO vers le marché marocain**

Libellé du Produit	Indice de spécialisation de la CEDEAO	Principaux fournisseurs du Maroc	Tarif moyen appliqué
Huiles brutes de pétrole ou minéraux bitumineux	90,3	- Arabie saoudite (82,6%); - Iran (11%)	2,50%
Gaz de pétrole et autres hydrocarbures gazeux, n.d.a	91,6	- Royaume-Uni (62,5%) ; - Finlande (35%)	2,50%
Gaz naturel, même liquéfié	100	- Algérie (100%)	2,50%
Propane et butane liquéfiés	25,9	- Algérie (41,8%); - Royaume-Uni (15%)	2,50%
Cacao	99,7	- Espagne (54,1%) ; - Pays-Bas (24%)	2,50%
Chocolat et autres préparations du cacao, n.d.a	21,9	- EAU (36,7%); - Italie (18%)	19,80%
Café et succédanés du café	32,2	- Indonésie (24,5%) ; - Viet Nam (17%)	21,10%
Graines et fruits oléagineux (sauf farines, n.d.a)	84,8	- Etats-Unis (62,8%) ; - Egypte (18%)	5,90%
Graines et fruits oléagineux (dont farines, n.d.a)	41,5	- Pays-Bas (35%) ; - Etats-Unis (20%)	2,50%

**Source :** Conçus et adaptés par les auteurs à partir de DEPF, Mai 2018

A ces produits énergétiques et alimentaires (Cacao...) on peut aussi ajouter le coton, bois et produits du bois ainsi que d'autres produits qui sont quasiment absent du marché marocain et dont la CEDEAO détient des fortes spécialisations.

Malgré ces différentes opportunités que nous venons de voir à travers ces tableaux, force est de constater que la présence marocaine dans la part de marché de la CEDEAO par rapport à ces différents produits reste très limitée à l'image de la part de la CEDEAO au marché du royaume.

Ce paradoxe peut être imputé aux tarifs douaniers parfois exorbitants afin de franchir les frontières. D'où la nécessité d'adhésion du Maroc à la CEDEAO afin de rendre opérationnelle, l'exploitation de ces opportunités commerciales.

## **2.2 Implications douanières de l'adhésion du Maroc à la CEDEAO**

Étant conscient des opportunités commerciales qu'offre l'intégration éventuelle du Maroc à la CEDEAO, il serait primordial pour nous d'analyser de près les implications douanières de cette adhésion. Ce point a été traité par l'étude de

DEPF en mettant en avant les règles d'origine, l'harmonisation des politiques commerciales et des procédures douanières.

Il en ressort de ce rapport que les critères de l'origine et du cumul des matières mis en avant par le schéma de libéralisation des Échanges de la CEDEAO sont en parfaite harmonie avec les attentes du Maroc.

Parmi les critères pour déterminer l'origine des produits qui sont définies par la CEDEAO on trouve l'entière obtention et la transformation suffisante. Critères qui correspondent parfaitement aux autres accords et conventions préférentiels conclus par le Maroc.

En effet, l'entière obtention de ce critère fait référence à une liste exhaustive reprenant les produits extraits, récoltés, ou fabriqués intégralement dans les États membres sans aucune utilisation d'intrants d'origine tierce. A noter que les règles d'origine applicables dans ce cadre sont très souples et permettront, notamment, de stimuler les échanges commerciaux entre les pays membres et d'approfondir l'intégration de leurs marchés, à la lecture du rapport de DEPF.

Toutefois, un problème reste à souligner au niveau de l'harmonisation des politiques commerciales qui peut engendrer deux éventuelles contraintes majeures pour le Maroc :

- L'alignement des positions et des traitements vis-à-vis des partenaires commerciaux communs à savoir l'Union européenne.
- Les délais de traitement des opérations douanières qui pourraient connaître une lenteur en raison de l'application de la procédure d'approbation des produits d'origine qui risque d'ajouter un niveau supplémentaire dans les procédures marocaines.

### **3. Géants du royaume au cœur de l'intelligence économique**

Ainsi, il s'avère utile d'examiner les principaux outils d'IE utilisés par les grandes entreprises marocaines et quelques défis à relever pour un meilleur déploiement de l'intelligence économique dans la zone CEDEAO.

#### **3.1 Outils d'intelligence économique utilisés par les grandes entreprises marocaines**

La pratique de l'IE par les géants marocains date des années quatre-vingt-dix et aujourd'hui plus de la moitié des Top 20 entreprises du royaume sont dans une démarche d'IE (KAYA & MESSAOUDI).

De son côté Brahim Habriche souligne que « Même si la démarche est encore timide au Maroc, il faut dire que certaines entreprises se sont dotées carrément de structure dédiée à l'intelligence économique à l'image de la BMCE Bank, Attijari wafa Bank ou encore l'office chérifien des phosphates. Et pour cause, assurer la compétitivité, la sécurité de l'économie et le renforcement de la position du pays sur l'échiquier international. Les entreprises ont, plus que jamais, besoin

d'information et d'expertise. L'intelligence économique est, dans ce contexte, le meilleur moyen de passer d'une ère de production à une ère de savoir<sup>8</sup>. »

L'analyse des outils utilisés par les géants marocains nous montre que chaque entreprise définit ses propres outils selon les objectifs poursuivis. Toutefois, d'une façon ou d'une autre, la plupart de ces entreprises ont l'habitude de recourir aux outils suivants :

- Pour collecter l'information : les moteurs de recherche, les forums de discussion, les services de liste de diffusion, les sources traditionnelles (Les ouvrages, les magazines et la littérature technique), les contacts personnels (des clients, fournisseurs, consultants, structures d'appui et l'administratin), etc...;
- Pour traiter l'information : le modèle des cinq forces de Porter, l'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces), le profilage des concurrents, l'analyse des brevets et les techniques d'évaluation des performances, etc...;
- Pour diffuser l'information : la mise en réseau, le collecticiel, etc...;

La liste de ces outils est encore longue car les pratiques diffèrent selon les objectifs visés par l'entreprise.

### **3.2 Quelques défis de l'intelligence économique dans l'expérience de la CEDEAO**

L'intelligence économique est aujourd'hui un impératif de premier plan pour tout acteur exposé à une compétition mondiale. Elle peut être vue comme un facteur d'outil de performance économique, un facteur de compétitivité et de consolidation du rayonnement du Maroc au sein de la zone CEDEAO. Vu la présence des grandes puissances économiques sur ce marché, les firmes marocaines et celles de la CEDEAO doivent relever certains défis afin de réussir leurs implantations sur ce marché.

Parmi ces défis nous pouvons citer entre autres :

- L'Encrage de l'intelligence économique dans la stratégie d'internationalisation des grandes entreprises marocaines et celles de la CEDEAO. A ce point, il nous revient à l'esprit la citation de Michèle Battisti qui dit qu'« À côté d'une série d'outils et de méthodes, c'est surtout *un état d'esprit* que les professionnels de l'information, rompus à la veille et à l'analyse, sauront adopter. »(Battisti, 2017). L'IE doit donc avant tout être l'objet d'une prise de conscience vu l'enjeu très fort qu'elle représente.

---

<sup>8</sup>Brahim Habriche, Les métiers de l'intelligence économique, la vie économique, [www.lavieeco.com](http://www.lavieeco.com), le 09/04/14.



Les grandes entreprises marocaines ont déjà commencé et d'autres réfléchissent à renforcer et à formaliser leurs systèmes d'intelligence économique dans le contexte de mondialisation.

- Mise en œuvre d'une intelligence économique panafricaine en formant les compétences aux métiers d'IE à l'africain tout en développant des partenariats innovants entre pays membres de la CEDEAO afin de bénéficier d'une synergie de groupe.

Dans l'ouvrage « Intelligence économique en Afrique » dirigé par Driss GUERRAOUI, ce dernier développe cinq principaux domaines dont l'Afrique éprouve des besoins en IE :

- 1) L'IE de la connaissance stratégique ;
- 2) Risques et menaces majeurs dans leurs dimensions économiques, financière, technologique, politique sociale, culturelle, naturelle climatique et géostratégique ;
- 3) La veille stratégique et de la prospective ;
- 4) L'intelligence de l'influence ;
- 5) L'intelligence de sécurité globale.

Ces besoins sont plus représentatifs au contexte de la CEDEAO qu'à celui des autres communautés économiques africaines.

Cependant, pour couvrir ces besoins, l'auteur souligne que l'Afrique doit promouvoir les défis des bonnes pratiques d'IE.

### **Conclusion**

A la lumière de notre exposé, il en ressort que L'IE via ses différentes actions, peut bel et bien servir à l'exploitation de cette complémentarité des échanges commerciaux qui existe entre le Maroc et la CEDEAO.

Les actions préventives, de maintien et de prospection permettraient d'une manière ou d'une autre de bien surveiller l'environnement afin de se préparer à l'imprévu et de l'anticiper tout en fournissant les outils et stratégies permettant d'atteindre cet objectif.

Une bonne application de ces outils d'intelligence économique permettrait aux entreprises désirant participer à cet exploit du gisement d'opportunité qui existe entre le Maroc et la CEDEAO entre autres :

- D'appréhender le marché marocain ou celui de la CEDEAO ;
- Connaître les différentes catégories des consommateurs existants ;
- De repérer les cibles ou des partenaires ;
- Et de se prémunir contre les nombreuses menaces que présente le marché africain en général et particulièrement celui de la CEDEAO.

Au regard de l'expérience marocaine et de la CEDEAO, nous pouvons déduire que l'atteinte de ce noble objectif consistant à exploiter le gisement d'opportunité que renferme les deux marchés, est soumise à l'impériale nécessité d'un vrai management de l'IE. Cette gestion devra permettre une vaste campagne de sensibilisation et de formation des auteurs concernés ainsi qu'une capitalisation des expériences jusque-là dispersées.

## References bibliographiques

- Alain-Dupré, P., & Duhard, N. (1998). les armes secrètes de la décision. In: Editions Gualino.
- Battisti, M. (2017). Pour une culture de l'intelligence économique. *I2D – Information, données & documents*, 54(2), 1-1. doi:10.3917/i2d.172.0001
- Bellon, B. (2002). Quelques fondements de l'intelligence économique. *Revue d'économie industrielle*, 98(1), 55-74.
- Besson, B. (1996). Du renseignement à l'intelligence économique.
- Bougnoux, D. (1993). *Sciences de l'information et de la communication*: Larousse.
- Bournois, F., Romani, P.-J., & Pierret, C. (2000). L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises.
- CLERC, P. (1995). Intelligence économique, Encyclopædia Universalis. In.
- de Rémur, D. B. (2006). *Ce que intelligence économique veut dire*: Éditions d'Organisation.
- D'Almeida, N. (2001). Les promesses de la communication, Paris, PUF, coll. *Sciences, Modernités, Philosophies*.
- Guerraoui, D. (2019). *L'intelligence économique en Afrique: Expériences Nationales et Partenariats Africains*: Editions L'Harmattan.
- Habhab-Rave, S. (2007). Intelligence économique et performance des entreprises : le cas des PME de haute technologie. *Vie & sciences de l'entreprise*, 174 - 175(1), 100-118. doi:10.3917/vse.174.0100
- Hassid, O., & Junghans, P. (2013). De la nécessité du renseignement en entreprise. *Sécurité et stratégie*, 12(1), 1-2. doi:10.3917/sestr.012.0001
- KAYA, S.-A. K., & MESSAOUDI, N. Vers un benchmark de l'intelligence économique (ie) des trois pays du maghreb: Algerie, Maroc & Tunisie. *Revue Economie, Gestion et Société*(8).
- Lesca, H. (1994). Veille stratégique pour filemanagement stratégique. Etat de la question et axes de recherche. *Economies et Société, série sciences de gestion*(20).
- Levet, J. (1997). L'intelligence économique: fondement méthodologique d'une nouvelle démarche. *Revue d'intelligence économique*(1).
- Martre, H., Clerc, P., & Harbulot, C. (1994). Intelligence économique et stratégie des entreprises. *Rapport du Commissariat Général au Plan, Paris, La Documentation Française*, 17, 82-94.
- Massé, G., & Thibaut, F. (2001). Intelligence économique: un guide pour une économie de l'intelligence (éd. 1er édition). *Bruxelles: De boeck uneversité*.
- Simon, H. A. (1960). The new science of management decision.