

VERS UN BENCHMARK DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE (IE) DES TROIS PAYS DU MAGHREB : ALGERIE, MAROC & TUNISIE

Par

Sid-Ali Kamel KAYA

**Professeur à l'Ecole Nationale Supérieure d'Arts & Métiers (ENSAM),
Université Moulay Ismail, Meknès -Maroc.**

&

Naima MESSAOUDI

**Chercheur à l'ESC d'Alger, Laboratoire REDSIEM, Pôle Universitaire de
Koléa-Algérie.**

Résumé :

La bonne gestion des informations s'est révélée un enjeu stratégique pour les entreprises. Ainsi la maîtrise de la chaîne d'information est gage de valeur ajoutée pour la firme, puisqu'elle permet de mieux échanger avec les partenaires, de réutiliser la connaissance métier et enfin de structurer le travail des métiers. Il s'avère opportun de préciser le rôle de l'Etat dans le domaine de l'IE. La circulation de l'information sensible entre la sphère publique & le secteur privé est au profit des deux parties. En premier lieu, épauler les organisations dans le domaine de la sécurité économique et les soutenir dans leur expansion internationale. En second lieu, éclairer l'Etat sur les enjeux technologiques, commerciaux & industriels qui impactent concomitamment l'emploi et la protection du patrimoine stratégique de souveraineté. Notre article se focalise sur un benchmark, dans une optique de comparaison, des pratiques de l'IE dans trois pays du Maghreb : l'Algérie, le Maroc et la Tunisie.

Cependant, en l'absence d'études comparatives sur l'état de l'IE au Maghreb, il nous a été très difficile d'en faire un bilan raisonné. Toujours est-il qu'à partir de contributions disparates, plusieurs constats ont été dressés.

Mots clés :

Benchmark, chaîne d'information, entreprises, Etat, IE, Maghreb.

Summary:

The proper management information has been a strategic issue for companies. So mastery of the information chain is a guarantee of added value, since it enables better exchange with partners, to reuse business knowledge and finally to structure the work of trades. In the light of the above, it is convenient to clarify the role of the State in the field of Business intelligence (BI). The circulation of the sensitive information between the public sphere & the private sector is for benefit of both parties. First, to support firms in the field of economic safety and to sustain them in their international expansion. In the second time, to explain on the state's technological, commercial and industrial stakes, who impact simultaneously the employment and the strategic patrimony protection of sovereignty. Our article focuses on a benchmark comparative of BI practices in three Maghreb countries: Algeria, Morocco and Tunisia. Nevertheless, in the absence of comparative studies on the state of the BI in Maghreb, it has been very difficult to make a reasoned assessment. However, on the basis of disparate contributions, several reports or even results have been draw up.

Key words:

Benchmark, BI, firms, information chain, Maghreb countries, State.

Introduction

Cet article porte sur un Benchmark, dans une optique de comparaison, des pratiques de l'intelligence économique (IE) dans 3 pays du Maghreb : **le Maroc, l'Algérie et la Tunisie**. « *À l'heure actuelle, nous sommes plutôt à l'ère de la géo économie et de l'intelligence économique qu'à celui de la guerre économique* »¹. D'ailleurs, l'intérêt de l'intelligence économique réside dans sa capacité à mobiliser l'information, les connaissances et compétences comme source d'avantage stratégique. De même, l'IE dans chaque pays se nourrit d'une culture stratégique spécifique. Au demeurant, en l'absence d'études comparatives sur l'état de l'IE au Maghreb, il est délicat d'en faire un bilan raisonné. Nonobstant, à partir d'informations disparates remontées, un certain nombre de constats peut être dressé. Ainsi donc, cet article est un regard, non exhaustif, sur les dispositifs nationaux d'IE dans les trois pays du Maghreb préalablement cités.

1. Présentation chiffrée des trois pays du Maghreb (Maroc, Algérie, Tunisie).

Le développement d'une démarche IE doit nécessairement passer par la mise en œuvre d'une politique stratégique nationale de l'information. De nos jours, l'IE s'impose aux Etats Maghrébins dans la mesure où ils n'ont pas le choix d'adopter des outils qui donnent des résultats pour résorber le chômage et accentuer la compétitivité dans un contexte mondial hautement concurrentiel.

1.1. Quelques indicateurs clés

Le pays	Population (Millions)	PIB (Milliards US\$)	Indice	Compétitivité ²
			de Le rang (sur 144)	Le score (1-7)
L'Algérie	37.9	206.1	79	4.1
Le Maroc	32.9	105.1	72	4.2
La Tunisie	10.9	47.4	87	4

Tableau 1. Quelques indicateurs clef de 3 pays du Maghreb.

Source : Global Competitiveness Report, 2014-2015, Consulté le Mois de Septembre 2015.

Loin d'être exhaustif, les indicateurs ci-dessus confirment la proximité économique des 3 pays du Maghreb avec une position dominante de l'Algérie en termes de PIB. Néanmoins, le Maroc la devance relativement quant à l'indice de compétitivité qui s'est amélioré au cours de l'année écoulée. Il est classé en 72^{ème} position, soit une progression après le recul enregistré l'année précédente (77^{ème} en 2013 et 70^{ème} en 2012). Le rapport explique cette progression par : la stabilité sociale & politique, la diversification des exportations, la modernisation du climat des affaires ainsi qu'un secteur bancaire solide et efficient. Cependant, le Maroc présente des points névralgiques auxquels il doit remédier en urgence : rehausser la qualité de l'éducation et la

¹Éric Pomis, Conquérir les marchés : le rôle des Etats, éd le Harmattan, 2004, P24.

²L'indice de compétitivité mondiale cherche à quantifier l'impact de plusieurs facteurs fondamentaux qui contribuent à créer les conditions propices à la compétitivité, en mettant particulièrement l'accent sur l'environnement macroéconomique, la qualité des institutions, ainsi que l'état des infrastructures sur le plan des technologies et du soutien.

généraliser à toutes les strates sociales, réformer le marché du travail et enfin renforcer l'usage des Technologies d'Information et de Communication (TIC).

1.2. Le développement des Technologies de l'Information et de Communication (TIC)

Les TIC ont un rôle important à jouer dans le programme de développement des pays émergents du fait de leur capacité en matière de production, de stockage et d'analyse de très grands volumes de données, en plus d'être par elles-mêmes une source clé de méga données.

L'Indice de Développement des TIC (IDI) est une valeur repère composée de 11 indicateurs (Accès aux TIC, Compétences en matière de TIC, etc.) qui permet de suivre et de comparer les concrétisations en matière de TIC dans différents pays et dans le temps. L'un des principaux objectifs de l'indice IDI consiste à estimer la fracture numérique ainsi que l'apport des TIC à la croissance et au développement d'un pays (UIT, 2015).

Pays	Rang régional 2015	Rang mondial 2015	IDI 2015	Rang mondial 2010	IDI 2010	Variation dans le Classement mondial
Tunisie	9	93	4.73	93	3.62	0
Maroc	10	99	4.47	96	3.55	-3
Algérie	12	113	3.71	114	2.99	1
Moyenne Des Etats Arabes			5.10		3.88	

Tableau 2. Extrait du classement IDI, région Etats Arabes, 2015.

Source : Mesurer la société de l'information, Rapport Union Internationale des Télécommunications (UIT), 2015, P24.

Pour les Etats arabes, les 3 pays du Maghreb ne figurent pas parmi les 5 premiers pays du classement réservés aux économies pétrolières à revenu élevé. La Tunisie conserve sa place de chef de file en matière d'adoption et d'utilisation des TIC. Avec des valeurs IDI inférieures à la moyenne des Etats Arabes, les 3 pays sont dans une position médiane. Alors que la Tunisie est restée au même point qu'en 2010, l'Algérie a avancé d'un point et le Maroc a régressé à l'échelle internationale. D'autre part, les 3 pays ont tous assisté à une amélioration de leur indice IDI entre 2010 & 2015, preuve que l'accès aux TIC, leur utilisation et les compétences qui y sont liées sont en progression dans cette région.

Par ailleurs, selon l'IDC (International Data Corporation, janvier 2016,), le marché nord-africain continuera sa transformation informatique avec différents niveaux de maturité dans toute la région. Il a été constaté, sur l'année 2015, l'augmentation des investissements en matière de la sécurité informatique qui connaîtra son pic avec 36% des dépenses en Technologie d'Information et de Communication (TIC) : 30 Milliards de dollars d'ici 2019 est l'investissement prévu en TIC pour l'Afrique du Nord. *« Sur le marché des services TIC, la région verra son marché global progresser entre 2013 et 2016 de 41.53% pour atteindre un total de 934.41*

Millions de Dollars, soit une croissance moyenne annuelle supérieure à 10% »³(En effet, les entreprises de l'Afrique du Nord connaîtront plus de pression et seront plus vulnérables aux différentes attaques internes et externes, ce qui les inciterait en 2015 et 2016 à investir en conséquence. 2015 est l'année des services Cloud au Maroc. Les entreprises de l'Afrique du Nord feront le saut pour mettre en œuvre l'intelligence mobile d'affaires, ainsi que l'analyse prédictive et les solutions de gestion des métadonnées, les métiers de l'entreprise conduiront à l'adoption des solutions BigData, en particulier dans les secteurs bancaire et télécommunications qui se caractérisent par une avancée technologique. Sur toute la région de l'Afrique francophone, il y'aura de moins en moins de téléphones traditionnels suite à la banalisation des Smartphones. Ce constat est valable pour le marché marocain qui se caractérise par la maturité de la demande et la disponibilité de l'offre à des prix abordables.

1.3. L'état des lieux des Think Tanks.

Les Think Tanks⁴ peuvent être perçus à travers deux prismes divergents. Tout d'abord, ils peuvent être considérés comme des acteurs essentiels des sociétés démocratiques. Ensuite, ils sont parfois perçus comme des Clubs fermés réservés à quelques privilégiés représentant des intérêts particuliers. En tout état de cause, dans le domaine IE, les think tanks ont un rôle essentiel comme incubateur de nouveaux concepts et source de propositions pour des approches prospectives et impartiales. Une plateforme indispensable entre les institutions étatiques, l'opinion publique, le monde académique et les industriels avec une volonté de travailler ensemble tout en conservant son autonomie. Il importe toutefois de ne pas perdre de vue qu'un minimum de moyens humains et financiers s'avère indispensable pour atteindre les objectifs escomptés.

Depuis 1989, un Observatoire relevant de l'Université de Pennsylvanie, publie chaque année un classement des meilleures institutions de la société civile influentes en matière de stratégie et de politiques publiques dans le monde. Cette étude qui recense 6846 Think Tanks dans plus de 180 pays, est un bon indicateur du poids national et des influences sur la scène mondiale, tant les Think Tanks sont des acteurs de la Gouvernance Mondiale. Les critères de jugement les plus saillants :

- La qualité et l'engagement du leadership du Think Tank ;
- La qualité et la réputation du Staff du Think Tank ;
- La qualité et la réputation de la recherche et de l'analyse produites ;
- L'habilité à recruter et à garder des analystes et experts ;
- La qualité, le nombre et l'impact des publications ;
- L'impact des programmes et de la recherche sur les décideurs ;
- L'usage des TIC pour réaliser et diffuser les recherches et travaux.

³ Rapport IDC 2015.

⁴Un Think tank, littéralement « réservoir de pensée », est une organisation, en principe de droit privé, indépendante, réunissant des experts, vouée à la recherche d'idées ou solutions politiques nouvelles, et cherchant à peser sur les affaires publiques.... Ces organisations ne sont, en principe, efficaces et puissantes que par leur séduction intellectuelle et par la pertinence de leurs analyses. Même si en pratique, elles sont souvent des réseaux d'influence ou clubs de rencontre pour élites.

	Nombre de Think Tanks	Top Think tanks : Réalisations Spéciales	Meilleure Conférence	Meilleur Réseau	A prendre Comme exemple	TOP Think Tanks : Région MENA.
Algérie	9					
Maroc	15	28^{ème} : CERSS	30^{ème} : OCP Policy Center	60^{ème} : Amadeus	18^{ème} : OCPPC 68^{ème} : IRES	11^{ème} : CERSS 16^{ème} : OCPPC 21^{ème} : IRES 36^{ème} : Amadeus 63^{ème} : GSRM
Tunisie	18				100^{ème} : TOFD	25^{ème} : ITES 52^{ème} : TOFD 66^{ème} : IMSC 70^{ème} KI

Tableau 3. Comparaison des Think tanks de 3 pays du Maghreb.

Source : Elaboré à partir du rapport : 2015 Global Go-To Think Tank Index, James G. Mc Gann
Publié par l'Université de Pennsylvanie aux USA, 2015.

Les Think Tanks représentant le Maghreb sont Marocains et Tunisiens. La Tunisie est le pays qui compte le plus grand nombre (18). Ces derniers englobent les instituts et centres de recherche, les fondations, les associations, les ONG et les observatoires. Le Maroc et l'Algérie comptent respectivement 15 et 9. De même, sur 398 Think Tanks de la zone MENA, les laboratoires d'idées marocains et tunisiens sont tous classés dans le top 75 des meilleurs Think Tanks de la région.

Comme à l'accoutumé, **Amadeus** (Unique Think Tank marocain indépendant) et le **CERSS** (adossé à des Universités) sont les seuls Think Tanks marocains à être présents pour la 5^{ème} année consécutive. Au reste, Amadeus est le premier Think Tank marocain, le 2^{ème} en Afrique et le 60^{ème} (sur 6846) au monde en termes de formation et de développement d'un réseau international. Il faut admettre que la visibilité algérienne reste trop faible à l'international. Les pistes d'amélioration sont connues : moyens de financement, équipes pluridisciplinaires de chercheurs, publication notamment en Anglais, etc. En gros, ce classement est certes critiquable, il n'en demeure pas moins qu'il reste un indicateur pertinent, obligeant les Etats à accroître leurs efforts à l'international.

2. L'Intelligence Economique au Maroc

L'Intelligence Economique au Maroc se pratique depuis une bonne dizaine d'années. Elle se caractérise par l'émergence au fil des ans d'acteurs la représentant.

2.1. L'état des lieux.

En matière d'intelligence économique, le Maroc semble avoir de l'avance. D'un point de
<http://revues.imist.ma/?journal=REGS>

vue historique, elle a été baptisée dans les années quatre-vingt-dix. Elle reste encore embryonnaire, en dépit de son application par les grandes organisations. *« L'intelligence économique est bien implantée dans les grands groupes mais encore très peu utilisée par les PME »*⁵. Près de 50% des Top 20 entreprises du royaume sont dans une démarche d'IE. Les premières entreprises à y avoir investi furent :

- L'Office Chérifien de Phosphate (OCP) ;
- L'Office Nationale d'Electricité (ONE) ;
- L'Omnium Nord-Africain (ONA).

*« 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, pour assurer leur 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. »*⁶. De surcroît, beaucoup de patrons de PME estiment que cette pratique coûte cher et ne voient pas de résultats immédiats. *« Difficile par contre de se prononcer sur l'existence d'une cartographie d'actions ou d'expériences. Les entreprises ont tendance à travailler en vase clos. De plus, notre économie compte beaucoup de PME (90%) et qui souvent manquent de moyens. Dans le public, les acteurs sont soit discrets, soit ardu à identifier. Toujours est-il que l'Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES) en fait partie. Il a déjà publié un rapport en 2009 et son existence témoigne d'un intérêt grandissant des pouvoirs publics pour la veille »*⁷.

Par ailleurs, il n'y a pas de formation spécialisée mise à jour et surtout insuffisance de production de contenu récurrent ou de savoir dans le domaine à part quelques travaux de recherche universitaire ou des études pratiques dont les plus intéressantes :

- L'étude menée par l'institut marocain de l'information scientifique et technique (IMISTI) portant sur un échantillon de 1100 entreprises ;
- L'état des lieux présenté par la confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) en Mars 2014.

En effet, *« au niveau des entreprises, les praticiens de l'intelligence économique au Maroc se comptent sur les doigts d'une main »*⁸. Ils sont, pour la plupart, diplômés en sciences politiques, économiques, histoire ou de grandes écoles de commerce, une formation qu'ils complètent par un Master en IE. Le trait commun entre toutes ces organisations est le problème d'accès à l'information utile. Etant donné que le Maroc ne cesse de convoiter les marchés étrangers, il a tout intérêt à s'aligner sur les standards internationaux en matière d'IE. En outre, durant cette dernière

⁵A. Alaoui, « intelligence économique et guerres secrètes au Maroc », Koutoubia, Editions Alphonse, 2009.

⁶Brahim Habriche, Les métiers de l'intelligence économique, la vie économique, www.lavieeco.com, le 09/04/14.

⁷Faïçal Faquih, Intelligence Economique le modèle prend forme, l'économiste, édition N°3446 du 17/01/2011.

⁸A. Alaoui, « intelligence économique & guerres secrètes au Maroc », Koutoubia, Editions Alphonse, 2009.

décennie, croissance économique rime avec Afrique ; une stratégie de conquête et de soutien des marchés de l'Afrique où il se considère comme partenaire et non pas prédateur. Cette présence a suivi l'itinéraire suivant : en premier lieu, le secteur financier, ensuite Maroc Telecom et enfin l'industrie manufacturière. L'accès sur ces marchés a abouti grâce aux efforts déployés par l'Etat.

Par ailleurs, le Maroc a adopté le pacte « émergence industrielle » ; il s'est concentré sur six secteurs clefs : l'Offshoring, l'automobile, l'aéronautique, le spatial, le textile et cuir, l'électronique et l'agroalimentaire nécessitant la mobilisation d'un savoir-faire et la programmation de la mise en place d'un observatoire. C'est, donc, dans une optique de compétitivité nationale et internationale que l'intelligence économique a fait son chemin, tant bien que mal.

2.2. L'analyse Chronologique.

Le Maroc dispose de plusieurs organismes qui contribuent à la mise en place d'un dispositif d'Intelligence Economique. Ces organismes sont la traduction de l'Etat d'aller de l'avant dans cette pratique. Depuis les années 2000, le Maroc met en place des structures de force. Il s'agit principalement :

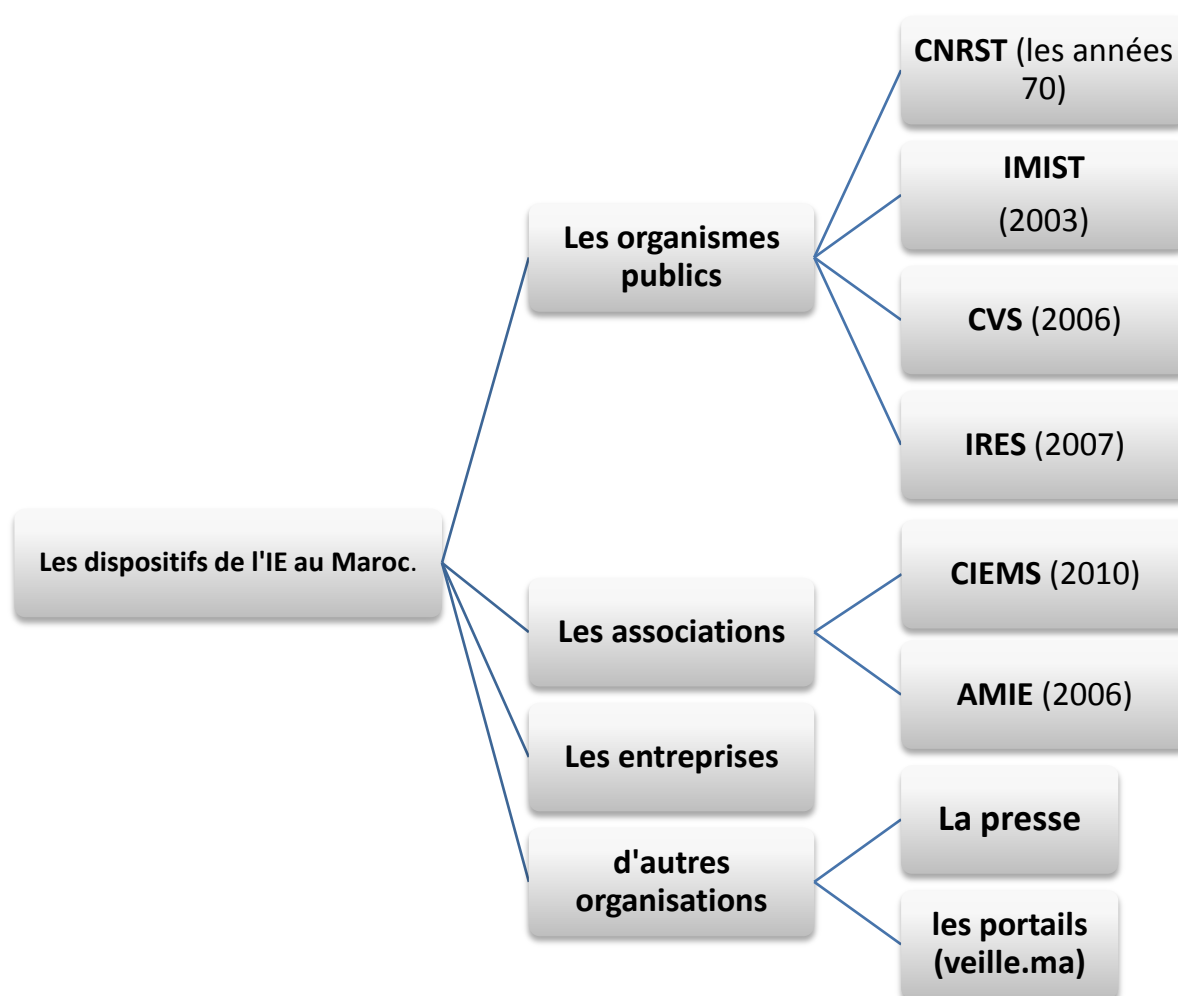


Figure 1. Les dispositifs de l'IE au Maroc

Source : élaborée par nous-mêmes.

Il apparaît clairement que l'IE doit être coproduite par l'entreprise, les professions, les collectivités locales et les associations. Pour ces dernières, au Maroc, il existe une trentaine qui proclament faire de l'IE, on peut retenir deux principales : AMIE et CIEMS. Ces structures mettent à la disposition des entreprises un package de services (des bases de données, des sites, des alertes, des rapports, etc.). L'objectif étant de les accompagner dans leur projet IE, quel que soit leur secteur d'activité et quelle que soit leur taille. Afin d'assurer la croissance économique. Ces institutions déploient des efforts colossaux dans le sens d'une pratique saine d'intelligence économique.

L'analyse chronologique⁹ ci-dessous met en relief l'intérêt accordé à cette activité au Maroc.

Les années 60-70, création du **Centre Nationale de la Recherche Scientifique & Technique**(CNRST). Ses objectifs consistent à contribuer à la diffusion des informations scientifiques & techniques ainsi que les travaux de recherche, l'établissement de contrats & de conventions avec des organisations de recherche publique ou privée.

Les années 90 : les compagnies d'élite et les grandes structures ont pris conscience du rôle assigné à l'intelligence économique en vue de protéger et de renforcer la compétitivité des entreprises marocaines sur le marché mondial à travers des plans, des programmes & des conférences.

En1996, développement des programmes d'« intelligence territoriale » via la mise en place d'agences de développement régional qui sont au nombre de quatre. Elles sont directement liées au pouvoir central. Ce qui leur procure une liberté d'action globale et totale.

En2003,création de l'Institut Marocain d'Informations Scientifiques et Techniques (IMIST). Il met à la disposition des différents agents économiques les informations scientifiques et techniques disponibles, pour suivre la compétitivité internationale et mettre à niveau l'économie nationale marocaine.

En2004, 1^{ère} conférence internationale de Tétouan « Intelligence Economique et Veille Stratégique, défis et stratégies pour les économies émergentes »organisée par Mohamed MBARKI, ancien ministre du Royaume du Maroc, ancien Wali de Tétouan, aujourd'hui directeur général de l'Agence de développement de la Région de l'Oriental. Il posait la question en ces termes : « *Comment réussir le développement en situation de déficit de moyens, de faiblesses de ressources, à laquelle s'ajoute le caractère désuet des systèmes d'information...La rareté des relations de partenariat entre l'administration, le monde de l'entreprise et l'université ?* »en rajoutant« *comment réussir le développement en situation de relation du faible au fort ?* ». À l'issue de cette première rencontre, les chercheurs marocains ont posé les fondements de l'IE.

En2005,premier salon professionnel sur le thème « Veille Stratégique & Compétitivité » initié par l'Association Marocaine pour la Recherche et Développement.

En 2006, année active par la création de plusieurs organismes qui ont fait de l'intelligence économique leur priorité à savoir :

⁹ Les acteurs de l'Intelligence Economique au Maroc, <https://Cellulie.wordpress.com> et amiecenter.org et www.portail-ie.fr, 24 février 2015.

a) la création du « **Centre de Veille Stratégique** » (CVS) intégré à la Direction des investissements stratégiques dont la mission principale est de fournir des informations pertinentes au Gouvernement pour améliorer la compétitivité des exportations marocaines & l'observation des mouvements des capitaux découlant des Investissements Directs à l'Etranger (IDE) à travers le monde en les rapportant à la situation du Maroc, en se focalisant sur certains secteurs spécifiques. Ainsi, il s'inscrit dans le cadre de la stratégie nationale d'Intelligence Economique.

B) Création de « l'association marocaine d'Intelligence Economique » (AMIE) par des acteurs appartenant au secteur privé, à l'administration et au monde de la recherche. L'AMIE est membre fondateur, en 2008, de l'Association Internationale Francophone de l'Intelligence Economique. L'AMIE se fixe comme objectif d'être un cercle de réflexion et un levier d'impulsion à la disposition de toutes les organisations (Entreprises, Administrations & Associations professionnelles) pour les informer, les accompagner et les assister en matière d'Intelligence Economique. C'est un « Think-tank » susceptible de générer de la connaissance à forte valeur ajoutée, condition indispensable pour se faire écouter auprès des pouvoirs publics.

En 2007

a) lancement du programme (**FINCOME**) (**Forum International des Compétences Marocaines à l'Etranger**) recourt aux compétences marocaines en vue d'accomplir des missions sur la base d'un accord déontologique.

b) création de **l'Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES)**. Sa mission consiste à mener des études & des analyses stratégiques sur les questions dont il est chargé par le Roi & d'assurer une fonction de veille, au niveau national et international, sur des domaines jugés stratégiques pour le pays. L'information prospective extraite est envoyée sous forme d'alertes ou de notes d'orientations stratégiques aux entreprises des secteurs concernés.

c) la mise au point des **modules de formation IE** dans les Ecoles supérieures.

d) lancement du **Centre d'Intelligence Economique** par la **BMCE** Bank intitulé « BMCE capital analyse et recherche »

e) Organisation par le **CND** (**Centre National de Documentation**) d'un séminaire sur la veille.

En 2008

a) La crise financière internationale a fragilisé un certain nombre d'entreprises privées & publiques ce qui a motivé le gouvernement marocain à créer « **le comité de veille stratégique au Maroc** ». Ses membres sont des ministres, des PDG des grandes structures (Groupement des banques au Maroc, la BMCE, AWB, BCP, la Confédération Générale des entreprises du Maroc « CGEM », l'OCP). Sa mission consiste à suivre les répercussions de la crise mondiale sur l'économie marocaine. Sa première réunion a eu lieu le 04/02/09.

Des comités sectoriels composés de représentants des secteurs publics, privé et des banques, renforceront les capacités de proposition, d'opérationnalisation & de suivi en coordination avec le comité de veille stratégique.

b) l'ANPME (Agence Nationale pour la Promotion de la Petite & Moyenne Entreprise) a lancé le 1^{er} bulletin de veille mensuel.

En 2009

a) Mise en ligne du **portail « Maraacid »** il s'agissait, au départ, de 6 portails de veille thématique mis au point par le CND. Le périmètre de veille concerne principalement le développement économique, social & durable du Maroc dans son environnement euro-méditerranéen : Tourisme, Energie et Mines, Pauvreté & Précarité, Conjoncture, Artisanat et Commerce. Au final, une quarantaine est prévue.

b) Organisation des premières journées sur le thème de l'intelligence économique régionale par l'agence de développement de la région de l'oriental.

En 2010

a) Organisation de la première conférence qui met l'entrepreneur au cœur du dispositif d'Intelligence Economique par **l'Institut National des Postes et Télécommunication (INPT)**

« Intelligence économique au service de l'entrepreneuriat régional : un défi pour l'Etat et les entreprises ».

b) Création du **« Centre en Intelligence Economique & Management Stratégique » (CIEMS)** à l'initiative d'enseignants chercheurs qui avaient pour objectif principal de connecter le monde universitaire & de la recherche avec le monde de l'entreprise. Il couvre plusieurs domaines d'activité : l'intelligence économique, l'entrepreneuriat, le management de l'innovation & la gouvernance organisationnelle ainsi que la réalisation pour le compte d'organismes publics ou privés nationaux et internationaux d'études stratégiques et sectorielles et la publication de travaux scientifiques.

En 2011

a) Mise en place d'un **« Conseil Economique et Social » (CES)** composé de syndicats, d'associations professionnelles, d'organisations transversales, de coopératives, d'experts & de quelques personnalités institutionnelles.

b) le Maroc a mis en place, à travers le Ministère de l'industrie, du commerce et des nouvelles technologies des observatoires sur trois secteurs clé :

- L'industrie ;
- Technologies de l'information et de la communication ;
- Commerce et distribution.

Les années suivantes connaîtront un essor de l'Intelligence Economique du fait de la prise de conscience de son importance ceci par la tenue et l'organisation de plusieurs colloques et conférences.

En 2013, le rôle de l'Intelligence économique (IE) tel que décliné en filigrane des 16 propositions formulées par l'AMIE (voir annexe) à travers sa feuille de route « *La feuille de route articule donc une vision opérationnelle des politiques publiques et privées qu'il convient de poursuivre pour favoriser les pratiques de Veille stratégique et d'Intelligence économique, tant au niveau des pouvoirs publics que des instances privées. Son élaboration est le fruit d'un travail de réflexion et de débats soutenus et concertés avec les acteurs et interlocuteurs impliqués dans des activités de veille économique et /ou stratégique au Maroc* »¹⁰. Outre les membres de l'AMIE, d'autres compétences ont contribué à la production de cette feuille de route, issues des entreprises du secteur publique & privé, de l'enseignement supérieur & de la recherche ainsi que des milieux associatifs. Toutes ces parties prenantes fédèrent autour des mêmes objectifs, à savoir : la promotion de l'IE comme outil de compétitivité sur les marchés : domestique & étranger.

En 2015, Création du Club marocain de l'Intelligence Economique.

AVRIL 2016, Au siège du CGEM (Confédération Générale des Entreprises au Maroc), un séminaire sur le « Big Data, Business & Industrie » auxquels ont pris part les différents acteurs économiques. En réalité, le Big Data est encore embryonnaire au Maroc, la prise de conscience est là, il est temps d'aller au-delà des rencontres de réflexion.

Mai 2016.^{3^{ème}} édition « B2B in Africa », organisée par Maroc Export & la banque populaire, caravane de partenariat au Benin, en Côte d'Ivoire & au Sénégal. Il s'agit de valoir les atouts du Maroc & sceller les accords commerciaux.

Juin 2016. Assises africaines de l'Intelligence Economique à Casablanca. L'Institut International d'Intelligence Économique et Stratégique créé en 2011 a mis en place les Assises Africaines de l'Intelligence Économique. C'est une rencontre des différents experts et autres grands acteurs de la communauté africaine francophone de l'IE. Ces acteurs ont présenté les initiatives nationales en matière d'IE, partagé leurs retours d'expérience et leurs recommandations sur les best-practices.

2.3. Analyse et Constats saillants.

Ces initiatives qui se sont enchainées peuvent laisser penser qu'une véritable dynamique publique est en marche. Néanmoins, elles ont un dénominateur commun de n'avoir jamais dépassé le stade de la réflexion et d'intention (AMIE, 2014). A titre d'exemple, le CVS a été un feu de paille. Redondances des missions au sein des structures, définition floue des objectifs ont été quelques raisons explicatives à cet échec. Il s'avère que la compétence du Maroc en matière d'intelligence économique se situe au niveau de la protection des installations critiques de la nation. A ce rythme, il lui faut plus d'une décennie pour atteindre le statut d'« influence » tant convoité.

A partir de 2005, prolifération des « think tanks » dont la mission principale est de remédier aux insuffisances du gouvernement marocain en matière d'IE. Bien que les préconisations de la feuille

¹⁰ www.AMIECenter.org

de route soient pragmatiques et faisables à budget accessible, le bilan de l'application est décevant. Cela peut s'expliquer, en partie par un gap remarquable entre la réflexion, la mise en forme de l'information et la prise de décision (problème d'agilité). D'autre part, absence d'une culture de partage de l'information entre le secteur public et le secteur privé. La majorité des cellules d'IE sont hébergées dans des organisations publiques. Ce qui entraîne un retard de diffusion voire une rétention nocive d'information au regard des structures verticales omniprésentes. Au-delà d'une perte substantielle d'argent, d'énergie et de temps, cette situation entrave l'accès des décideurs économiques et politiques à l'ensemble de l'information disponible. A un autre point de vue, les Gouvernements qui se succèdent s'engagent dans des stratégies sectorielles qui s'empiètent les unes sur les autres avec un manque de synergie aberrant. Résultat : le secteur privé se voit démunir d'éléments d'analyse concluants et ne dispose pas d'une grille de lecture explicite. De surcroît, les PME, n'ont toujours pas le réflexe de s'engager dans une démarche IE en leur sein ou à défaut de recourir aux compétences de consultants spécialisés.

De surcroît, absence d'un esprit communautaire au sein de la profession. En réalité, il n'y a pas de réseau professionnel effectif des veilleurs marocains ; d'où absence d'une relation synergétique entre les différents acteurs de l'Intelligence Economique (administrations, écoles supérieures, universités et entreprises) ce qui constitue un frein pour la mise en place d'une stratégie nationale intégrée de l'IE et un manque à gagner en termes de mutualisation des expériences et bonnes pratiques en vue de développer les métiers de l'IE.

D'un autre côté, le Maroc est sans doute l'un des pays Africains qui s'intéresse considérablement à l'intelligence économique et ce depuis novembre 2004, date de la première conférence organisée à Tétouan. Depuis cette date, les événements avancent mais lentement. Le Maroc n'a pas mobilisé les moyens adéquats à la mise en œuvre de sa stratégie. En effet, les enjeux sont très ambitieux (positionnement du Maroc dans la mondialisation, le changement climatique, la sécurité alimentaire, sanitaire, énergétique, le rôle escompté au niveau de l'Afrique, etc.), les acteurs concernés sont nombreux et hétérogènes (Etat, Collectivités locales, Entreprises, Société, Instituts de formation, etc.). Cependant, le projet IE avance à des pas de tortue conjuguée à une incompréhension du concept.

Le copier-coller français est présent (le rapport Martre en 1994), la plupart des spécialistes en IE ont acquis ce savoir des écoles françaises. En outre, les études effectuées par l'AMIE indiquent qu'une trentaine d'organismes stipulent pratiquer de l'IE. Un examen minutieux fait ressortir que la majorité de ces acteurs, tous équipés de logiciels français, n'ont pas encore réussi à aller au-delà d'une veille passive & tendent vers une standardisation des publications et prestations pouvant être le symptôme d'une uniformisation de la démarche. D'où un manque à gagner quant à la remontée de l'information dissonante ce qui est pourtant l'un des apports de l'Intelligence Economique.

Une prolifération des structures d'Intelligence Economique dans les Ministères et les agences nationales : certaines cellules ont été trop sollicitées, elles n'ont pas pu satisfaire toutes les demandes, d'autres, inversement se sont retrouvées sous-utilisées et par conséquent, démotivées. Néanmoins, cet engouement pour l'IE jumelé à une recherche rapide des résultats a, souvent, été contreproductif. De plus, la collecte de l'information économique est souvent calquée sur le cycle de renseignement utilisé par les Etats qui sont, désormais, lents et peu productifs dans un contexte caractérisé par le numérique.

2.4. Recommandations

L'élaboration d'une politique publique d'intelligence économique qui englobe toutes les forces vives de la nation, car c'est le seul levier stratégique de la compétitivité globale. Fort de sa position d'acteur central, le gouvernement a un rôle essentiel à jouer : celui de catalyseur et de disséminateur. De fait, après avoir présenté les nombreux acteurs publics et privés, nous nous rendons compte que la coopération et le partage – bien que souvent évoqués lors de multiples réunions – sont des vertus inégalement réparties au Maroc. Ceci est dû notamment aux positions historiques de défiance mutuelle inter-administrations et à la difficulté à faire émerger un partenariat public-privé aux bénéfices mutuels, dans lequel chacun trouverait son compte à coopérer. *« L'Etat a un rôle fondamental à jouer au niveau de l'architecture institutionnelle de l'IE. Il peut aider les entreprises à mieux décrypter le monde et à éviter les erreurs tactiques »*¹¹C'est donc précisément à ce niveau que l'Etat a un rôle à jouer en permettant que l'Intelligence économique puisse devenir une cause commune au service d'une stratégie économique nationale qui allierait souplesse et agressivité.

Il est nécessaire en premier lieu de disposer au sein des départements ministériels concernés de la meilleure plateforme technique et humaine de surveillance, d'analyse et de partage de l'information à caractère industriel et commercial, tout en veillant à ce que les axes de surveillance n'écartent pas les aspects politiques, sociétaux et les distorsions éventuelles du panorama informationnel.

En clair, bien que les objectifs premiers de la veille stratégique marocaine se doivent d'être économiques, il est nécessaire de ne pas négliger l'analyse des faits politiques, notamment régionaux, au risque de rater une menace ou une opportunité. Pour cela, il est nécessaire que le Maroc soit à la fois en mesure de surveiller et d'analyser l'information normée, issue de sources clairement identifiées telles que la presse, les bases de données ou les sites internet. Mais il lui faut également identifier les éléments de rupture issus de nouveaux acteurs tels que les réseaux sociaux ou les think-tanks et autres centres de recherches. Ces derniers impactent de manière très forte la perception de l'offre globale d'un pays, parfois bien au-delà des index et autres classements qui se sont multipliés ces dernières années « Transparency International » dont la note impacte négativement la E. Réputation du Maroc aux yeux d'éventuels investisseurs. En effet, il est aisé de constater que dans les différents appels d'offre auxquels la société marocaine a répondu (l'Afrique Subsaharienne, la Chine, etc.), un usage extensif a été fait des cartographies relationnelles et des réseaux.

Nous ne saurions plaquer un quelconque manuel et l'adapter aux réalités marocaines, il faut au contraire effectuer l'effort d'adaptation. Or, pour pouvoir se mettre en capacité de repérer les fameux « signaux faibles ». Les outils technologiques – bien qu'absolument nécessaires – se révèlent souvent insuffisants. C'est pourquoi le second chantier à ouvrir dans une démarche d'intelligence économique d'Etat renouvée est sans conteste celui de la formation. Si des initiatives existent déjà – souvent du fait de professionnels aguerris et fortement motivés – le temps est

¹¹Benanbid M., Administrateur de l'AMIE. Tiré de www.leconomiste.com, Edition N°4788, le 06/06/2016.

désormais venu de normer les processus de formation en Intelligence Economique et de les adapter aux réalités tangibles de la culture managériale dans les entreprises marocaines, en gardant à l'esprit que la transmission de ce savoir-faire et « savoir-être » constitue un gage de succès des projets décisionnels à long terme.

Favoriser l'émergence d'une dynamique de coopération internationale en matière de veille à travers le réseau diplomatique et commercial marocain. Il serait judicieux de démarrer avec les entreprises marocaines présentes notamment en Afrique subsaharienne qui pourraient être d'un concours précieux si elles venaient à mutualiser avec l'Etat leur expertise et leurs ressources en Intelligence économique. Elles partageraient ainsi les fruits de leur expérience et éviteraient aux pouvoirs publics d'avoir à payer le coût de l'apprentissage, qui peut s'avérer exorbitant.

3. L'Intelligence Economique en Tunisie.

Les limites de l'industrie tunisienne sont connues : entreprises familiales et dominance de la sous-traitance avec une très faible valeur ajoutée. L'adoption de l'IE est en mesure de mettre en œuvre la mutation industrielle qui favorisera l'émergence d'un modèle tunisien fondée sur la création de la valeur.

3.1. L'état des lieux.

*« Nous pouvons voir que l'Intelligence Economique retient l'attention d'un nombre grandissant de pays, notamment en voie de développement économique. Mais si le Royaume Chérifien l'a mis en place depuis longtemps, ce n'est pas le cas de tous, notamment de la Tunisie »*¹² Le premier intérêt de la Tunisie à l'Intelligence Economique est relativement tardif, il semble remonter au début 2008. Cela peut être expliqué, entre autres, par un Etat qui assiste beaucoup, l'orientation de l'économie tunisienne vers le tourisme low-cost, les financements internationaux et une dominance de l'industrie de la sous-traitance avec une très faible valeur ajoutée, ce qui a freiné la mise au point d'une démarche rigoureuse de gestion de l'information stratégique et enfin, à l'instar des pays industrialisés, il y'a une interrogation sur le ROI (Return On Investment) de la démarche. Cet état de fait n'a pas permis à la Tunisie de saisir l'opportunité des accords bénéfiques à son agriculture comme c'est le cas de son rival agricole « l'Egypte » qui prend une longueur d'avance quant à la signature d'accords avec des partenaires européens.

Néanmoins, l'orientation stratégique du gouvernement tunisien à se frayer un chemin dans l'économie mondiale explique l'intérêt pour le sujet et ceci de la part de différentes parties prenantes : privés, publics, écoles et universités, etc. à titre d'exemple, le CEPEX, institution publique chargée d'accompagner les entrepreneurs tunisiens sur les marchés étrangers a déjà entamé une réflexion sur le sujet déclenchée par ses acteurs à titre individuel. La raison d'être de l'IE est de s'approprier des outils permettant d'anticiper de nouvelles opportunités en vue de booster l'élan de la croissance. Cela est faisable à condition d'adapter cet arsenal « IE » aux objectifs et à la culture entrepreneuriale de l'entreprise tunisienne. Pour nous résumer, *« Apportant des avantages concurrentiels durables dans un monde globalisé, complexe et instable, l'adoption de l'IE comme vecteur majeur pour la mise en œuvre d'une mutation industrielle contribuera à*

¹² Damien Poincloux, Le développement de l'IE en Tunisie, Inter-ligere.fr, Novembre 2014.

favoriser l'émergence d'un nouveau modèle tunisien fondé sur la création de valeur »¹³

3.2. Analyse Chronologique.

En 2008

- a) Le **Centre de Promotion des Exportations (CEPEX)** a mis en place un projet d'Intelligence Economique devant conseiller les entrepreneurs tunisiens sur les marchés extérieurs ;
- b) L'université de Loria et l'Ecole Supérieure de Commerce Electronique de l'Université de la Manouba (ESCEM) ont organisé la première **Conférence Internationale sur « les systèmes d'information et l'intelligence économique (SIIE)**.
- c) Suite à la crise des subprimes, la **Banque Tunisienne** a investi dans une **Cellule d'Intelligence Economique** dont la mission majeure consiste à prévoir toute fluctuation susceptible d'impacter le marché financier tunisien. De plus, cette cellule est justifiée dans la mesure où elle peut déceler des occasions de placements & des investisseurs potentiellement porteurs.
- d) Lancement officiel du **Réseau Tunisien d'Intelligence, d'Analyse, de Veille Economique & Commerciale (RIAVEC)** regroupant des Veilleurs experts. La gestion de ce réseau a été confiée à la Chambre de Commerce & d'Industrie de Tunis (CCIT).

2010-2012

- a) Lancement du **Centre Tunisien de Veille & d'Intelligence Economique (CTVIE)** ;
- b) Introduction, dans la **formation initiale, d'un module de Veille par l'ESCEM** ;
- c) Création de **l'Association Tunisienne d'Intelligence Economique (ATIE)** dont la mission assignée consiste à diffuser puis intégrer la démarche de l'Intelligence Economique auprès des différents acteurs économiques en renforçant les liens de coopération et d'échanges avec des organismes similaires à l'échelle internationale... Sa première action a été de rejoindre le réseau d'Intelligence Economique du Ministère du Commerce et de l'Artisanat. Elle a mis au point un schéma régional d'Intelligence Economique territoriale pour le pays qui se caractérise par des adaptations aux spécificités des territoires et des acteurs régionaux. Grâce à Intranet, une mise en réseau des acteurs publics et privés, devient désormais effectivement faisable. Cet effet de synergie présente l'avantage de concrétisation de stratégies de développement répondant aux spécificités de chaque région via la mutualisation des ressources informationnelles et stratégiques :
 - ✚ Mise en place de la **Veille Réglementaire** par l'Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle (INNORPI).
 - ✚ La technopole de l'agroalimentaire de Bizerte opérationnelle depuis 2010.
 - ✚ 5^{ème} édition de la Conférence Internationale sur les Systèmes d'Information & l'Intelligence Economique (SIIE).

Vision de l'Intelligence Economique Tunisienne 2013-2022. Un intérêt grandissant est réservé à cette discipline. En effet, l'Université tunisienne va jouer un rôle stratégique dans l'évolution, ensuite l'ancrage de l'Intelligence Economique auprès des acteurs clefs.

¹³ www.businessnews.com.tn, le 08/06/16.

4. L'Intelligence Economique en Algérie

L'Algérie a entrepris depuis de nombreuses années l'intégration de l'intelligence économique dans ses processus décisionnels. En peu de temps des avancées significatives ont été réalisées : formations spécialisées et qualifiantes, campagnes de sensibilisation des dirigeants des entreprises, Plan d'action pour les PME/PMI, etc. Nous citerons à titre non exhaustif :

2005-2007

- a) 1^{ère} conférence sur l'Intelligence Economique ;
- b) Manifestations internationales sur l'Intelligence Economique organisées par : VIP Groupe, NT2S Consulting, Cabinet LOGE ;
- c) 1^{er} Master à l'UFC d'Alger ;
- d) Mise au point de la Direction Générale de l'IE au sein du Ministère de l'Industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement. Elle se charge d'accompagner les entreprises algériennes dans leurs démarches IE ;
- e) Sonatrach et Saidal sont dotées de cellules IE orientées marchés exports ;
- f) Le Gouvernement Algérien adopte officiellement l'Intelligence économique ;
- g) Une post-graduation spécialisée de niveau Master 2, a été à l'Université de la Formation Continue (UFC) d'Alger.

2008-2014

- a) Colloque International sur la gouvernance des Institutions et l'Intelligence Economique avec le parrainage du Président de la République Algérienne (2008) ;
- b) Premier manuel de formation en Intelligence Economique lancé par la Direction Générale des études et de la prospective du Ministère de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement (septembre 2010) ; Plusieurs entreprises et organismes publics et privés ont été consultés (mécanique/Métallurgie, Chimie/Pharmacie, agroalimentaire, Mines, Matériaux de construction, Electricité/Electronique, Ministères, Associations). Une évaluation des besoins de formation en Intelligence Economique ainsi qu'un plan de formation ont été mis au point.
- c) Lancement par cette même Direction d'un programme d'accompagnement des entreprises publiques algériennes pour le développement de l'IE ;
- d) Une candidature algérienne a été retenue dans le cadre de la 1^{ère} édition du Challenge francophone Veille organisé par « Veille Magazine » (2011) ;
- e) En collaboration avec le Ministère de l'industrie, de la PME et de la Promotion de l'investissement, l'Institut Supérieur de Gestion & de Planification (ISGP) a lancé un Master en IE et Management Stratégique destiné aux Entreprises (2011) ;
- f) Lancement d'un Master Professionnel par l'ENSM (Ecole Nationale Supérieure de Management) (2012).
- g) le programme PME II (2009/2014) mis en place par le Gouvernement et l'union européenne. Appui aux PME/PMI & maîtrise des TIC : bénéficié de l'expertise européenne et du coaching de leurs experts.

5. Les Similitudes & Divergences des approches Maghrébines de l'IE.

Les approches maghrébines en matière d'IE présentent un certain nombre de similitudes ainsi que de divergences. L'Algérie a centralisé la pratique de l'Intelligence Economique au niveau de la DG de l'IE au sein du Ministère de l'industrie. La Tunisie a opté pour une Veille collaborative regroupant différentes organisations nationales à travers le réseau RIAVEC. Quant au Maroc, l'accent est plutôt mis sur l'Intelligence Economique régionale à travers le programme FINCOME. Le Maroc en tête, le Maghreb prend de l'avance sur les pays d'Afrique subsaharienne en matière d'Intelligence Economique. Une évolution louable à condition de sortir des salles de conférence et des colloques pour s'ancrer dans les pratiques des Etats et des entreprises concernés. Nonobstant, les pays du Maghreb présentent des Spécificités :

- a) Les trois pays du Maghreb aspirent au développement par l'IE¹⁴. Une prise de conscience, de plus en plus accrue, d'une intelligence économique intégrant les spécificités culturelles des zones convoitées. Le monde est, de plus en plus, multi polarisé : chacun de ces pôles présente une culture et des particularités propres à lui. Faire preuve de Myopie sera sanctionné par l'échec ;
- b) La consolidation du secteur IE : besoin de grandir, aspirer à un outil de taille régionale car actuellement, il est seulement de taille nationale ;
- c) Dans les pays du Maghreb règne un état d'esprit qui sous-entend « j'ai l'information donc j'ai le pouvoir » ;
- d) L'image de l'intelligence économique est confuse notamment pour les PME qui ne savent comment l'utiliser pour soi et qui réclament incessamment l'apport financier des pouvoirs publics. Par ailleurs, Le rôle de l'Etat est saillant : une vraie prise de conscience & une présence marquée via la mise en place des structures de force ;
- e) L'Intelligence Economique est souvent assimilée à de la veille stratégique ;
- f) Les grandes organisations sont pyramidales, certaines d'entre elles sont dotées de départements d'Intelligence Economique relevant de la Direction Générale, d'où la réticence à déléguer la prise de décision ;
- g) L'Intelligence Economique est perçue comme étant un des piliers du développement économique dans les pays du Maghreb. En effet, La finalité de l'Intelligence Economique est l'emploi d'où elle n'est pas uniquement réservée à la grande entreprise face à l'international ; la PME contribue significativement à la création de l'emploi.
- h) L'exigence d'avoir une culture de l'intelligence économique qui se diffuse partout et notamment qui soit soutenue et relayée par les pouvoirs publics. La reconnaissance de l'IE au niveau de l'Etat est fondamentale pour les acteurs privés de l'IE.
- i) Convergence quant à l'impact escompté : l'Intelligence Economique permet de se donner les moyens d'avoir un supplément d'information comparativement aux autres qui va nous permettre d'anticiper et de se défendre en dévoilant les opportunités non apparentes et en repérant les vulnérabilités les plus faibles. Il s'agit de passer à un rôle d'influence.
- j) La sécurité des échanges de l'information et donc la protection du secret des affaires sont devenues une priorité. Or, les pays du Maghreb, à l'instar de la France et beaucoup de pays européens ne sont pas protégés alors que les USA, la Chine et le Japon ont des législations et des dispositions fiables et mises à jour systématiquement. Donc, il est vital et important de disposer de

¹⁴ www.sopel.org

textes de référence pour s'adapter à cette réalité.

k) Beaucoup d'acteurs interviennent dans le processus d'Intelligence Economique mais il y'a des difficultés à les mettre en commun pour obtenir un effet de synergie en matière de conseil aux entreprises. En outre, il convient de leur indiquer le périmètre à protéger par rapport à d'autres informations qui sont dans la conduite normale de l'activité économique qui se traduisent en termes de mise à la disposition aussi bien du consommateur que du grand public, des pouvoirs publics, des autorités concurrentielles, etc.

Epilogue

Il serait souhaitable de considérer les trois volets de l'Intelligence Economique : la maîtrise, la protection de l'information et enfin l'influence. Pour ce dernier, il s'agit, pour un décideur, d'adhérer à des réseaux efficaces ayant de l'influence. Cette participation permettra le recoupement de l'information.

L'Intelligence économique est avant tout un état d'esprit. Une fois acquis, plus de la moitié du problème est résolu. La technique est là en support et non pas en priorité. Les entreprises maghrébines ne possèdent pas de gros moyens, néanmoins, il faut compenser cette insuffisance en s'imprégnant d'un état d'esprit d'ouverture envers de nouveaux marchés au moment où il y'a des secteurs où la fermeture est recommandée (l'information stratégique). De plus, il faut promouvoir l'intelligence territoriale : pour chaque territoire une intelligence économique adaptée à sa culture ; elle est indispensable à la mise en œuvre du développement stratégique et territorial des pays du Maghreb ;

Enfin, L'adaptation aux nouvelles règles numériques : prendre ces nouvelles réalités en compte exige la révision des textes. En effet, le cyberspace est en train de tuer l'espionnage à condition de savoir filtrer la bonne information. Des référentiels, partiellement, dépassés. Ce qui s'explique non seulement par une perte de temps mais surtout une défaillance en matière d'efficacité. Enfin, à l'ère du Big Data, le manager subit une avalanche d'informations ; la compétence humaine, à elle seule serait insuffisante. Elle doit être appuyée par des outils. Dans ce cas, il serait synergétique, dans chaque pays du Maghreb, de mettre en place un Big data gouvernemental dans lequel tous les acteurs doivent coopérer en vue de construire collectivement du sens pour aller de l'avant.

Références bibliographique et web graphiques

A. Alaoui, « intelligence économique et guerres secrètes au Maroc », Koutoubia, Editions Alphée, 2009.

M. Benaabid, Administrateur de l'AMIE. Tiré de www.leconomiste.com, Edition N°4788.

F. Faquih, Intelligence Economique le modèle prend forme, l'économiste, édition N°34.

B. Habriche, Les métiers de l'intelligence économique, la vie économique, www.lavieeco.com.

D. Poincloux, Le développement de l'IE en Tunisie, Inter-ligere.fr.

E. Pomis, Conquérir les marchés : le rôle des Etats, éd le Harmattan, 2004.

Rapport IDC 2015.

<https://Cellulie.wordpress.com>

www.portail-ie.fr

www.AMIECenter.org

www.businessnews.com.tn

www.sopel.org

Annexe : la feuille de route AMIE.

Proposition 1 : favoriser l'intégration numérique des acteurs de veille nationale à travers l'utilisation d'une plateforme de veille nationale unique de type « Big Data » intégrée et sécurisée : ce dispositif numérique permettra à tous d'accéder à tout.

Proposition 2 : conditionner graduellement l'attribution des budgets à la mise en ligne, au sein du système national de veille, des études, analyses et autres prestations intellectuelles à caractère économique et stratégique.

Proposition 3 : structurer un plan national de veille stratégique pour les acteurs existants afin d'organiser une couverture sectorielle transverse destinée à mettre à profit leur complémentarité à travers un effort de spécialisation.

Proposition 4 : lancer une mission de réflexion indépendante visant à déterminer l'image réelle du Maroc dans le monde qui permettrait de sélectionner les capteurs pertinents à surveiller.

Proposition 5 : mettre en cohérence les dispositifs de collecte d'information avec les dynamiques linguistiques mondiales, développer l'utilisation de l'anglais, de l'espagnol, de l'allemand et du portugais.

Proposition 6 : créer une chaire d'analyse stratégique transversale d'intelligence économique ouverte aux civils au sein du Collège Royal de l'Enseignement Militaire Supérieur (CREMS).

Proposition 7 : rééquilibrer les cellules de veille existantes au plan national entre veilleurs et analystes et favoriser la construction d'information enrichie

Proposition 8 : créer un poste de chargé d'intelligence économique au sein de chaque cabinet ministériel et favoriser la création d'un poste de délégué à l'intelligence économique au sein des grandes entreprises

Proposition 9 : organiser les chargés de veille publics et privés autour d'une logique de réseau avec planification de réunions périodiques permettant de coordonner leur action

Proposition 10 : effectuer un diagnostic des pratiques liées à l'intelligence économique au sein des PME marocaines afin d'orienter les futures actions de formation et d'accompagnement.

Proposition 11 : créer une agence nationale de la cyber-sécurité chargée de proposer des dispositifs visant la protection des systèmes d'information de l'Etat et permettant d'en contrôler l'application

Proposition 12 : créer une habilitation « défense » et « secret défense » pour les prestataires en intelligence économique nationaux qui seront dorénavant seuls habilités à traiter des sujets à caractère sensible et/ou stratégique pour l'Etat

Proposition 13 : créer une filière nationale de recherche sur l'intelligence économique, la guerre commerciale et la cyber-délinquance, ayant pour vocation de former des compétences conscientes de l'importance des enjeux de l'IE qui mettront à profit leur talent au service de l'Etat

Proposition 14 : lancer une mission indépendante permettant de cerner l'image du Maroc dans le monde, les attentes des médias à investir pour assurer une meilleure efficacité médiatique

Proposition 15 : créer une « task force » indépendante de la communication politique et publique

du Maroc à l'international, chargée de l'ordonnancement des priorités et de leur exécution par le déploiement de compétences et de talents sur le terrain informationnel

Proposition 16 : réserver 10% de la publicité des annonceurs du Maroc au numérique et subventionner les éditeurs de presse à hauteur de 500 000 MAD afin qu'ils effectuent leur transition numérique.