
La diversité culturelle de l'intelligence économique

Abderrahim FARACHA

Professeur à l'Université Hassan II de Casablanca

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales –Ain Chock

Tél : +212 662 10 08 87, E-mail : afaracha@gmail.com

Ilham QASDI

Doctorante en sciences de Gestion

Laboratoire de Recherche en Management des Organisations (LAREMO)

Université Hassan II de Casablanca

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales –Ain Chock

Tél : +212 6 61 47 14 39, E-mail : ilhamqasdi@gmail.com

La diversité culturelle de l'intelligence économique

Résumé : Les deux guerres mondiales ainsi que le nombre important des inventions, des découvertes et des innovations suscitées par l'amplification des marchés et la mondialisation, ont développé un dispositif d'intelligence économique (IE) qui permet à la fois pour les Etats et pour les entreprises d'être performants et intelligents.

Ce dispositif n'est pas unique ou uniforme puisque chaque pays possède une histoire, une culture et un potentiel économique différent. Cette diversité causée par des facteurs environnementaux, sociaux et géopolitiques nous conduit à rechercher les origines culturelles des pratiques de l'intelligence économique afin de cerner son périmètre d'action. Toutefois, la cooptation institutionnelle entre Etats, gouvernements et entreprises permet de tirer profit de l'intelligence économique puisque les informations traitées sont capitales pour construire des alliances ou négocier des traités (1-Harbulot et Baumard, 1996).

L'objectif de cette communication est de faire une bonne lecture des cultures des dispositifs d'intelligence économique les plus influents à savoir l'Américain, le Japonais et le Français, ce qui nous permettra par conséquent de positionner et de cadrer le dispositif Marocain.

Mots clés : IE, Culture, Renseignement, Mondialisation, Etats, Entreprises.

Abstract : Both world wars as well as significant number of the inventions, the discoveries and the innovations aroused by the development of markets and the globalization, developed a "intelligence économique" which allows at the same time for States and for companies to be successful and intelligent. This plan is not unique or uniform because every country possesses a history, a culture and a different economic potential. This diversity caused by environmental, social and geopolitical factors, leads us to look for the cultural origins of the practices of the "intelligence économique" to encircle its perimeter of action.

However, the institutional cooptation between States, governments and companies allows to benefit from the "intelligence économique" because the handled information is major to build alliances or negotiate treaties (Harbulot and Baumard, 1996).

The objective of this communication is to make a good reading of the different cultures of "intelligence économique" as well as the most influential plan: the American, the Japanese and the French, what will allow us consequently to position and to centre the Moroccan one.

Keywords: "Intelligence économique", Culture, Intelligence, Globalization, States, Companies.

¹ Nous n'avons pas traduit IE pour préciser que nous traitons l'IE au sens français, avec la recherche légale de renseignement.

Introduction

Pour répondre au besoin d'être mieux informé au temps opportun, des outils et des méthodologies ont été développés tels l'intelligence économique (IE), synonyme d'espionnage pour certains ou effet de mode pour d'autres. Elle se base essentiellement sur l'information dite stratégique qu'elle détecte d'une manière légale, la traite, l'évalue et la diffuse pour l'anticipation des problèmes, la saisie des opportunités, la prise des décisions stratégiques et l'évitement des menaces qui guettent l'épanouissement de toute organisation.

L'IE, est un acte stratégique initialement macro-économique qui a pris plus d'importance avec l'évolution du besoin des entreprises en informations 'pertinentes'. Elle se confond avec des outils connus telles la veille, le système d'information, l'analyse de l'environnement, la stratégie...A notre sens, l'ensemble de ces pratiques se rapprochent voire se fondent avec l'IE. C'est pourquoi, il nous paraît important de remonter à ses origines les plus anciennes, et de faire un tour d'horizon sur ses définitions et ses pratiques dans des contextes et cultures différents afin de retracer son émergence, son développement et sa maturité.

1. Origines et définition de l'intelligence économique

Devant la montée incessante des TIC et les effets de la globalisation, plusieurs bouleversements ont émergés telle l'augmentation de l'offre et la demande de « l'information à sens » pour reprendre l'expression [2] d'Igor Ansoff (1975).

Pour satisfaire ce besoin de s'informer et de surveiller l'environnement, des technologies d'information et de communication de pointe ont été développées permettant la recherche, le traitement, l'analyse et la communication des informations en masse et en rapidité exponentielle. Toutefois, les organisations veillent à bien maîtriser et protéger les flux informationnels afin d'en tirer la valeur ajoutée nécessaire pour devancer les autres.

[3]J.L.Levet (2000) précise que le fait de « s'informer, c'est passer d'une logique de réactivité à une logique d'anticipation ». Certes, les fluctuations de l'environnement imposent aux entreprises de s'y adapter, d'être réactives aux changements par des mesures d'innovation, de coopération stratégique et de créativité. Mais, ces capacités à veiller et à surveiller qui vont permettre à toute entreprise d'être plus compétitive, sont-elles des pratiques de la veille ou de l'intelligence économique ?

La veille est souvent considérée comme l'outil de l'application de l'IE, chacune d'elle n'est pas la résultante récente du progrès technologique actuel, de la globalisation ou de l'essor de l'économie de l'information². Ce sont des pratiques qui puisent leurs origines très loin dans l'histoire sous des appellations et des pratiques différentes.

²Une appellation a été accordée à cette nouvelle ère naissante de l'économie qui s'éloigne de plus en plus de l'agriculture et de l'industrie et du cadre matériel à savoir : « économie post industrielle » ou « économie d'information » dont le développement technologique et l'avènement des TIC l'ont rendu très florissante. Cependant, la production des informations et des connaissances est devenu un facteur de prospérité et source de profit. Cet avantage est jugé vulnérable parce qu'il est fondé sur l'immatériel, facile à copier et à se l'approprier par les concurrents. Certes, l'information demande autant d'énergie et de matière pour sa création ou pour son acquisition, mais elle ne coûte rien pour sa reproduction. Elles peuvent se reproduire à un coût quasiment nul suite à la prolifération des moyens de communication rapide.

Sur l'historicité des concepts, [4]Alain Juillet (2006) fait remarquer que « *Les Vénitiens, à la fin du Moyen Age et au début de la Renaissance, travaillaient selon les principes de l'intelligence économique : ils possédaient des comptoirs dans tous les ports de Méditerranée, leurs bateaux servaient de support à l'information, leurs capitaines rendaient compte au Palais des Doges et repartaient après avoir pris connaissance d'une synthèse de situation, sorte de feuille de route leur indiquant ce qu'ils allaient rencontrer, ce qu'ils devaient acheter et comment ils devaient négocier, qui leur donnait un avantage concurrentiel majeur. Les britanniques ont agi de même, dans leur empire, pendant près de cinq cents ans. Les Japonais ont adopté le système après la seconde guerre mondiale et les Américains l'ont généralisé depuis 1985* » (Audition d'Alain Juillet par la commission de la Défense Nationale et des Forces Armées de l'assemblée nationale, le 28 février 2006).

En filigrane de ces exemples, il apparaît que l'IE n'est pas une révélation managériale récente qui favorise la coordination de plusieurs étapes nécessaires à la mise en place d'un projet : le recueil d'informations, le tri, l'interprétation, la diffusion et l'exploitation de ces informations. Mais la différence provient de la capacité à créer des savoirs émanant d'une action intelligente d'avant-gardisme et de bonne compréhension du potentiel anticipatif de l'information (5-Lesca, 1996). Cette diversité nous conduit à rechercher les fondements théoriques et culturels de l'IE afin de cerner son périmètre d'action.

2. Les origines militaires de l'IE

Les fondements théoriques de l'IE sont en premier lieu à rechercher auprès du domaine militaire, fort évocateur à ce propos. Ainsi, ce domaine assimile l'IE à la notion de renseignement. L'un des auteurs les plus célèbres ayant fait ce rapprochement, dans son ouvrage principal, n'est autre que Sun Tzu dans "l'Art de la guerre" (6-Phelizon, 2008). Dans cet ouvrage, il dévoile plusieurs principes pour gagner une guerre" tels que : « l'information préalable qui permet de remporter la victoire n'est pas celle qu'on peut obtenir des esprits, des expériences ou des déductions, elle est obtenue des gens qui connaissent la situation réelle de l'ennemie... Il faut donc utiliser des agents secrets» ; «paralyser l'ennemi avant de le détruire matériellement à l'aide des stratagèmes et des renseignements». Actuellement, le sens de sa pensée a perduré et a influencé d'autres domaines comme l'économie, la politique, l'espionnage...Il est repris par Christian [7]Harbulot (1992) dans son ouvrage "La guerre économique" (1992) dans les termes suivants : « l'affrontement et les rapports de forces permettent de comprendre l'économie dont l'information joue un rôle central pour se renseigner, attaquer et influencer ». Ces propos rejoignent ceux de Napoléon (1769-1821) : se renseigner et anticiper les mouvements de l'ennemi afin d'avoir une longueur d'avance dans une bataille, « *se faire battre est excusable, se faire surprendre est impardonnable* ».

Certes, les renseignements dont sont porteuses les entreprises, étant en étroite relation avec leur patrimoine et leur survie, sont des secrets bien cachés ou sont des informations très recherchées. La définition donnée par le Sénat américain en 1976 stipule que le renseignement (intelligence en anglais) est le résultat de la collecte, de l'évaluation, de l'analyse, de l'intégration et de l'interprétation de toutes les informations utiles à la décision ou à la planification, que ce soit dans le domaine stratégique ou dans les activités opérationnelles. Etant donné sa valeur financière et/ou stratégique non encore divulguée, le renseignement sous-entend un aspect confidentiel qui fait illusion dans sa recherche à l'espionnage. En revanche, l'IE active sa recherche de renseignements ou d'informations stratégiques dans un cadre légal, d'éthique et de déontologie.

Selon [8] Guilhon (2004), cette expertise du secret, chère à certaines entreprises, s'est enrichie grâce aux nouvelles compétences technologiques (l'avènement de l'informatique, Internet, les

outils téléphonique et téléologique...). Les entreprises voir même les Etats, acquièrent régulièrement ces technologies, au-delà de son optique défensive de protection mais cherchent l'information pertinente qui permet d'être offensifs et '*réussir des actions qui sortent du commun*' comme disait Sun Tzu dans le 13^{ème} chapitre de son ouvrage.

Enfin, l'histoire de l'IE est fortement liée aux mouvements des explorations, des voyages, du commerce et des immigrations...Certes, chacune de ces activités donne lieu à un socle d'informations à forte valeur ajoutée sous différentes formes : les récits de voyage, le 'Livre des merveilles' de Marco Polo³(1254-1324), les cartes géographiques voire les rapports sur les spécificités culturelles de chaque nation qui facilitent leur conquête et leur suprématie.

3. Les origines culturelles de l'IE

Les deux guerres mondiales ainsi que le nombre important des inventions, des découvertes et des innovations suscitées par le développement des marchés et la mondialisation, ont développé un dispositif d'IE qui permet à la fois pour les Etats et pour les entreprises d'être performants et intelligents. Ce dispositif n'est pas unique ou uniforme puisque chaque pays possède une histoire, une culture et un potentiel économique différent. Ainsi, des facteurs environnementaux, sociaux et géopolitiques ont permis surtout à l'Angleterre, à l'Amérique, à l'Allemagne, au Japon et à la France d'avoir les dispositifs les plus avancés.

Loin d'exclure l'IE dans un rôle militaire, [9] Clerc et Pautrat (1999) délimitent ses objectifs économiques, politiques, stratégiques... :

- enseigner aux acteurs comment mieux interpréter et comprendre les signes environnementaux ;
- adapter les connaissances aux impératifs nationaux et créer une interaction entre les institutions privées et publiques ;
- mettre en place des actions stratégiques fondées à partir des impératifs culturels, économiques et politiques.

La cooptation institutionnelle entre Etats, gouvernements et entreprises permet de tirer profit de l'IE d'autant plus que les informations traitées sont capitales pour construire des alliances ou négocier des traités (Harbulot et Baumard, 1996). Nous pensons qu'une bonne lecture des cultures des dispositifs les plus influents à savoir l'Américain, le Japonais et le Français, nous permettra de positionner le dispositif Marocain et de cadrer par conséquent notre pratique proposée de l'IE.

Le dispositif Américain

L'IE aux Etats-Unies est une affaire fédérale qui mobilise toute la société. Pourtant elle n'a pas pris d'ampleur et d'envergure que dans les années 50, où certaines grandes organisations comme Ford et General Motors ont été les premières à créer des départements d'intelligence marketing afin de faire face à la concurrence nationale. Elles n'ont pas cherché à savoir s'il existait un danger concurrentiel hors de leurs frontières (10-Martre, 1994).

Les professionnels de l'IE ont cherché à élargir la vision des cadres d'entreprises et à repenser leur environnement concurrentiel (Martre, 1994), surtout avec la féroce rivalité Japonaise et

³Considérait comme l'«un des plus illustres veilleurs technologiques de l'Histoire» selon [11] Marti et Martinet (1995).

Allemande et la montée en puissance des nouvelles technologies. De ce fait, le modèle américain de l'IE se diffère par :

- la définition des stratégies concurrentielles des entreprises ;
- la gestion des réseaux d'informations et optimiser leur ressources ;
- la rentabilité de l'IE est calculée sur le court terme ⁴(Martre, 1994) ;
- le pouvoir fédéral est de plus en plus opérationnel afin de permettre aux entreprises d'acquérir des avantages concurrentiels, à travers des agences spécialisées dans la collecte d'informations stratégiques ;
- et le lobbying et son fort pouvoir de manipulation des médias.

L'affrontement bipolaire entre les USA et l'Union soviétique a changé, au début des années quatre-vingt-dix, d'une logique militaire à une compétition économique. Donc, les firmes ont été touchées par ce changement comme le précisait [12] Le Clerc (1998) : « *les fondements d'une politique de sécurité économique s'élaborent, et l'administration des Etats-Unis va orienter résolument sa politique de sécurité économique au service des entreprises* », qui sont alimentées par les informations stratégiques recherchées par des cabinets et des cellules de renseignement créés spécialement pour la mission de « voir sans être vu » (13-Baumard, 1991). Par exemple, la **SCIP** (Society of Competitive Intelligence Professionals), le **NEC** (National Economic Council), le **CIA** (Central Intelligence Agency) et le **NIIP** (National Information Infrastructure Program) pour la sécurité nationale, promouvoir l'économie, surveiller les stratégies des concurrents et celles des partenaires.

Le dispositif Nippon

A la fin des années 1920, des dispositifs d'IE ont vu le jour au Japon. Ce pays, éloigné du monde, qui est caractérisé par une langue difficile d'accès et une culture patriarcale, a connu l'émergence de dispositifs tel le *Kenzaï Club* (Harbulot et Baumard, 1996), où des centaines de dirigeants Japonais avaient pris l'habitude de se réunir. Un lieu qui servait à la fois à la discussion et au partage d'informations, source d'avantage concurrentiel collectif.

Après la deuxième guerre mondiale, la reconstruction du pays a amené les Japonais à s'ouvrir davantage sur l'étranger. *Il est intéressant de noter que le Japon est passé du modèle d'innovation tiré par le marché et l'imitation au modèle tiré par la découverte et se dote désormais d'une capacité forte de R&D*⁵(14-Clerc, 2004). Ce caractère offensif de l'IE nipponne basé sur des orientations à long terme, a été appuyé par le **MITI** (Ministry of International Trade and Industry) qui finance la recherche d'information pointue à forte valeur ajoutée et ceci via le **JETRO**⁶(Japan External Trade Organization).

⁴« Aux États-Unis, la rentabilité de l'intelligence économique se calcule sur le court terme d'une entreprise. Dans les capitalismes "nationaux" européens ou asiatiques, la politique de coûts de l'intelligence économique est calculée sur le long terme. Il en découle un différentiel de compétitivité qui joue pour l'instant en défaveur du modèle américain. D'où le paradoxe suivant : les États-Unis disposent du plus grand marché mondial de professionnels de l'information concurrentielle, mais ce marché rapporte plus aux entreprises qu'à l'économie nationale Américaine. »Rapport Martre, 1994, p 40

⁵Clerc.P, International. Les dispositifs territoriaux d'intelligence économique. Analyse comparée du Japon, du Royaume Uni, du Canada et de la France. Extrait de la revue Regard sur l'IE, février 2004, n°1

⁶ JETRO : JapanExternal Trade Organisation, créée en 1958 par le MITI.Avec 80 bureaux à l'étranger et 31 au Japon,il est très connu chez les occidentaux comme le plus performant organisme de renseignement.

La forte rentabilité du système d'IE Japonais s'explique notamment par la cohérence du choix des objectifs et la synergie entre les acteurs (Rapport Martre, 1994). A titre d'exemple, les grands groupes tels Sony, Japan Air Line, Mitsubishi qui disposent de leurs propres maisons de commerce, à côté de la transmission des informations, réalisent des études de marchés internationales et assurent la fonction de vigilance de la concurrence. Ces maisons sont comme des capteurs d'informations dans un esprit de recherche collective (15-Faure, 2001). Egalement, les Japonais qui voyagent sont aussi des pourvoyeurs d'informations : ils ramènent des photos et établissent des rapports d'étonnements sur l'innovation et le degré de développement de l'occident. Enfin, les sociétés de commerce Japonaises, appelées **sogo shosha**⁷, pratiquent l'IE à travers des moyens formels et informels qui : « se conjuguent pour permettre une exploitation efficace des renseignements : les filiales adressent des rapports hebdomadaires aux dirigeants régionaux, le travail de contrôle de la cohérence des initiatives des filiales étant effectué au siège central. Ces mécanismes formels de coordination, organisés verticalement, sont doublés par des contacts informels entre des personnes du même âge et de même statut. La rediffusion de cette masse d'informations exclusives sur les nouveaux marchés, sur les projets des concurrents, sur les caractéristiques des produits et des matériaux en direction des firmes clientes et des filiales se fait d'une manière sélective » (16-Ronai et Ribault, 1991).

Nous pensons que le facteur humain et la culture qui font la différence du dispositif nippon d'IE. Cependant, tous les acteurs économiques en l'occurrence les entreprises travaillent souvent en réseau, favorisent la culture de partage et font preuve de solidarité exemplaire comme le montre la figure n°1.

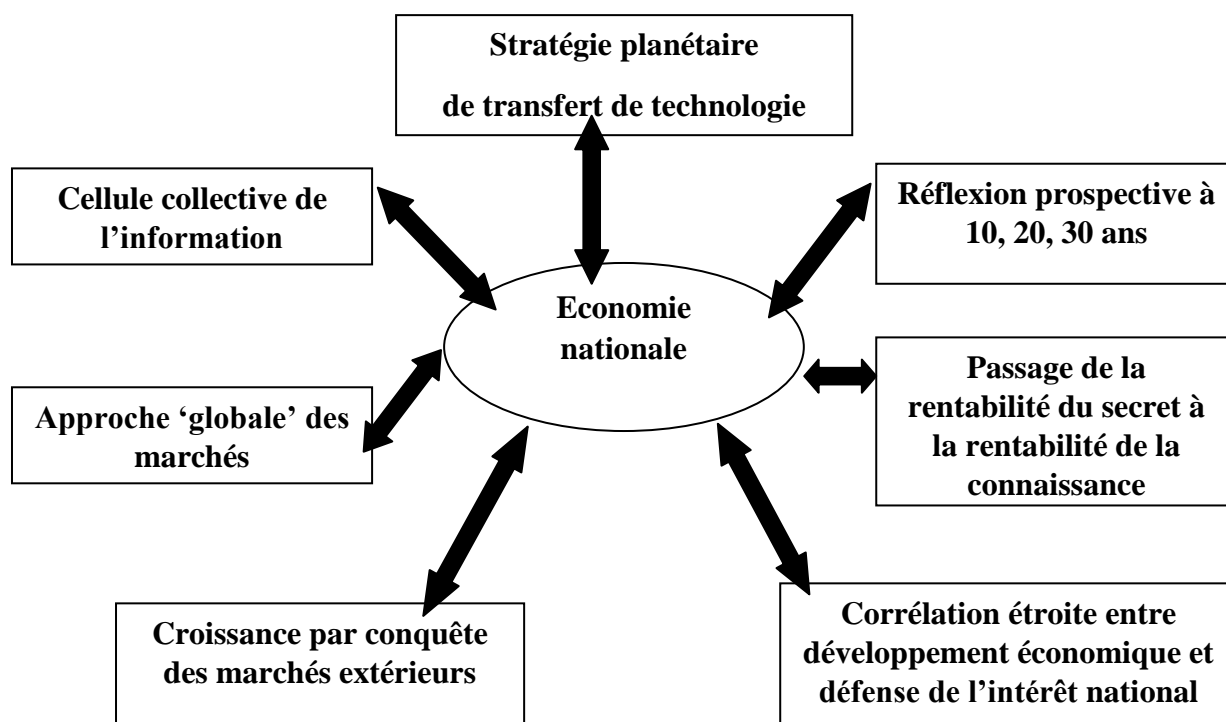


Figure n°1 : Les sauts culturels du Japon

Extrait du Rapport Martre, 1994, Schéma n°3.

⁷Elles détiennent des participations dans plus de 4000 sociétés qui peuvent aller du contrôle total (filiale à 100%) à la simple carte de visite (moins de 1%). Elles sont organisées et fonctionnent comme des « capteurs », identifiant des opportunités commerciales qu'elles répercutent auprès de leurs filiales et de leurs clients. A travers leurs réseaux de télécommunications privées ou par satellites (Ronai et Ribault, 1991).

Le dispositif Français

En France, le développement de l'IE s'est fortement accéléré en s'appuyant sur trois étapes clés qu'ont été le rapport Martre, [17] le rapport Carayon et l'institution, à partir de 2003, d'une structure chargée d'élaborer et de coordonner la politique publique d'IE (18- Gloaguen et Al, 2014).

L'enthousiasme Français pour l'IE s'est manifesté officiellement par la publication en 1994 du rapport du commissariat général au XIe Plan, nommé «*Rapport Martre* » portant sur l'IE et sa place dans les stratégies d'entreprises. Ce rapport a donné lieu à des recommandations qui permettent le développement de l'IE en France, reposant ainsi sur le développement des partenariats et des réseaux public/ privé, la création des bases de données....La majorité de ces recommandations n'ont pas donné les résultats escomptés.

Le vrai essor de l'IE a connu lieu en 2003, par Bernard Carayon, député du Tarn, qui présente dans son rapport un ensemble de propositions pour améliorer l'IE en France. Cet événement fut le déclencheur d'une grande politique publique, intégrant la sensibilisation et la formation⁸. La mise en place de ces propositions a conduit le gouvernement à nommer, en décembre 2003, Alain Juillet, comme un Haut Responsable pour l'IE, directement rattaché au cabinet du premier ministre. Il a exercé cette fonction jusqu'en mai 2009.

Le 16 septembre 2009, le Conseil des ministres a adopté un décret relatif à l'institution d'une Délégation Interministérielle à l'Intelligence Economique (D2IE⁹) qui est directement rattachée au Premier ministre. Son rôle d'impulsion et de coordination est renforcé, et elle se voit assigner quatre grands domaines d'action :

- un volet Pédagogique, permettant de sensibiliser les acteurs concernés sur les objectifs et les méthodes de l'IE ;
- un volet Anticipation et accompagnement des évolutions ;
- un volet Sécurité économique, à travers la prévention des risques, notamment immatériels (savoir-faire, réputation, etc.) ;
- un volet Travail d'influence de long terme sur l'environnement économique afin de créer un environnement favorable aux orientations choisies. (Gloaguen et Al, 2014).

L'IE est considérée en France comme un concept englobant les pratiques de veille stratégique, sécurité économique et influence (19-Larivet, 2009), elle est, ailleurs, davantage perçue comme un processus entrepreneurial moins large de collecte, d'analyse et de transformation d'information, ayant pour but l'amélioration de la performance de la firme (21-Fleisher et Wright, 2009).

La culture Française fait la spécificité de ce dit modèle. Le rôle fort de l'Etat dans l'accompagnement de certains secteurs clés de l'économie Française fait la particularité de son modèle. Selon Carayon (2003) : « *dans ces marchés, appelés « stratégiques », ce ne sont pas la qualité ou le prix des produits et services qui font la différence mais bien l'accompagnement politique des Etats qui permet de les conquérir* ».

⁸ Extrait du livre blanc, L'intelligence économique Guide pratique pour les PME - rapport 2006 du CIE MEDEF Paris.

⁹ La Délégation interministérielle à l'intelligence économique (D2IE) exerce une mission générale d'animation et de coordination de l'action de l'Etat en matière d'intelligence économique. <http://www.intelligence-economique.gouv.fr>

Cette politique publique se manifeste ainsi :

- « une politique de compétitivité qui favorise la recherche et permet l'accompagnement des entreprises dans la conquête de marchés mondiaux ; accompagnement par l'identification commune d'enjeux stratégiques et la mutualisation des expertises et des informations publiques et privées ;
- une politique de sécurité économique qui protège le périmètre stratégique de l'économie nationale ;
- une politique d'influence, notamment auprès des organismes où s'élaborent désormais les normes qui règlent la vie économique» (Carayon, 2003).

Plusieurs actions ont été entreprises pour justement accompagner ce développement comme la création des Cercles d'Intelligence Economique (CIE) du MEDEF Paris en 2002, la Délégation Générale de l'Intelligence Economique au sein du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (MINEFI) en 2004, puis la fédération des professionnels de l'Intelligence Economique (FEPIE) en 2005. Sans oublier la création des dispositifs régionaux d'intelligence économique en l'occurrence le plan national des CCI (les chambres de commerce et d'industrie), les Coordonnateurs régionaux à l'intelligence économique, auprès des préfets de région, et les Chargés de mission régionaux à l'intelligence économique (CRIE) placés auprès des Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE)...Egalement, la promotion de l'IE dans l'enseignement à travers des masters spécialisés. Toutes ces actions permettent de concevoir un modèle Français d'intelligence économique (Levet, 2004).

Malgré toutes ces politiques, “ *les sociétés françaises se mettent avec retard à l'intelligence économique* ” c'est le titre d'un article de [22]D. Rouach, publié dans le Monde, le 28 mars 1998. Rouach nous y propose un tableau (cf. figure n°2) des pratiques françaises, américaines et asiatiques en matière d'IE afin de déceler les spécificités de chacune d'entre elles.

Les 5 types de veilleurs	Intelligence économique Les pratiques légales utilisées	France	Etats-Unis	Asie
1 “ Guerriers ”	Veille intégrée à la stratégie de l'entreprise (moyens très importants)	L'Oréal Elf Aérospatiale Bouygues Ciments Français	Boeing Corning AT&T Motorola Xerox	Les Sogo Shosha Nec Mitsubishi Thoshiba Canon
2 “ Offensifs ”	Montée en puissance de la cellule de veille (moyens importants)	Thomson-CSF Guerbet Nestlé St Gobain Michelin Airbus	Nutrasweet Federal Express McDonnell Douglas (La majorité des grands groupes américains)	Toyota Nissan Daewoo Nomura (Les entreprises chinoises et les PME japonaises)
3 “ Actifs ”	Observation de la concurrence (moyens limités)	La poste Lafuma (Majorité des grands groupes français et quelques PME-PMI)	Majorité des PME américaine	
4 “ Réactifs ”	Réactions limitées aux attaques des concurrents	Majorité des PME françaises		
5 “ Dormeurs ”	Aucune action concrète			

Figure n°2 : Les cinq types de veilleurs

Source : Rouach (1998).

Notre analyse de ce tableau rejoint celle de [23] Marie-Christine Chalus¹⁰(2000) sur le cinquième type de veilleurs ‘dormeurs’. Parce que, qui dit ‘veille’ dit ‘surveiller’, être avant-gardiste, toujours à la recherche d’informations... ‘Dormeurs’ n’implique aucun acte de veille. Ensuite le regroupement, sous le type ‘réactifs’, de la majorité des entreprises Françaises dont les réactions sont limitées aux attaques des concurrents est incorrecte dans la mesure où le

¹⁰Chalus Sauvannet Marie-Christine, 2000,*Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles*. Thèse pour le doctorat de Sciences de gestion sous la direction de Véronique ZARDET. Université Lumière – Lyon 2. Faculté de sciences économiques et de gestion.

qualificatif limité (péjoratif selon Chalus) accordée à la réaction restreint par conséquent son champ d'action.

Le dispositif Marocain

Nous parlons de l'IE au Maroc depuis une vingtaine d'années, en effet c'est sur un plan théorique que la pratique a pris de l'ampleur, avant qu'elle occupe une place importante dans les grandes entreprises publiques au sein des cellules créées sous le nom de « Veille » (24-Sossi Aloui, Oumlal et Ouhejjou, 2013¹¹). Consciente des enjeux de la compétitivité, la holding privée Omnium Nord-Africain (ONA), l'Office National d'Electricité (ONE) ou encore l'Office Chérifien de Phosphate (OCP) et bien d'autres, ont mis en place des cellules de veille dont le trait commun était le problème d'accès à l'information utile. L'IE reste mal formalisé dans une stratégie nationale globale et intégrée (25-Achchab et Harrizi, 2013).

L'année 1999 était un tournant pour l'IE au Maroc, avec l'accession au pouvoir du Roi Mohamed VI, entouré de jeunes techniciens motivés par une grande volonté d'améliorer la compétitivité nationale et internationale surtout avec le développement pérennisé du Maroc et ses accords de libres échanges avec les USA, l'Union Européenne et la Turquie. Cette ouverture du Maroc sur l'extérieur et son abnégation pour tirer profit des enjeux de la mondialisation ont fait en sorte que l'IE au Maroc est perçue comme un levier de compétitivité et de développement voire même de cohésion sociale (Achchab et Harrizi, 2013¹²). Toutefois, le pouvoir législatif (pas encore réglementaire) en matière d'IE, une étude diligentée par le Centre National de Documentation pour la mise en place d'un Centre Intelligent (26- Solbi¹³, 2010), les séminaires et les conférences en la matière ont été les déclencheurs d'une politique visant à mettre en place une « IE » au Maroc.

A cet égard, M. Rachid Talbi El ALAMI, ex-ministre des affaires économiques et générales a confirmé lors des rencontres internationales de Tétouan (2004) que «L'intelligence économique n'est pas aliénée à un effet de mode, mais correspond bien à un impératif de premier plan pour les acteurs exposés à la compétition mondiale. Elle peut être vue comme un outil de performance économique, un facteur de compétitivité et de consolidation du rayonnement du Maroc au sein du concert des nations modernes. L'influence devient possible à travers la mise en place de dispositifs de surveillance, fournissant des informations fiables, permettant de scruter les concurrents, les opportunités d'affaires, les technologies et les nouveaux procédés ¹⁴»

¹¹ Doctorants à l'Institut des Études Africaines, Laboratoire d'Études et de Recherches Interdisciplinaires sur l'Afrique (LERIA), Université Mohamed V - Souissi - Rabat). Ont présenté un article « **Gouvernance et intelligence économique** » à Economics and Management of Networks Conference (EMNet 2013) (<http://emnet.univie.ac.at/>). Agadir, Morocco, Novembre 21-23, 2013.

¹² Extrait de l'article « Les défis de l'intelligence économique au Maroc » B. ACHCHAB. Et D. HARRIZI ; 2013. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214423413000173> La Revue Gestion et Organisation 5 (2013) 130-137

¹³ Extrait de la présentation : *Evaluation de la veille au Maroc*, du Professeur S. SOLBI : Ecole des Sciences de l'Information et CND, Rabat, à la journée scientifique sur **L'Apport de l'intelligence économique pour la gouvernance stratégique de l'entreprise**, à l'Ensias de Rabat le 03 mars 2010.

¹⁴ Extrait de l'allocution de M. Rachid Talbi El Alami ex Ministre des affaires économiques et générales et maire de Tétouan aux rencontres Internationales de Tétouan, « Intelligence économique et veille stratégique pour les économies émergentes », 25-26-27 Novembre 2004. Cité par P. Clerc. *L'Intelligence économique au Maroc*, Regards sur l'IE, n° 10, juillet -août 2005, France, pp. 56-58.

Selon [27] Abdelmalek Alaoui¹⁵ « Le Maroc ne peut pas échapper à l'intelligence économique », pratique selon lui qui consiste à « surveiller son environnement sur trois échiquiers : géostratégique, concurrentiel, sociétal pour l'aide à la décision stratégique ». Abdelmalek Alaoui voit en l'IE l'ambition d'une démarche qui permettrait au Royaume du Maroc de renforcer sa compétitivité, tout en laissant s'exprimer sereinement la solidarité nationale.

Ainsi, le Maroc s'est doté de plusieurs organismes qui veillent à la promotion de l'IE et à encourager les démarches entreprises dans ce sens par l'ensemble des organismes publics ou privés afin d'instaurer un cadre conceptuel et culturel de l'IE et promouvoir son développement. Comme l'**IRES** (Institut Royal des Etudes Stratégiques), l'**AMIE** (Association Marocaine de l'Intelligence Economique) créée en novembre 2006, l'association **R&D Maroc** et ses séminaires sur l'innovation, la veille et la compétitivité. La technologie est coordonnée par le **CNRST** (Centre Nationale pour la Recherche Scientifique et Technique) et l'**IMIST** (Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique). Le gouvernement a également décidé de mettre en place le **CVS** (Centre de Veille Stratégique), sans oublier les observatoires nationaux qui sont au nombre de 30 (Solbi, 2010). Le **CIEMS** (Centre en Intelligence Economique et Management Stratégique) lui, a été créé pour connecter le monde universitaire et de recherche avec le monde de l'entreprise. Le **CND** (Centre National de documentation) sous la tutelle du Haut-Commissariat au Plan qui propose un service public à but non lucratif sous forme de portail informationnel dont le périmètre est le développement économique et social du Maroc dans son environnement euro-méditerranéen. Le **CMPE** (Centre Marocain de promotion des exportations). L'**ANPME** (Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne entreprise), sans oublier en 2011, la création du **CES** (Conseil Economique et Social) afin de proposer des plans socioéconomique et l'analyse de la conjoncture économique nationale, régionale et internationale.

Selon le dernier classement annuel de l'Université de Pennsylvanie des think tanks les plus influents dans le monde. Le Maroc compte neuf (09) Think Tanks, un seul Think Tanks marocain figure dans ce classement. Il s'agit du Centre des Etudes et Recherches en Sciences Sociales (**CERSS**) qui est classé premier au Maroc, cinquième dans la région Arabe et vingt deuxième dans la région Mena.

D'autres initiatives personnelles ont été lancées pour promouvoir la Veille et l'Intelligence Economique au Maroc, Driss Alaoui Mdaghri¹⁶ par exemple, est à l'origine d'un projet sur l'économie du savoir et de l'IE au Maroc qui sera accompagné de la mise en place d'un observatoire de l'Intelligence Economique du grand Casablanca. Cet observatoire aura pour mission de mettre à la disposition des acteurs locaux des outils d'aide à la décision sur des thèmes primordiaux pour la région (28-Rochdi et Harroussi¹⁷, 2006).

Outre l'histoire, l'économie, la culture et les affaires communes ont rendu la France et le Maroc fortement liés. De ce fait, le modèle marocain d'IE est inspiré de son homologue français. Pour éviter le « tropisme Français », le Maroc s'est ouvert sur tous les modèles afin d'étalonner les meilleures pratiques et adapter les enjeux de l'IE au contexte marocain (Alaoui, 2009). Certes, sa position géographique et ses relations commerciales, politiques et stratégiques avec plusieurs pays, nous conduit à déduire que le modèle marocain d'IE est hybride, influencé par

¹⁵ A.ALOUI, 2009, <http://ffa-maroc.org/> Forum Francophone des Affaires. « *Intelligence économique et guerres secrètes au Maroc* », Koutoubia, Editions Alphonse, 2009.

¹⁶ Ancien Ministre (Energie et Mines, Jeunesse et Sports, Communication) et enseignant dans nombre d'écoles/Universités.

¹⁷ Ils ont lancé Veille.ma, le premier portail marocain qui traite de la Veille et de l'IE au Maroc, extrait de leurs article : *Le Maroc à l'ère de l'Intelligence Economique*, 2006, sur bladi.net

les pratiques des autres pays comme le signalait Alaoui (2009) : *la doctrine d'intelligence économique pour le « nouveau marocain » est le fait « d'observer comme les Chinois, d'analyser comme les Français, et d'agir comme les américains ».*

Malgré le développement assez rapide de l'IE au Maroc, le secteur manque de maturité en matière de méthodologie (Rochdi et Harroussi, 2006). Il enregistre plusieurs faiblesses et obstacles qui rendent ses avancées timides devant l'importance des enjeux à savoir : le manque des réseaux, le problème culturel de partage d'information jugée source de pouvoir, la rapidité de récolter les résultats qui ne sont pas faciles à mesurer (le retour sur investissement de l'intelligence économique), l'absence des partenariats public/privé et enfin le problème de compréhension et de confusion entre l'IE et la veille qui est la plus communément utilisée.

C'est pourquoi la pratique de l'IE au Maroc reste cloisonnée, elle montre une tendance vers des formes simplifiées et segmentées de la veille stratégique (veille concurrentielle, veille commerciale, veille technologique (Achchab et Harrizi, 2013)... L'IE passera surtout par l'application de la veille et la veille stratégique¹⁸, cette dernière est une des missions essentielles de l'IRES. *Elle s'appuie sur un système d'information prospective (SIP) ou la banque de connaissances qui rassemble, ordonne et relie les informations nécessaires à l'analyse prospective et à la réflexion stratégique. Il existe dix domaines de veille stratégique (cf figure n°3), définis à partir des grands défis actuels et futurs du Maroc. Le SIP permet de suivre les processus de changement et d'identifier les solutions à même d'y faire face et ce, à partir d'analyses, de recherches et de travaux de prospective menés par l'IRES¹⁹(29-Mouline, 2010).*

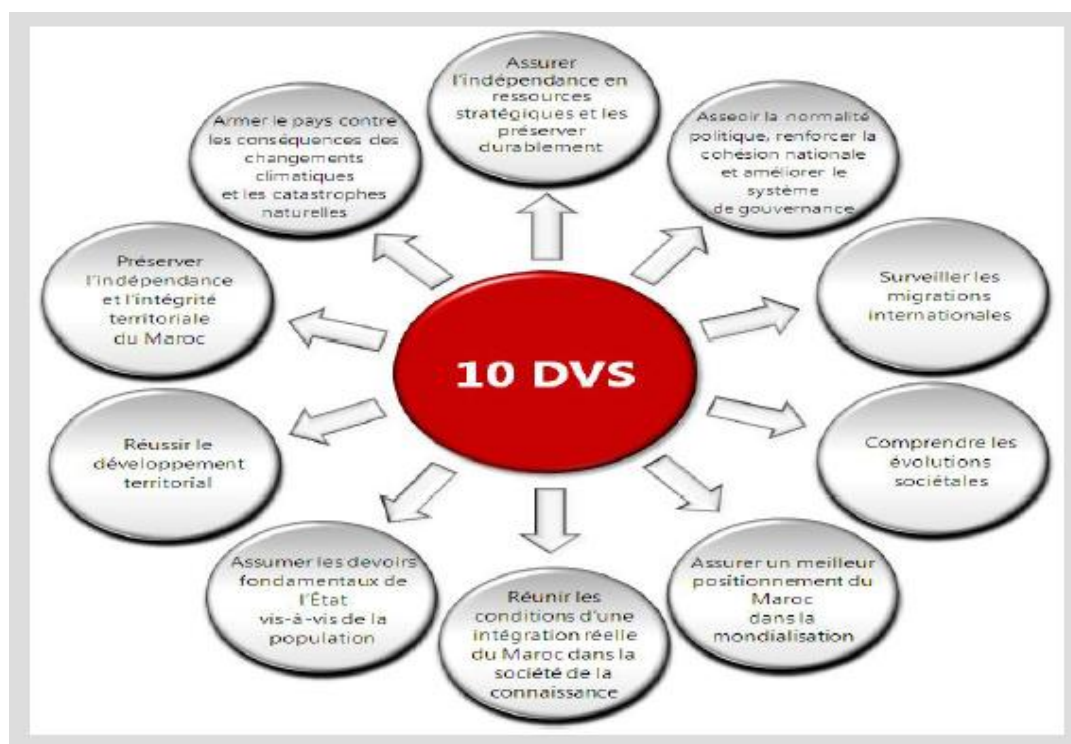


Figure n°3 : Les dix domaines de veille stratégique au Maroc

Source : Mouline (2010).

¹⁸ Regards sur l'IE - N°10 - Juillet/Août 2005.

¹⁹Extrait de la présentation de T.Mouline, le directeur général de l'IRES : *Intelligence Economique au service de la veille stratégique*, à la journée scientifique sur l'**Apport de l'intelligence économique pour la gouvernance stratégique de l'entreprise**, à l'Ensias de Rabat le 03 mars 2010.

Synthèse/ Conclusion

Nous avons ainsi constaté que la conception et la pratique de l'IE diffèrent selon les pays, leurs cultures, leurs histoires et bien sur leurs orientations futures. Loin d'être un effet de mode, cette pratique ancienne, a été revue et revisitée pour s'adapter aux nouvelles exigences du marché international.

Ci-après un tableau récapitulatif de l'ensemble des pratiques que nous avons relevé dans chaque dispositif d'IE cité ci-dessus :

Les caractéristiques du dispositif	USA	JAPAN	FRANCE	MAROC*
Repose sur un système collectif		o		
Culture nationale sur la veille ou l'intelligence économique	M	F	f	f
Culture collective de l'information	F	F	f	f
Culture individuelle de l'information	F	f	M	F
Concentration et synergies opérationnelles des acteurs nationaux	F	F	M	M
Marché privé de l'information	F	F	M	f
Actions des services de renseignement étatiques dans le domaine de l'économie	F	f	M	f
Illégalité économique	M	M	f	M
Légende : O : oui, F : Fort, f : faible, M : moyen				

* à partir des lectures, recherches et pratique professionnelle des auteurs

Figure n°4 : Adapté de la Comparaison des différents systèmes de veille stratégique et d'intelligence économique (Marie-Christine Chalus, 1998)

Source : Chalus (2000).

Bibliographie

1. **C.Harbulot et P.Baumard**, la Cinquième Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique le 14 mai 1996.
2. **H-I. Ansoff**, « Managing strategic surprise by response to weak signals », *California Management Review*, Vol 18.2, 1975.
3. **J-L Levet**, « L'intelligence économique mode de pensée, mode d'action », *Economica*, 2001.
4. **A.Juillet**, Audition d'Alain Juillet par la commission de la Défense Nationale et des Forces Armées de l'assemblée nationale, le 28 février 2006.
5. **H.Lesca**, « Veille stratégique : comment sélectionner les informations pertinentes ? Concepts, méthodologie, expérimentation et résultats ». Actes du colloque V^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS, Lille 13-15 mai 1996.
6. **J-F. Phelizon**, « L'action stratégique : Stratèges et stratégies », *Economica*, 1998.
7. **C.Harbulot**, « La machine de guerre économique », *Economica*, 1992.
8. **A.Guilhon**, « L'intelligence économique dans la PME : visions éparses, paradoxes et manifestations », *L'Harmattan*, 2004.
9. **P.Clerc. P et R.Pautrat**, « Intelligence économique, Encyclopédie de gestion et e management », *Dalloz*, 1999.
10. **Commissariat Général du Plan**, « Intelligence économique et stratégie des entreprises », Paris : La Documentation Française, 1994.
11. **B-T .Martinet et Y-M. Marti**, « L'intelligence Economique, les yeux et les oreilles de l'entreprise », *Editions d'Organisation*, Paris ,1995.
12. **P.Clerc**, « *Intelligence économique, enjeux et perspectives* », *UNESCO*, rapport mondial sur l'information, 1997-1998.
13. **P-H. Baumard** , « Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels », Paris, *Masson*, 1991.
14. **P.Clerc**, « Les dispositifs territoriaux d'intelligence économique : Analyse comparée du Japon, du Royaume Uni, du Canada et de la France », *Regard sur l'IE*, n° 1, février 2004.
15. **G.Faure**, « La pratique de l'intelligence économique au japon : un modèle sans école », *Asies Recherches*, Centre Asie, IREPD, Grenoble, (2001)- lycos.fr.
16. **M.Ronai et T.Ribault**, « L'archipel de l'information », *Le Monde Diplomatique*, numéro spécial, Allemagne Japon les deux titans, 1991.
17. **B.Carayon**, « Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale ». Rapport au premier ministre, 2003.
18. **Gloaguen et Al**, « Le guide de l'intelligence économique », le guide du routard, *Hachette*, 2014.
19. **S.Larivet**, « Intelligence économique – Enquête dans 100 PME », *L'Harmattan*, 2009.
20. **S.Larivet**, « Intelligence économique : acception française et multidimensionnalité », X^{ème} Colloque de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique) - Québec, Canada – 13/15 juin 2001.
21. **C-S Fleisher et S.Wright**, « Examining Differences in Competitive Intelligence Practice: China, Japan, and the West,. *Thunderbird International Business Review* Vol. 51, No. 3, May/June 2009.
Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). Periodicals, Inc.
DOI: 10.1002/tie.20263
22. **D.Rouach**, « Les sociétés Françaises se mettent avec retard à l'intelligence économique », *Le Monde*, 1998.
23. **M-C.Chalus**, « Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles ». Thèse pour le doctorat de Sciences de gestion. Université Lumière – Lyon 2. Faculté de sciences économiques et de gestion, 2000.

24. **F-Z. Sossi Alaoui et M.Oumlal et O.Ouhejjou**, « Gouvernance et intelligence économique », Economics and Management of Networks Conference (EMNet 2013) (<http://emnet.univie.ac.at/>).Agadir, Morocco, Novembre 21-23 , 2013.
25. **B.Achchab et D.Harrizi**, « Les défis de l'intelligence économique au Maroc ». <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214423413000173>, La Revue Gestion et Organisation 5 ,2013 130-137.
26. **S.Solbi. S**, Extrait de la présentation : *Evaluation de la veille au Maroc*, du Professeur, à la journée scientifique sur l'Apport de l'intelligence économique pour la gouvernance stratégique de l'entreprise, à l'Ensias de Rabat le 03 mars 2010.
27. **A.Alaoui**, « Intelligence économique et guerres secrètes au Maroc », Koutoubia, Editions Alphée 2009.
28. **M.Rochdi et S.Harroussi**, « Le Maroc à l'ère de l'Intelligence Economique », 2006, sur veille.ma et <http://www.infoguerre.fr/matrices-strategiques/le-maroc-a-l-ere-de-l-intelligence-economique-1039>.
29. **T.Mouline**, « Intelligence Economique au service de la veille stratégique », à la journée scientifique sur l'Apport de l'intelligence économique pour la gouvernance stratégique de l'entreprise, à l'Ensias de Rabat le 03 mars 2010.