



**HAL**  
open science

# Rôle de l'Intelligence Economique pour atteindre les objectifs de l'émergence industrielle au Maroc

Camille Baulant, Mouna El Haddani

► **To cite this version:**

Camille Baulant, Mouna El Haddani. Rôle de l'Intelligence Economique pour atteindre les objectifs de l'émergence industrielle au Maroc. XXXVIèmes Journées du développement de l'Association Tiers-Monde Croissance, développement et inégalités: Un développement de plus en plus inégal?, May 2021, Rennes, France. hal-03260098

**HAL Id: hal-03260098**

**<https://univ-angers.hal.science/hal-03260098>**

Submitted on 14 Jun 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Rôle de l'Intelligence Economique pour atteindre les objectifs de l'émergence industrielle au Maroc

Atelier : Les inégalités internationales et différenciation croissante des trajectoires des PED »,  
Sous-thème « les dynamiques d'émergence : différenciation et reproductibilité ».

**XXXVIèmes Journées du développement de l'Association Tiers-Monde**  
**Croissance, développement et inégalités : Un développement de plus en plus inégal ?**  
LiRIS et ESO, Université Rennes 2  
**27-28 mai 2021 Rennes**

Camille Baulant & Mouna El Haddani  
**Université d'Angers, GRANEM, SFR Confluence, F – 49000 Angers, France**  
camille.baulant@univ-angers.fr, [mouna.elhaddani@univ-angers.fr](mailto:mouna.elhaddani@univ-angers.fr)

**JEL** : D83, F62, L14, L16

**Mots-clés (cinq)** : Maroc, Intelligence Economique, Veille, croissance, inégalités.

Résumé

L'article analyse comment le Maroc a pu mobiliser les approches de veille et d'Intelligence Economique depuis les années 1990 pour effectuer un rattrapage industriel et s'insérer de façon dynamique dans les échanges internationaux en modifiant progressivement le mode de gouvernance des grandes entreprises marocaines et la structure des exportations marocaines.

Il explore aussi les pistes pour que le pays puisse accéder à l'émergence et améliorer le niveau de vie de sa population en développant une stratégie de co-construction des connaissances et de création d'innovation qui pourrait compléter la stratégie choisie en matière d'Intelligence Economique stratégique sur les marchés internationaux.

Abstract

The article analyzes how Morocco has been able to mobilize monitoring and competitive intelligence approaches since the 1990s to achieve industrial catch-up and to insert itself dynamically into international trade by gradually modifying the mode of governance of large Moroccan companies and the structure of Moroccan exports.

It also explores ways for the country to reach emergence and improve the standard of living of its population by developing a strategy of co-construction of knowledge and creation of innovation that could complete the strategy chosen in terms of strategic competitive intelligence on international markets.

**Key word:** Morocco, competitive intelligence, monitoring, growth, inequalities

## Introduction

Le Maroc est l'un des rares pays en développement, à s'être lancé dans le passage d'une économie agricole à une économie de la connaissance (Choo, 2006; Clerc, 2007) pour faire un lien entre les différents pays africains mais aussi avec les autres continents : Europe, Moyen-Orient, Asie-Océanie et Amérique...

La préparation du Maroc aux échéances liées à cette intégration exige de toute évidence une mise à niveau de ses firmes afin de mieux assimiler les nouvelles règles du jeu qui régissent le contexte international. Les opportunités de gains de parts de marché augmentent, mais mobilisent des stratégies économiques complexes alliant l'innovation de long terme aux diverses formes de compétitivité à court terme.

Dans ces nouvelles stratégies, savoir différencier son innovation à long terme et avoir une bonne compétitivité-prix ou hors prix, ne suffisent donc plus pour gagner des parts de marché. Être capable d'identifier, d'interpréter et de transformer l'information riche, non connue par l'ensemble des acteurs, qui apporte de l'inattendu, c'est-à-dire de la surprise, en connaissances actionnables, constitue la base fondamentale d'une troisième forme de compétitivité imposée par la mondialisation quantitative des flux informationnels. Cette compétitivité informationnelle fait appel à tout le cycle de l'Intelligence Economique (IE) comme mode de pensée et mode d'action entraînant une gestion proactive de l'information dans tous ses états, au moyen de la conciliation des aspects, technique et humain, selon l'école socio-technique (Emery et Trist, 1965) et de la mobilisation des acteurs concernés par les effets du changement via la mise œuvre des «communautés stratégiques de création collaborative de connaissance» (Fayard, 2000).

Pour ce faire, dès le début des années 1990, le Maroc a investi dans le domaine de la veille et de l'Intelligence Economique pour s'insérer de façon dynamique dans les échanges internationaux (Rapport Martre, 1994, Besson & Possin, 1996). Très tôt, le pays a cherché à collecter, traiter, exploiter, utiliser et protéger les informations en vue d'augmenter son poids économique sur les marchés mondiaux. Cette stratégie de co-construction des connaissances actionnables, a contribué à la dynamique de la croissance économique et à l'ouverture du pays notamment la concrétisation d'un parti-pris stratégique, celui de l'externalisation des entreprises marocaines en direction du continent africain.

En 1994, le pays a développé les premiers think-tanks en IE et a souhaité promouvoir et structurer les démarches de veille technologique, commerciale et concurrentielle existant dans ses entreprises élites. A partir des années 2000, l'IE a connu une seconde phase caractérisée par une généralisation et une industrialisation de la veille et de l'analyse, accompagnée d'une première formulation élaborée de l'IE, portant une forme de gouvernance nouvelle qui prend en compte la sécurité des citoyens, des entreprises, des informations et des institutions. L'Etat a souhaité alors élargir le traitement de l'information stratégique pour mieux structurer les différentes veilles et les outils de l'IE existants que sont le lobbying et la protection du patrimoine du pays. Depuis, le Maroc a surtout utilisé la gestion et l'utilisation des informations, des connaissances et des compétences, dans une optique offensive à la fois culturelle, économique et politique (qualifiée de stratégies d'Intelligence Economique Stratégique). Dans cette perspective, le Royaume du Maroc s'est appuyé sur des actions menées à court terme et a donné la priorité à des politiques de compétitivité et des stratégies de lobbying. Ces dernières lui ont permis de diversifier largement ses pays partenaires, en se recentrant sur les grands pays émergents (Inde, Brésil, Turquie et Chine) et en se diversifiant aussi vers le haut de gamme (appareils électriques et automobiles) (Baulant, 2018) grâce à une modification favorable de sa législation et à son économie considérée

comme stable et sans risque majeur pour les affaires (notation A4 de la COFACE en 2019) pour attirer des investissements directs étrangers (IDE). En 2018, le flux des IDE s'est inscrit en hausse à 34,17 Mds MAD (+34,2% par rapport à 2017), atteignant son plus haut niveau des dix dernières années et confirmant ainsi la première position du Maroc en Afrique, devant le Kenya et l'Afrique du Sud. Les transformations structurelles qu'a connu l'économie marocaine, se sont manifestées aussi par une croissance dynamique entre 2000 et 2017 (en moyenne à 4,4 % par an) et une progression annuelle du PIB par tête de 3,1%, et ce, en dépit des contraintes inhérentes aux années de sécheresse (2005 et 2007) et du contexte international caractérisé par une forte libéralisation des marchés (biens, services, capitaux, informations et connaissances).

Malgré son ouverture aux investisseurs étrangers, l'industrialisation est trop limitée au Maroc. Le pays a connu néanmoins une trajectoire différente de celle de ses voisins de l'Afrique du Nord que sont l'Algérie et ses exportations d'hydrocarbures ou la Tunisie et ses exportations agricoles. Certes les avantages comparatifs du Maroc demeurent encore aujourd'hui importants dans les produits de base : l'agriculture, les phosphates et le textile qui représentent des excédents commerciaux importants pour le pays. Pourtant, compte tenu de sa population nombreuse, les politiques d'IE menées au Maroc n'ont pas encore permis une hausse spectaculaire de son niveau de vie, comme cela a été le cas dans de nombreux pays d'Asie (Quatre dragons, pays de l'ASEAN et la Chine). Le manque de stratégie industrielle à long terme peut expliquer en partie le fait que la croissance et le niveau de vie du pays soient restés en deçà de ce que l'on aurait pu attendre d'une économie bien positionnée dans les rapports internationaux. En 2017, le niveau de vie du Maroc reste encore relativement faible (7 000 dollars de PPA par personne et par an) et inférieur au seuil d'une économie avancée (10 000 dollars de PPA par tête). Le pays possède en outre le niveau d'inégalités le plus élevé d'Afrique du Nord avec un indice de génie de 0,4 malgré le recul du taux de pauvreté monétaire entre 2001 et 2014 de 15,3% à 8,9 % en 2007 puis à 4,8% selon le HCP. Mais la politique d'ouverture et d'Intelligence Economique, menée depuis le début des années 1990, a commencé à porter ses fruits en modifiant progressivement le mode de gouvernance des grandes entreprises marocaines et la structure des exportations marocaines.

Le but de notre analyse est de présenter dans quelle mesure les démarches de gestion d'informations ont permis à aider, le processus de développement du pays et son processus de rattrapage industriel. Il explore aussi les pistes pour que le pays puisse poursuivre son développement économique en utilisant tous les domaines de l'IE, et en particulier en se concentrant sur l'analyse prospective des informations et des connaissances afin de nourrir son processus d'innovation et de conforter la place déjà obtenue dans l'économie mondiale grâce à la mobilisation de ses réseaux d'influence, de lobbying et d'image adaptés.

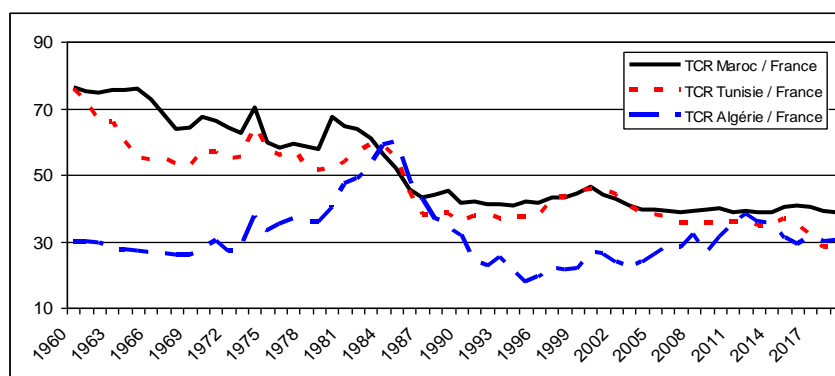
## **I. INSERTION DU MAROC DANS LA NOUVELLE ECONOMIE MONDIALE**

La première partie proposera une analyse de l'insertion du Maroc dans la nouvelle économie mondiale en étudiant le rôle respectif des trois formes de compétitivité du Maroc (prix, hors prix et informationnelle) pour accroître sa réactivité sur les marchés, son positionnement dans les services NTIC haut de gamme et la construction de partenariat gagnant-gagnant entre les grandes firmes au niveau international.

## 1) Insertion du Maroc dans le commerce international par la compétitivité hors prix

Mesurés en niveaux, le TCR du Maroc a régulièrement diminué depuis les années 60 de 71% des prix français en 1960 à 40% à 39% prix français en 2019, ce qui a entraîné une hausse de 49% de l'indice de compétitivité-prix de ce pays sur longue période (**graphique 1**).

**Graphique 1 : Taux de change réels du PIB rapporté à celui de la France des deux pays 1960-2019 (écart taux de change au taux de PPA)**



Source : CEPII, base Chelem PIB, mars 2021

Le plus fort de la baisse du TCR du Maroc (comme de celle de la Tunisie) s'est effectué lors de la décennie perdue pour le développement (1980-1992) lorsque le Maroc est entré dans la crise de la dette des PVD (-42% pour le Maroc, -27% pour la Tunisie). Depuis 1990, le TCR du Maroc reste relativement stable (-5,7%) et son niveau obtenu en 2019 est supérieur à celui de la Tunisie (28% des prix français) et de l'Algérie (30% des prix français). En évolution, entre 2000 et 2019, la compétitivité-prix de la Tunisie a augmenté de 17%, celle du Maroc de 7% tandis que la compétitivité-prix de l'Algérie a baissé de 11% sous l'impact d'une spécialisation pétrolière (maladie hollandaise). Le pays s'est donc principalement inséré dans les échanges mondiaux par sa compétitivité prix comme le confirme les élasticités prix et revenus de ce pays (**tableaux 1 et 2**).

**Tableau 1 : Estimation des exportations du Maroc en données de panel 1967- 2019 (72 produits, 51 années)**

*Effets produits pour le Maroc, effets Produit +Temps pour la Tunisie*

$$\text{Log}(XZ_j) = \epsilon_x Y^* - \eta_x (P_j/e.PFR) + \text{cste}$$

	$\epsilon_x$	$\eta_x$	R2
<b>Maroc</b>	1,77	-1,56	0.74
<b>Tunisie</b>	1,16	-4,87	0.85

Source : C. Baulant et Ph Compaire, décembre 2019

$XZ_j$  : les exportations en volume du pays  $j$   
 $Y^*$  le PIB mondial en dollars de PPA constants  
 $P_j/ePFR$  : le taux de change réel du pays  $j$   
 $P_j$  : le prix du PIB du pays  $J$   
 $PFR$  : le prix du PIB de la France  
 $E$  : le taux de change nominal euro-devises

Malgré une élasticité-prix supérieure à celle de la France, l'élasticité revenu du Maroc au PIB mondial domine l'élasticité-prix, ce qui semble indiquer la présence d'une certaine compétitivité hors prix, à la différence de la Tunisie, où l'élasticité-prix domine l'élasticité revenu pour ce dernier.

**Tableau 2 : Estimation des importations des trois pays en données de panel 1967-2019 (72 produits, 51 années)**  
***Modèle aléatoire avec effets temps et effets par produits***

$$\text{Log}(MZ_j) = \epsilon_m Y + \eta_m (P_j/e.PUS) + \text{cst}$$

	$\epsilon_m$	$\eta_m$	R2
<b>Maroc</b>	1,63	0,58	/
<b>Tunisie</b>	1,46	0,66	/

Source : C. Baulant et Ph Compaire, décembre 2019

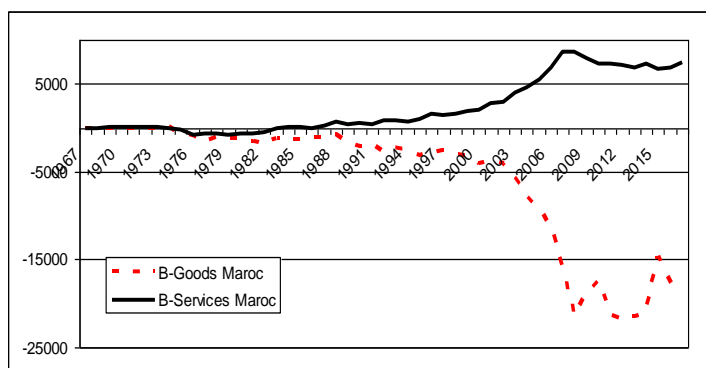
À l'importation, le Maroc est aussi plus sensible à la demande interne qu'à la compétitivité-prix. Les deux élasticité-prix sont proches de celles des pays avancés. L'effet revenu, celui de la demande intérieure, domine l'effet de la compétitivité-prix. Pour le Maroc, les exportations sont plus sensibles à la demande mondiale que l'importation à la demande intérieure ( $1,77/1,63=1,09$ ) ce qui indique, selon l'analyse de Krugman (1981) une relative insertion réussie dans le commerce mondial, à la différence de la Tunisie ( $1,16/1,46= 0,8$ ).

Compte tenu de sa forte élasticité-prix à l'exportation, la Tunisie sera ainsi beaucoup plus sensible à un gain de compétitivité ou à une baisse de change nominal que le Maroc (la somme des élasticité-prix est de 5,53 contre 2,14 seulement pour le Maroc). Dans les deux pays, les élasticité-prix restent pourtant supérieures à celles de pays avancés (0,7) et donnent à ces deux pays des marges de main d'œuvre plus forte que pour les pays plus avancés pour utiliser leur compétitivité-prix plus élevées.

## 2. Insertion originale du Maroc dans des services haut de gamme

Un des aspects clef du commerce international de biens au Maroc a été la forte dégradation de sa balance commerciale notamment à partir des années 2000 (Graphique 2). À l'inverse, des excédents croissants ont été obtenus dans les services (tourisme mais aussi services aux entreprises) même s'ils n'ont pas permis de combler le déficit commercial du Maroc.

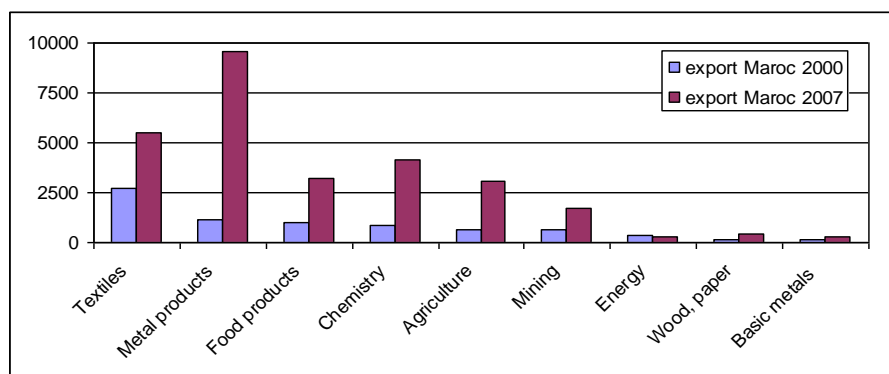
## **Graphique 2 : Balance commerciale et balance des services du Maroc 1967-2017**



Source : CEPII, base Chelem Balance des paiements, mars 2021

En dépit d'un déficit commercial marqué, le Maroc enregistre pourtant une nette progression de ses exportations dans le secteur clef de l'économie mondiale : le secteur mécanique (« metal products ») qui dépasse en 2017 largement les exportations traditionnelles dans le secteur textile ou des produits alimentaires (graphique 3). Certes, cette bonne performance doit être reliée au développement des chaînes de valeurs des firmes multinationales (FMN) dans les dix dernières années. On peut le mesurer par les fortes entrées de capitaux au titre des IDE au Maroc durant les années récentes. A court terme, ces entrées vont augmenter le déficit courant du Maroc par le biais des rapatriements de produit des FMN. Mais à moyen terme, ces IDE entrants vont être porteurs de forts transferts technologiques, comme en témoigne l'exemple, l'installation de l'entreprise Renault à Tanger.

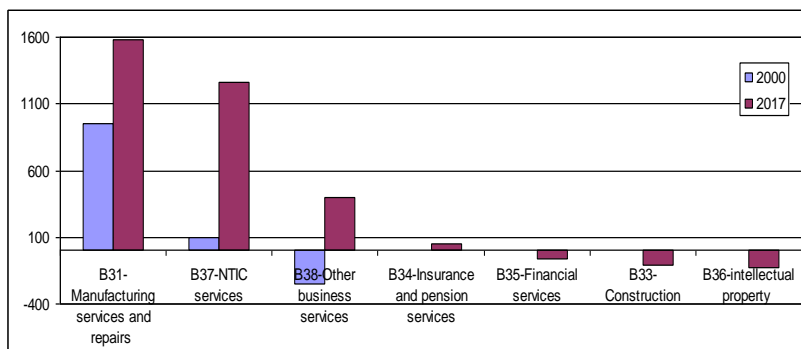
## **Graphique 3 : Montée des exportations du Maroc dans l'industrie mécanique Entre 2000 et 2017**



Source : CEPII, base Chelem commerce, mars 2021

L'analyse des secteurs des services, qui témoignent aujourd'hui d'une nouvelle Révolution Industrielle fondée sur le numérique, et qui dépassent aujourd'hui les seuls échanges de biens, montre que le Maroc est désormais bien placé dans l'exportation de bons nombres de services aux entreprises (graphique 4).

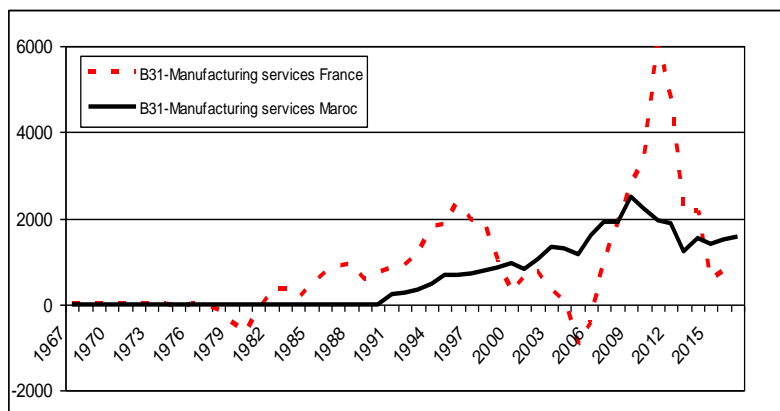
**Graphique 4 : soldes des de services aux entreprises du Maroc entre 2000 et 2017**



Source : CEPII, base Chelem balance des paiements, mars 2021

Le Maroc concurrence à présent un pays comme la France dans ces trois domaines (services industriels, services de NTIC, et services d’affaire) et ces types de services sont susceptibles d’entraîner un développement industriel ainsi qu’une croissance plus stable que celle qui a été tirée par le commerce de phosphates, de produits alimentaires ou de tourisme, trois secteurs qui dépendant des aléas climatiques mais aussi des tensions internationales. Le Maroc reste déficitaire pour ses services de brevets, de construction et de services financiers à a différence de la France (**graphique 5**).

**Graphique 5 : soldes des de services industriels aux entreprises du Maroc et de la France entre 2000 et 2017**



Source : CEPII, base Chelem balance des paiements, mars 2021

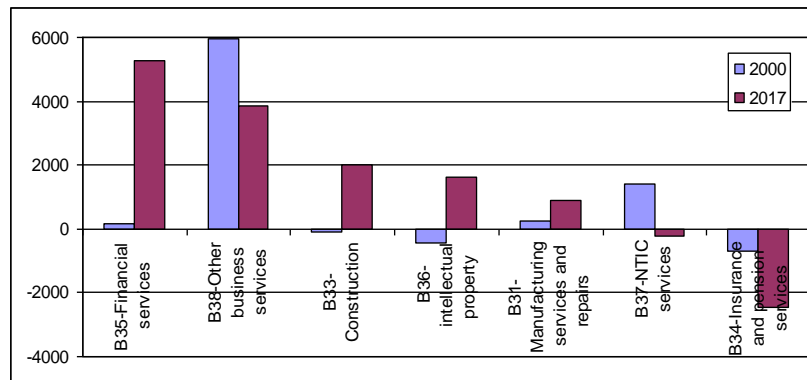
En 2017, la balance des services aux entreprises industrielles (« manufacturing services ») présente une évolution heurtée (avec deux pics en 1997 et 2011) est désormais moins excédentaire que celle du Maroc.

La balance des services des entreprises industrielles, de la construction et des services de brevets sont les trois premiers postes d’exportation (**graphique 6 A et 6B**). Mais la France est



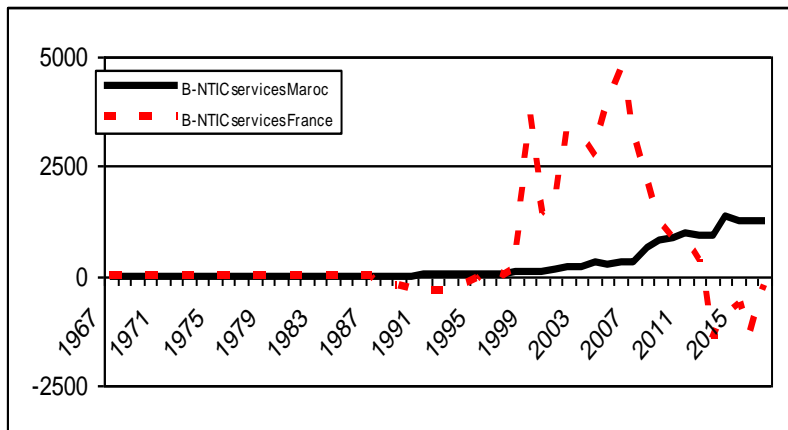
très déficitaire pour les services d'assurance et de capitalisation et devient déficitaire pour les services de NTIC.

**Graphique 6 A : soldes des services aux entreprises de la France en 2000 et 2017**



Source : CEPPII, base Chelem balance des paiements, mars 2021

**Graphique 6 B : soldes des services NTIC du Maroc et de la France**

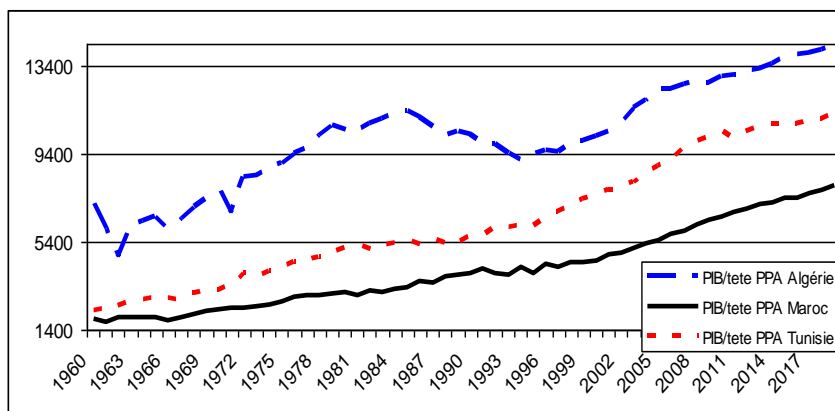


Source : CEPPII, base Chelem balance des paiements, mars 2021

### 3. Une croissance extravertie qui augmente le niveau de vie au Maroc :

Le niveau de vie du Maroc, comme de la Tunisie a fortement progressé (5,5 et 6,5% par an respectivement) entre 1960 à 2019 alors que celui de l'Algérie a moins progressé en raison de la guerre civile qui a ravagé ce pays (1,9% par an en moyenne) (**graphique 7**). En 2019, le niveau de vie mesuré par le PIB/tête en PPA atteignait 14 298 \$ PPA en Algérie, 11 172 \$ PPA en Tunisie et 7 960 \$ PPA au Maroc. Pourtant, depuis 2000, la plus forte hausse du niveau de vie réel a été constatée au Maroc (avec + 75,6%) en dépassant celle de la Tunisie (+ 47,5%) et celle de l'Algérie (+40%).

**Graphique 7 : PIB/tête PPA du Maroc, Tunisie et Algérie 1960-2019**



Source: CEPII, base Chelem PIB, mars 2021

La hausse du taux de croissance du niveau de vie moyen au Maroc (PIB/tête en dollars de PPA) ne semble pas néanmoins avoir bénéficié à tous les marocains et ce pays semble avoir connu une « croissance sans prospérité » (Nubukpo, 2019), comme en témoigne le coefficient de Gini plus élevé au Maroc (0,42) qu'en Tunisie (0,39), tout en restant inférieur aux pays d'Amérique latine (0,468 au Brésil et 0,448 au Mexique). Le coefficient du Maroc se rapproche de celui de la Thaïlande (0,396) mais reste encore loin de ceux des pays avancés (0,292 en Allemagne, 0,295 en France, 0,328 au Royaume-Uni).

## **II. ROLE DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE POUR ELABORER DE NOUVELLES STRATEGIES AU MAROC**

Jusqu'aux années récentes le Maroc a surtout utilisé l'IE, la gestion et l'utilisation des informations, des connaissances et des compétences, dans une optique offensive (qualifiée de stratégies d'Intelligence Economique Stratégique), en s'appuyant sur des actions menées à court terme et en donnant la priorité pour le Royaume du Maroc à des politiques de compétitivité et des stratégies d'influence. Pourtant une politique plus globale d'IE pourrait être bénéfique au Maroc car elle donnerait un cadre pour promouvoir les stratégies d'innovation à long terme visant à créer de nouvelles connaissances et à développer la recherche et l'éducation dans des stratégies d'Intelligence Economique Territoriale faisant apparaître des stratégies structurelles fondées sur une nouvelle spécialisation industrielle et une nouvelle politique d'innovation adaptées aux caractéristiques du marché mondial et aux caractéristiques propres du Maroc pour aboutir à un développement économique et social sur l'ensemble de son territoire.

### **2-1. Impact de l'Intelligence Economique dans le développement du Royaume du Maroc**

Avec la mondialisation des échanges de biens, services, capitaux, connaissances ainsi que le passage à une économie plus immatérielle, la gestion de l'information et sa transformation en en informations utiles et en connaissances, sont devenues le levier majeur pour tous les pays du monde pour se créer et conserver des « avantages concurrentiels durables » (Porter, 1990). Après l'avance des pays anglo-saxons, du Japon et des pays du Nord de l'Europe dans ce domaine, le Maroc a découvert l'Intelligence Economique dans les années 1990.

Le pays a connu quatre grandes phases dans la mise en place de ses pratiques d'Intelligence Economique :

De 1990 à 2003, l'IE est apparue comme une nouvelle méthodologie adaptée pour traiter la surinformation des informations brutes. Il s'agit de mobiliser le cycle entier de l'information pour collecter les informations brutes et les transformer en connaissances puis transformer ces connaissances en informations utiles pour la décision économique (Guillaumont, 1994, 2008, Martre, 1994). Dès cette époque, il devient essentiel de traiter et de protéger les informations stratégiques qui concernent la souveraineté des pays en matière de sécurité économique. Le Maroc a donc développé les premiers think-tanks en IE et a souhaité promouvoir et structurer les démarches de veille technologique, commerciale et concurrentielle existant dans les entreprises élites du pays.

A partir des années 2000, l'IE a connu une seconde phase caractérisée par une généralisation et une industrialisation de la veille et de l'analyse, accompagnée d'une première formulation élaborée de l'IE portant une forme de gouvernance nouvelle qui prend en compte la sécurité des citoyens, des entreprises, des informations et des institutions. Au Maroc, l'Etat a souhaité alors élargir le traitement de l'information stratégique pour mieux structurer les différentes veilles et les outils de l'IE existants que sont le lobbying et la protection du patrimoine du pays.

La crise des subprimes de 2007-2009 a marqué une nouvelle étape au Maroc dans cette méthodologie. Durant cette période, l'IE s'est affinée avec la création de l'Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES) (think tank chargé de mener des études et des analyses stratégiques et d'assurer une veille sur des domaines stratégiques), la mise en place d'un comité de veille qui associe les expertises des Ministères, des banques, des grandes entreprises et des associations professionnelles pour faire face aux impacts de la crise ainsi que l'appel à contribution destiné aux compétences marocaines résidentes à l'étranger pour participer au processus de développement du Maroc en matière de recherche et développement par le transfert de savoir et du savoir-faire, et ce, dans le cadre du programme FINCOME (Forum International des compétences Marocaines à l'Étranger), soutenu par les pouvoirs publics marocains.

A partir de 2010, l'IE a nettement progressé au Maroc. De nombreuses initiatives privées et publiques ont émergé mais toujours sans pilotage institutionnel unifié et coordonné à un niveau élevé de l'Etat, pour développer une politique publique d'IE. Au niveau étatique et au sein du ministère de l'Industrie et du Commerce et des Nouvelles Technologies, des observatoires ont été créés sur trois secteurs stratégiques : l'industrie, le commerce et la distribution, et les TIC. Il faut également souligner la mise en place du Conseil Economique et Social et Environnemental (CESE) pour soutenir le développement économique et social, la création du Centre en IE et Management Stratégique (CIEMS) à l'initiative d'un groupe d'enseignants chercheurs. De même, l'année 2012 a connu la participation active de plusieurs universités marocaines aux 17 pôles de compétence développés sur le territoire, alliant les entreprises et les centres de recherche. A partir de 2016, le Maroc tend à devenir le moteur de l'IE en Afrique notamment grâce, d'une part à l'organisation des 1ères Assises Africaines de l'IE, rencontres devenues le rendez-vous annuel de la communauté de l'IE sur le continent, et d'autre part les rencontres de l'Université Ouverte de Dakhla1, qui ont vu en 2018, la signature du Forum des associations africaines d'IE. Ce forum servira de plateforme permanente pour mener une réflexion sur les questions africaines couvrant différentes dimensions : économique, financière, culturelle, politique, géostratégique,

environnementale, socio-démographique et numérique. Du côté entreprise, durant cette dernière décennie, l'IE a concerné toutes les entreprises, et notamment les PME au profit desquelles, l'Agence Nationale pour la promotion des PME (ANPME), créée dès 2002, a développé des programmes de soutien à la mise à niveau et des prestations de veille et d'intelligence stratégique, dans le cadre du Pacte National pour l'Emergence Industrielle, signé pour le renforcement de la compétitivité de ces entreprises. Il est important de noter aussi la mise en place de la première conférence qui met l'entrepreneur au cœur du dispositif d'IE.

Ainsi le Maroc et les autres pays du monde ont dû faire face à partir des années 90 à une double mutation de l'économie mondiale. La première mutation se caractérise par une mobilité croissante des biens, services, capitaux, information et connaissance qui a induit une concurrence croissante entre les pays. La seconde mutation concerne la complexification du mécanisme de spécialisation qui s'est éloigné de la Division Internationale du Travail (DIT) pensée comme une division binaire du travail cantonnant les pays en voie de développement à exploiter leurs avantages comparatifs dans les secteurs des matières premières et dans les industries intensives en travail (Ricardo, 1815, Samuelson, 1948). L'économie mondiale s'est alors peu à peu structurée en une division ternaire du travail, où les pays intermédiaires concurrencent les pays développés et les PVD. Face à cette nouvelle concurrence, les pays développés ont utilisé la mobilité des capitaux pour segmenter leur chaîne de production, en délocalisant leur production en fonction des caractéristiques des différents pays du monde. Les FMN des pays avancés ont délocalisé ainsi la recherche dans les pays avancés intensifs en recherche, leur production dans les pays à bas salaires, elles ont créé des usines d'assemblage dans les pays émergents intensifs en haute qualification et en bas salaires et elles ont installé des points de vente pour exporter leurs produits à la fois vers les pays développés et les pays émergents (Helpman et Krugman, 1981). Aujourd'hui cette division ternaire du travail tend pourtant à s'estomper car bon nombre de grands pays émergents (la Chine dans l'industrie, l'Inde dans les services haut de gamme ou le Brésil dans la biotechnologie) dépassent désormais les innovations des pays développés. Tous les pays du monde entrent dans une spécialisation encore plus poussée, au sein même des innovations radicales (disruptive innovations), car celles-ci sont devenues trop complexes et trop chères pour être produites dans un seul pays. Les innovations de rupture demandent à présent des relations de coopération entre les pays, les clusters et les firmes pour mener une recherche de haut niveau. Cette Division Cognitive du Travail (Brown & Duguid (1991, Muldoon, 2013) est fondée sur un agencement toujours renouvelé des connaissances pour obtenir un tout supérieur à la somme des parties.

Dans cette spécialisation portant sur la connaissance, l'IE joue un rôle clef, tant à long terme (création des innovations) qu'à court terme (hausse de la compétitivité) puisque son objectif est de transformer les informations brutes en connaissances réellement utiles pour les acteurs économiques.

A long terme, les nouvelles innovations s'effectuent de plus en plus par le biais d'un travail en réseaux, y compris dans les grandes firmes (GAFAM) qui rachètent des starts-up, de façon à bénéficier de flux d'innovations en continu. A court terme, tous les outils de la compétitivité sont mobilisés. La compétitivité-prix permet d'augmenter les ventes sur les marchés mondiaux. La compétitivité hors prix permet la formation de monopoles ou d'oligopoles. Et la compétitivité des informations permet aux firmes, clusters et pays de constituer des réseaux proactifs pour mener des politiques d'influence, à l'intérieur comme à l'extérieur, dans le but de valoriser et de protéger le patrimoine immatériel des acteurs économiques.

Pour continuer à développer l'IE au Maroc, il peut être utile de compléter aujourd'hui le cycle de l'information proposé par B Guillaumont (2008) pour rendre ce cycle interactif et dynamique. Non seulement les pays ont besoin de veilles, d'analystes et de personnes capables d'utiliser les informations utiles dans leur décision mais des nouveaux métiers apparaissent aussi, comme les « brookers d'information » qui mobilisent à la fois des compétences en veille et des compétences en analyse. De même, le métier de « facilitateurs d'information » tend à maîtriser à la fois les compétences d'analystes et d'acteurs de terrain (**schéma 1**).

### **Schéma 1: Les nouveaux métiers du cycle de l'IE**

**Informations brutes → Connaissances → Informations utiles à la décision**

**Veilleurs**

**Analystes**

**Homme de terrain**

**Brooker d'information**

**Facilitateur**

Si la définition de l'Intelligence Economique est restée la même depuis le Rapport Martre de 1994, collecte, traitement et analyse, utilisation et protection des informations pour maximiser les performances des agents économiques (Baulant, 2004), les différents domaines de l'IE se sont en revanche développés tant au niveau de la veille (avec différentes formes de veille) qu'au niveau de l'analyse prospective, de l'action compétitive, de l'accompagnement de l'action (réseaux, influence et lobbying, protection du patrimoine immatériel) et du retour d'expérience. La dernière étape de l'IE pour le Maroc pourrait alors être de structurer ces différents domaines au sein d'un système national d'IE capable de mobiliser tous les agents et tous les territoires du pays. Il semble fondamental de développer des compétences de gestion de l'information sur tout le cycle de l'information et notamment en milieu du cycle avec une analyse prospective renforcée des informations et un véritable travail en réseau pour produire de nouvelles innovations.

### **2.3. Rôle des outils de l'IE pour différencier les stratégies compétitives du Maroc à court terme**

Depuis le début des années 2000, le Maroc a développé à court terme les principaux outils de l'IE pour redessiner sa place dans les grands chantiers économiques et politiques internationaux. A ce sujet, on peut signaler le premier accord sur la zone de libre-échange continentale (ZLEC) qui a été signé le 21 mars 2018 à Kigali au Rwanda par 44 pays africains (hors Nigeria<sup>2</sup>, Bénin, Érythrée, Burundi, Namibie et Sierra Leone) sur 55 pays que compte l'Union africaine. Cet accord vise à réduire les barrières douanières et à promouvoir les échanges intra-africains afin de construire une diversification des produits exportés au sein de la zone<sup>3</sup>.

---

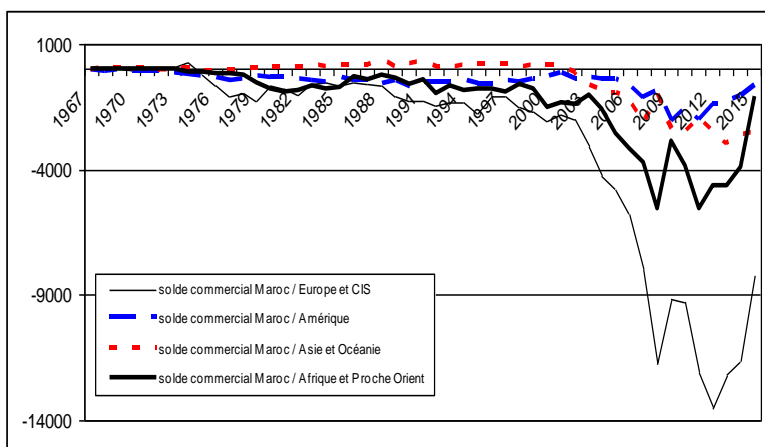
<sup>2</sup> Si les 55 pays membres de l'UA participent à cet accord de libre-échange, cette zone ouvrira l'accès à un marché de 1,2 milliard de personnes et un PIB cumulé de plus de 2 500 milliards de dollars. Le Nigeria, le plus grand pays d'Afrique, n'a pas signé cet accord. Néanmoins ce pays ne représente que le 33<sup>ème</sup> pays (sur 84) pour les exportations marocaines avec un montant de 119 millions de dollars en 2015, loin derrière l'Espagne, la France, l'Allemagne, l'Inde, les USA, l'Italie, le Brésil, le Royaume-Uni, la Turquie et la Chine.

<sup>3</sup> L'Europe reste pour l'instant le premier marché d'exportation du Maroc. Pour que la zone africaine de libre échange puisse fonctionner, il sera nécessaire que les pays africains continuent à diversifier leurs exportations. Sur ce point, le Maroc est bien placé car il exporte à la fois des produits haut de gamme (appareils électriques et voitures), des produits intermédiaires (chimie non organique, fertilisants) et des produits traditionnels sensibles à la compétitivité-prix (agriculture, textile).

Le **graphique 8** révèle le poids croissant des échanges du Maroc en Afrique et au Moyen et Proche Orient avec, en particulier, une forte baisse de son déficit commercial chronique. Les exportations marocaines vers l’Afrique et le Proche et Moyen Orient ont en effet été multipliées par plus de 6 en passant de 457 à 3034 Millions de dollars tandis que les importations venant d’Afrique ont été seulement multipliées par 2, en passant de 1973 à 4094 Millions de dollars.

La part de la zone Afrique et Proche et Moyen Orient ne représente cependant encore que 12% du commerce mondial en 2015 et la part de l’Afrique seule qu’environ 5 %.

**Graphique 8 : Solde commercial du Maroc par zones géographiques 1960-2015**



Source : Base Chelem-commerce, CEPII, calcul C Baulant, décembre 2018

Ayant opté depuis 1990 pour un passage à une économie de la connaissance, le Maroc a eu très tôt la volonté de représenter l’économie de la connaissance la plus avancée du continent africain pour faire un lien entre les différents pays africains mais aussi avec les autres continents : Europe, Moyen-Orient, Asie-Océanie et Amérique.

Le pays a très tôt développé des stratégies d’influence et de lobbying qui lui ont permis de pouvoir diversifier largement ses pays partenaires, en se recentrant sur les grands pays émergents (Inde, Brésil, Turquie et Chine) et en se diversifiant aussi vers le haut de gamme (appareils électriques et automobiles) grâce à une modification favorable de sa législation pour attirer des IDE.

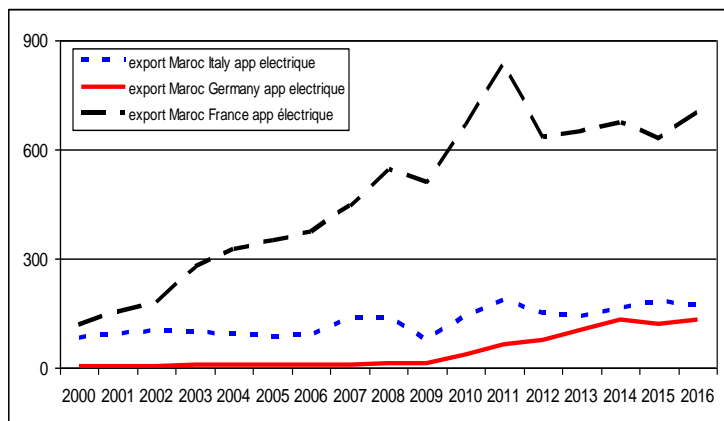
Pour gagner la bataille de l’émergence économique, le Maroc ne devra pas néanmoins sous-estimer les autres outils de l’IE que sont l’innovation collective et la protection du patrimoine immatériel. Sur ce point, les informations collectées grâce à de puissants outils de veille devront être analysées de façon à innover de façon collective et c’est dans ce sens qu’une politique globale de l’IE, alliant les secteurs publics et les secteurs privés, pourra faire émerger des innovations collectives au Maroc. Dans une économie de la connaissance mondialisée, la veille et la compétitivité hors prix ne suffisent pas, il faut aussi être en mesure de collecter et traiter ensemble la veille terrain et la veille web pour être non seulement plus réactif par rapport aux concurrents mais pour créer une véritable stratégie de travail en réseaux tout au long du cycle de l’information. Mouna El Haddani (2018, 2020) a ainsi montré comment la complémentarité des canaux d’information a permis à l’entreprise d’améliorer sa compétitivité informationnelle qui conjuguée aux autres formes de compétitivité (par les prix et par les mécanismes hors prix), lui a

donné tous les moyens de se créer et de maintenir un avantage concurrentiel durable sur le marché.

La dynamique d'Intelligence menée dans ces grandes entreprises, mobilise toutes les formes d'intelligence (intelligence humaine, intelligence organisationnelle, intelligence collective, intelligence réseau...) dans un nouveau mode de pensée affinant les analyses prospectives, et un nouveau mode d'action réfléchi qui rend l'organisation apte à découvrir les ignorances, à agir en incertitude et à prévoir les mutations qui façonneront le marché de demain. Cette interaction proactive a fondu, de manière créative, à la fois la stratégie de l'organisation et la culture de celle-ci, en l'articulant dans un ensemble avec leurs environnements respectifs. Tel est le sens du passage d'un management « de l'Intelligence Economique » à un management « par l'Intelligence Economique » qui dissout les limites physiques de l'organisation, qui replace l'Homme dans son environnement et qui doit absolument se nourrir de la transversabilité, du partage de l'information, de l'apprentissage continu et d'un travail en réseau pour pouvoir augmenter durablement la compétitivité.

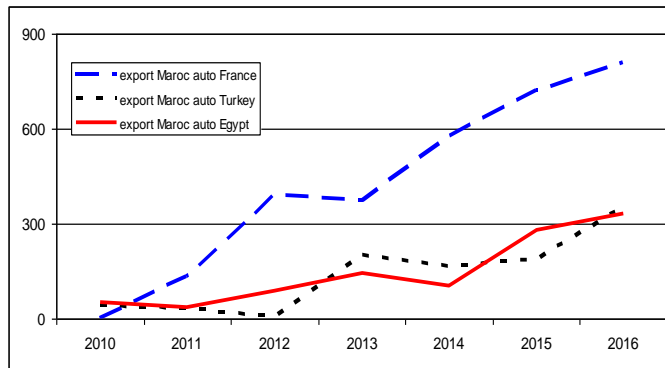
De même, il sera utile au Maroc de compléter sa politique d'IE par des politiques performantes en matière de compétitivité-prix pour accroître ses exportations de produits en entrée de gamme et pour réduire ses importations. Le Royaume du Maroc devra aussi continuer à développer sa compétitivité hors prix, comme il a su le faire grâce aux IDE pour constituer des groupes de taille mondiale capables de soutenir la concurrence internationale sur les produits haut de gamme comme les appareils électriques ou les automobiles que le pays exporte désormais (graphique 9 et 10).

**Graphique 9 : Exportations d'appareils électriques du Maroc vers la France, l'Italie et l'Allemagne 2000 - 2016**



Source : Base Chelem-commerce, CEPII, calcul C Baulant, 2018

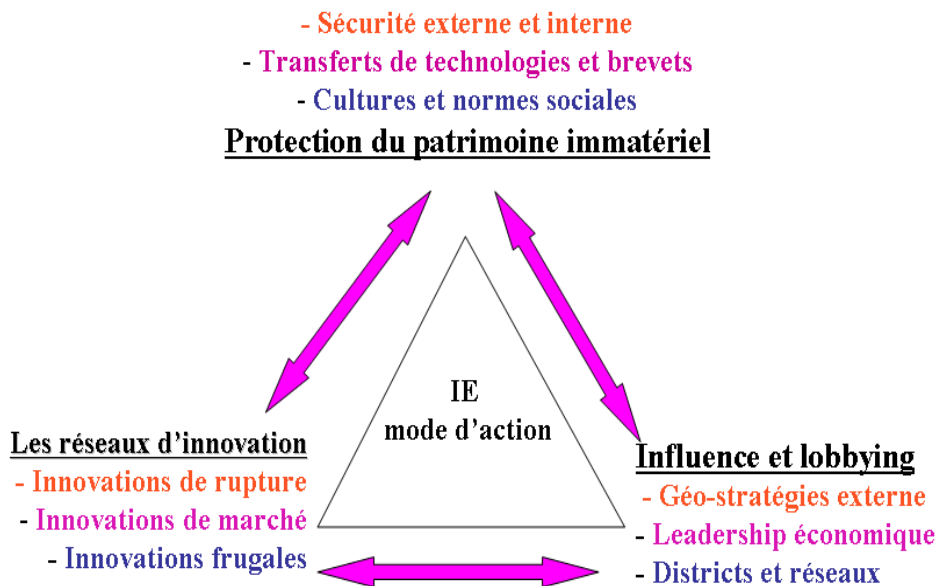
**Graphique 10 : Exportations d'automobiles du Maroc vers la France, la Turquie et l'Egypte 2010 - 2016**



Source: Base Chelem-commerce, CEPII, calcul C Baulant, 2018

A l'aide du **schéma 3**, nous souhaitons proposer au Maroc une façon de relier efficacement les trois grands outils de l'Intelligence Economique, les réseaux l'influence et la protection des informations, pour permettre à ce pays de continuer à progresser sur la scène internationale.

**Schéma 3 : Rôle de l'IE dans la compétitivité informationnelle à court terme du Maroc**



La politique économique du Maroc est aujourd'hui surtout centrée sur les pratiques d'influence et de lobbying au sein des accords internationaux ou bilatéraux, visant à donner à ce pays une place géostratégique dans les institutions internationales. Il est pourtant important que le



Maroc soit également proactif à l'intérieur du pays, en développant des pôles de compétitivité dans chacune des régions et pas uniquement dans les régions stratégiques. Le rôle de la politique régionale, notamment la politique visant à aider les régions le plus pauvres, sera un atout non négligeable pour le pays car cela permettra de réduire la pauvreté et les inégalités et d'inciter des innovations territoriales portées par les petits entrepreneurs de la région qui sont adaptées aujourd'hui dans une économie de la connaissance mondialisée. Ces innovations territoriales pourront être de trois natures : des innovations de rupture (ou « disruptive innovation ») pour innover dans une économie de la connaissance mondialisée, des innovation de marché pour adapter les produits industriels marocains aux goûts de la classe moyenne de ce pays et du continent africain en pleine expansion et des « innovations frugales » pour lutter efficacement contre les poches de pauvreté, comme c'est par exemple le cas avec le « cluster d'huile d'argan » dans la région de Marrakech.

## CONCLUSION

La volonté du Maroc d'entrer dès les années 1990 dans une économie de la connaissance mondialisée a permis une montée en gamme de sa production et une diversification de son économie. Cette nouvelle spécialisation s'est accompagnée d'une croissance économique plus stable et régulière à partir des années 2000, avec une progression d'un taux de croissance (de 1,3 à 3% par an sur les deux décennies). Ces deux facteurs permettent d'avancer que ce pays est en passe de devenir aujourd'hui une économie émergente. Néanmoins, pour que la croissance économique puisse atteindre un niveau de 5% par an sans avoir un déficit commercial excessif, il sera nécessaire pour le Maroc de continuer à améliorer sa spécialisation de long terme et sa compétitivité de court terme

Notre étude a montré que deux grands facteurs ont permis de soutenir la croissance économique du Maroc. D'une part, l'ouverture financière, qui a été choisie par ce pays, a entraîné un développement des entrées des IDE étrangers dans l'industrie marocaine en lui permettant de se diversifier. D'autre part, les pratiques de l'IE ont, pour leur part, aidé à une restructuration des échanges commerciaux du Maroc vers de grands pays émergents dynamiques, comme l'Inde, le Brésil, la Turquie et la Chine. La mobilisation de la compétitivité informationnelle a autorisé au Maroc de se construire sa place dans les rapports économiques internationaux, en jouant un rôle dans la fédération des initiatives des autres pays d'Afrique, tout en gardant une politique accueillante vis-à-vis des investisseurs étrangers en provenance des pays avancés. Ces IDE ont accéléré la restructuration sectorielle de la spécialisation marocaine. Cette dernière porte aujourd'hui à la fois sur des avantages comparatifs (textile, phosphates, produits agricoles et tourisme) mais aussi sur des avantages hors prix dans des biens et services haut de gamme, comme les appareils électriques, les automobiles, les services de gestion aux entreprises et les services industriels. A ce stade, il est possible d'observer une bonne interaction au Maroc entre sa production de biens industriels et la production de services industriels. La double cohérence, géographique et sectorielle, de sa spécialisation marque l'entrée du Maroc dans la nouvelle Révolution Industrielle portée par Internet. Les pratiques de l'Intelligence Economique Stratégique, tournées vers la sécurité extérieure et intérieure du pays, a permis au Maroc de passer avec succès d'une logique d'avantages comparatifs à une logique d'avantages hors prix. Le pays doit pourtant développer aussi des pratiques de l'Intelligence Economique territoriale, pour promouvoir une logique d'avantages concurrentiels capable d'exploiter une spécialisation à tous les niveaux de la chaîne de valeur du pays. Pour le réaliser, les pratiques de veilles concurrentielles et d'influence devront être accompagnées par des pratiques d'apprentissage par le partage qui sont aujourd'hui essentielles pour développer une économie de la connaissance.

Pour que le Royaume du Maroc puisse faire de l'IE une véritable politique publique avec une construction de partenariats win-win et durables entre les secteurs publics et privés, il pourra être utile que ce pays se positionne dans les cinq grands domaines de l'IE et, notamment, qu'il investisse dans la transformation des informations en connaissances, compétences et innovations. Pour pouvoir le réaliser, notre travail suggère que le Maroc s'appuie sur le cycle entier de l'IE pour s'appuyer sur la diversité des situations présentes au niveau de son offre, de sa demande, de ses formes de coopération et de ses formes de compétition. Cette spécialisation différenciée permettra au pays de faire progresser son économie interne en la mettant au niveau du poids qu'elle a atteint dans les relations internationales. Le développement concomitant des trois facteurs de l'Intelligence Economique, le travail en réseaux, l'influence et la protection du patrimoine immatériel, doit permettre au Maroc d'améliorer ses innovations de long terme et sa compétitivité à court terme.

Les nouvelles stratégies d'innovation et de compétitivité du Maroc, fondées sur un travail en réseaux, permettront au Maroc de s'adapter à une économie de la connaissance mondialisée. Ces nouvelles stratégies permettront de consolider le développement tout en luttant contre une économie duale. À long terme, les réseaux devront autoriser au Maroc à produire et à consommer de façon plus efficace et plus rentable. A court terme, les réseaux devront lui permettre de renforcer sa politique extérieure tout en promouvant un développement économique soutenable pour l'ensemble de son économie.

## BIBLIOGRAPHIE

- BAULANT C (2019). “*Les risques commerciaux, financiers et globaux de 3 pays du Maghreb : Maroc, Tunisie et Algérie, repenser l'Afrique au XXIème siècle*”. Sixième Rencontre Internationale de Dakhla, Maroc, 5 et 6 décembre 2019.
- BAULANT C et COMPAIRE Ph (2019). “*Elasticite prix et revenu des pays du Maghreb : Maroc, Tunisie et Algérie*”. Document de travail Granem, décembre 2019.
- BAULANT C. (2017). “*Rethinking the links between Human Relationships and Economic Efficiency using the Local Micro-institutions : the case of two emerging countries*”. Journal of Economics Issues 51, 3, September 2017, pp 651-662.
- BAULANT C. (2018). “*Nouveau regard sur l'intelligence économique : les enjeux de la cyber sécurité dans la nouvelle économie mondiale*”. La Nouvelle Economie Mondiale, Transformations structurelles, impacts et réponses des acteurs, Expériences internationales comparées, Clerc, Guerraoui et Richet direction, L'Harmattan, pp 601-638
- BESSON, B. et POSSIN J-Cl. (1996). “*Du renseignement à l'intelligence économique*”. Paris, Dunod.
- BROWN, J.S. & P. DUGUID (1991) “*Organizational learning and communities-of-practice: towards a unified view of working, learning and innovation.*” *Organization Science* 2 (1991): 40-57.
- CEPII (2021) Base chelem pib (pib en ppa), base chelem commerce (exportations et importations de biens) et base chelem balance des paiements.
- CLERC, Ph. (2007) « *L'influence des cultures stratégiques en Chine, au Royaume-Uni et au Maroc* », in Comprendre l'intelligence économique, IHEDN, Paris, Economica.
- CHOO, Ch. W. (2006) *The Knowing Organization: How Organizations use Information to construct meaning, create knowledge and make decision*”. Second Edition, New York, Oxford University Press
- DOU, H. (1995). “*Veille technologique et compétitivité l'intelligence économique au service du développement industriel*”. Paris, Dunod.

- EMERY, F. E. & TRIST, E.L. (1965). “*La trame causale de l’environnement des organisations*”. SOCIOLOGIE DU TRAVAIL, N°4, PP. 337-350, 1965.
- EL HADDANI, M. (2020). “*Approche dynamique d’Intelligence Economique, cas d’une grande entreprise au Maroc*”. Revue Internationale d’Intelligence Economique, vol.12-1/2020, pp 36-60.
- EL HADDANI, M. (2018). “*Modélisation systémique de la veille terrain visant la complémentarité des canaux pour améliorer la compétitivité des entreprises : une application à un groupe industriel*”. Thèse de doctorat en Sciences de gestion et en IE, sous la direction du professeur Camille BAULANT, thèse soutenue le 23 mars 2018 université d’Angers.
- FAYARD p. (2000). “*La Maîtrise de l’interaction. L’information et la communication dans la stratégie*”. Paris, Zéro Heure Éditions Culturelles.
- GUILLAUMOT, R. (2008). “*Avant les signaux faibles, les savoirs principaux*”. 4 juillet 2008, <https://www.clubdesvigilants.com/alerte/avant-les-signaux-faibles-les-savoirs-principaux>
- HELPMAN, E. & P. KRUGMAN (1985) “*Market structure and foreign trade*”. Cambridge, MA: MIT Press.
- LESCA, H. (1989). “*Information et adaptation de l’entreprise*”. Paris, Edition Masson.
- Rapport MARTRE, (1994). “*Intelligence économique et stratégie des entreprises*”. Rapport du Commissariat Général du Plan, Paris.
- SEN, A. (1999). “*Development as freedom*”. Oxford University Press, United Kingdom, reprint 2001.
- STIGLITZ, J E., A. SEN & J-P FITOUSSI. (2008) “*Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*”. Paris, July, 25th.