

**Nouveau regard sur l'intelligence économique au Maroc : les enjeux de la cyber-sécurité dans la nouvelle économie mondiale**

**Camille Baulant<sup>1</sup>**

in

***La Nouvelle Economie Mondiale, Transformations structurelles, impacts et réponses des acteurs, Expériences internationales comparées,***

**sous la direction de Philippe Clerc, Driss Guerraoui et Xavier Richet,**  
Paris, l'Harmattan,

Dépôt légal: 2018MO3180,

ISBN : 978-9954-593-42-4, octobre,

**Chapitre 7, pp 601-638**

Depuis le début des années 90, le Royaume du 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). Très tôt, le Maroc a cherché à collecter, traiter, exploiter, utiliser et protéger les informations en vue d'augmenter ses parts de marché et son poids économique sur les marchés mondiaux. Pourtant, compte tenu de sa population nombreuse, cette stratégie de gestion des informations n'a 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, Chine et Inde). 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). L'industrialisation est trop limitée malgré les flux d'IDE étrangers qui se sont développés depuis 1990. Le Maroc 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. Mais la politique d'ouverture et d'Intelligence Economique, menée depuis le début des années 90 avec le Roi Hassan II, a commencé à porter ses fruits en modifiant progressivement le mode de gouvernance des grandes entreprises marocaines et la structure des exportations marocaines.

---

<sup>1</sup> Professeur de sciences économiques à l'Université d'Angers, GRANEM, Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion, 13 Allée F. Mitterrand, 49000 Angers, France, Email : [camille.baulant@univ-angers.fr](mailto:camille.baulant@univ-angers.fr)

Le but de notre analyse est de présenter dans quelle mesure les démarches de gestion d'informations ont permis, et vont continuer à aider, le processus de développement du Royaume et son processus de rattrapage industriel. Après plusieurs années de croissance rapide, suivi d'années de récession, le Maroc connaît depuis 1990 une phase de croissance plus stable dans un contexte caractérisé par une forte libéralisation des marchés de biens, des services, des capitaux, des informations et des connaissances. La réorientation de la spécialisation sectorielle et géographique du Maroc, commencée sous le règne du Roi Hassan II, s'est accélérée avec l'accession au trône du Roi Mohamed VI. Le Royaume du Maroc présente aujourd'hui toutes les caractéristiques requises pour accéder au statut « d'économie émergente ». Il faut rappeler que le concept « d'économie émergente » qui est apparu lors de la Chute du Mur de Berlin et de la liberté des mouvements de capitaux, est à ce titre un concept financier visant à déterminer, grâce aux ratings des agences de notation (comme Standard and Poor's), les pays qui accéderont à l'émergence grâce à la finance internationale (Eichengreen, 1998, 1999)<sup>2</sup>. Le Royaume du Maroc est aujourd'hui en mesure de développer une stratégie industrielle visant à s'insérer dans une économie mondiale en pleine mutations.

Le rôle joué au Royaume du Maroc par la gestion des informations et les stratégies d'Intelligence Economique ont permis cette évolution. Depuis 1990, ce pays est en effet l'un des rares pays en développement à s'être lancé dans le passage d'une économie agricole à une économie de la connaissance (Clerc, 2004, 2008, Choo, 2006). Cette volonté explique d'ailleurs dès 1994 la mise en œuvre des premières analyses en Intelligence Economique dans le pays. La méthodologie de l'Intelligence Economique, qui a remplacé à la fin de la guerre froide le renseignement militaire, a pour objet de collecter, traiter, analyser, utiliser et protéger les informations stratégiques pour accroître la compétitivité d'un pays. Cette nouvelle méthodologie se distingue du renseignement économique car elle utilise un cadre légal pour l'acquisition des informations et elle s'appuie sur le bouleversement de l'économie mondiale où la croissance trouve désormais sa source principalement dans la recherche et l'innovation tandis que les flux de biens et de capitaux s'accroissent avec le développement des NTIC et d'Internet. La nouvelle méthodologie fait apparaître un nouveau « mode de pensée » à long terme centrée sur la connaissance et un nouveau « mode d'action » à court terme définissant la pro-action des acteurs en remplacement de leur adaptation (Levet, 2001, Baulant, 2007).

La libéralisation de l'économie marocaine s'est accompagnée par l'ouverture sur l'extérieur, par son adhésion en 1987 au GATT puis en 1995 à l'OMC. Elle a été

---

<sup>2</sup> Le concept « d'économie émergente » s'appuie en outre sur des caractéristiques institutionnelles décidées par les Etats eux-mêmes, à savoir le retour à l'économie de marché, tant au niveau financier qu'au niveau du commerce en biens et services. Dans ce contexte, les entrées de capitaux alimentent positivement la croissance économique du pays et lui évite les risques de « stop and go » inhérents à toute croissance d'un pays intermédiaire contraint d'importer ses biens d'équipement nécessaires à son développement.

suivie par la signature des accords de libre-échange avec l'Union européenne, les États-Unis et la Turquie ainsi que par un parti-pris stratégique, celui de l'externalisation des entreprises marocaines en direction du continent africain. A partir 1990, le Royaume du Maroc a milité pour passer d'une économie encore agricole à une économie fondée sur la connaissance pour jouer un rôle géostratégique dans l'économie mondiale et effectuer un pont entre les pays d'Afrique et les pays européens<sup>3</sup>.

Pour favoriser son insertion sur le marché mondial, le Royaume du Maroc a aussi utilisé les méthodologies de l'Intelligence Economique en développant ses compétences en veille concurrentielle, en politiques d'influence et en politiques de protection du patrimoine immatériel. Ces trois outils sont particulièrement adaptés pour un pays souhaitant rattraper le niveau de vie des pays les plus avancés. Les démarches d'IE utilisées par le Royaume du Maroc se distinguent des démarches plus ciblées en Benchmarking ou en Knowledge Management<sup>4</sup>, qui sont aussi nécessaires dans un contexte d'incertitude croissante propre au développement d'une économie de la connaissance mondialisée.

Dès 1994, le Roi Hassan II a demandé la création du premier think-tank dans le Royaume. Il a confié à ce comité, constitué de 14 personnalités, une mission de réflexion et de proposition de pistes d'action pour relever les défis d'un pays qui était *«au bord de la crise cardiaque»*, ainsi que l'a qualifié lui-même Hassan II à cette époque. A partir de cette date se sont développées des pratiques de veille dans quelques entreprises élites publiques et privées. Par la suite, cette politique a été portée par le Roi Mohamed VI qui a souhaité définir les contours d'une politique publique d'Intelligence Economique capable de générer un développement économique du pays. Mais cette politique publique nationale d'IE peine aujourd'hui à se réaliser en raison principalement d'un manque de coordination et de coopération entre les différents acteurs. Or dans le cadre d'une économie mondiale ouverte, le développement économique du Maroc doit être pensé à la fois à l'extérieur et à l'intérieur du pays, comme cela a été le cas dès les années 70 pour les pays d'Asie du Sud-Est (Corée et ASEAN). Le Royaume du Maroc est donc condamné à réussir un va-et-vient permanent entre ses avancées réalisées sur les marchés extérieurs (avec des profits, des innovations et une image positive du Royaume) et ses avancées plus lentes à concrétiser sur son marché intérieur (avec la mise en place d'une croissance plus inclusive, de la lutte contre la pauvreté et de l'éducation pour tous). Ce double mouvement réussi permettrait pourtant au pays d'être moins dépendant des marchés internationaux pour sa croissance économique.

---

<sup>3</sup> Le Royaume du Maroc a souhaité renforcer ses relations économiques et politiques avec le continent africain en réintégrant le 30 janvier 2017 l'Union africaine et en adhérant à la CEDEAO.

<sup>4</sup> Dès sa constitution, les démarches d'Intelligence Economique proposent de traiter le cycle de l'information dans un contexte global incluant les partenaires et les concurrents, l'environnement économique, social et géographique, les institutions privées et publiques ainsi que les citoyens des différents pays. Cette méthodologie est donc plus générale que les pratiques de Benchmarking (Jakobiak, 2004) souhaitant imiter les meilleures pratiques d'une entreprise leader sur un secteur ou celes de Knowledge Management (Nonaka, 1991, Davenport and Prusal, 1997, Gupta and Sharma, 2004) visant à améliorer le traitement des connaissances à l'intérieur de chaque entreprise.

Pour parfaire son insertion dans l'économie mondiale, le Royaume du Maroc doit se doter de nouveaux moyens, économiques et humains, pour redéfinir sa stratégie de développement à long terme. Sans se refermer sur une croissance uniquement intravertie, le Maroc aura intérêt à savoir équilibrer deux types de développement, extraverti et intraverti, pour protéger son économie des perturbations extérieures. Dans ce domaine, la stratégie de développement devra être nourrie par un partenariat public privé et un travail en réseaux qui nécessitera de la confiance réciproque pour innover ensemble. Les outils de la compétitivité informationnelle (réseaux, influence et protection) aussi importants soient-ils ne peuvent en effet suffire à développer des innovations de long terme porteuses d'un développement économique et social.

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. Ainsi, l'ouverture du Maroc s'est paradoxalement accompagnée d'une hausse modeste de niveau de vie (14% seulement entre 1990 et 2000). L'analyse proposée vise à comprendre ce phénomène à étudier les conséquences pour un pays comme le Maroc d'avoir effectué son ouverture commerciale et financière au même moment que tous les autres pays du monde. Dans ce cadre, le retour en 1991 de la Russie et des pays de l'Est à une économie de marché (qui ont drainé les flux d'IDE) puis l'insertion de deux grands géants dans l'économie mondiale (la Chine et l'Inde) et enfin l'ouverture forcée des pays d'Amérique latine à l'économie mondiale ont sûrement contribué à expliquer la faible croissance économique du Royaume du Maroc sur cette décennie. Le processus de « debt equity swaps » mis en place par le Plan Brady<sup>5</sup> a ainsi permis aux investisseurs privés internationaux d'acheter, avec une décote, de la dette publique des pays d'Amérique latine en défaut. Ce mécanisme, qui est l'ancêtre de la titrisation, a donc favorisé la hausse des IDE dans le monde entier et a accéléré le passage, pour les pays intermédiaires, du concept économique de « N.P.I. » au concept financier « d'économie émergente ».

En ce qui concerne le développement de l'IE, le Maroc a connu une accélération certaine, entre 2004 et 2006, avec l'organisation de la 1ère conférence internationale sous le thème Rencontres internationales de Tétouan « *Intelligence économique et veille stratégique, défis et stratégies pour les économies émergentes* », la création de l'Association Marocaine d'Intelligence Economique (AMIE), et le développement du pôle Veille, Intelligence économique et Aide à l'innovation Technologique de l'Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique (IMIST). De cette façon, ayant privilégié une insertion du pays par les marchés internationaux, le Royaume du Maroc a surtout mis en œuvre, à la suite des USA, du Japon, de la Corée du Sud ou de la Turquie, une Intelligence Economique Stratégique (IES) qui met en avant un « mode

---

<sup>5</sup> Le processus de « debt equity swaps », ancêtre de la titrisation, du Plan Brady de 1990 a permis aux investisseurs privés internationaux (par exemple des entreprises américaine en automobile) d'acheter avec une décote importante de la dette publique mexicaine. Cette entreprise a donc acquis une partie du capital du Mexique (entreprises ou immeubles) auprès de la Banque Centrale du Mexique qui a pu alors rembourser sa dette en pesos et a entraîné la sortie de l'insolvabilité avec une diminution automatique du ratio dette extérieure sur PIB et un investissement dirigé en priorité vers les secteurs industriels.

d'action » privilégiant les pratiques de veille, de lobbying sur les marchés internationaux (AMIE, 2013).

L'article analyse comment le Maroc a su utiliser l'Intelligence Economique depuis les années 2000 pour effectuer un rattrapage économique et s'insérer de façon active dans l'économie mondiale. Le travail propose d'étudier également quelles seraient les pistes à explorer pour que le Maroc puisse poursuivre son développement économique en utilisant tous les domaines de l'Intelligence Economique, et en particulier en se concentrant sur l'analyse prospective des informations qui permet de nourrir le processus d'innovation dans l'économie marocaine et de conforter la place que ce pays a su obtenir dans l'économie mondiale grâce à la mobilisation de techniques d'influence, de lobbying et d'image adaptées.

Dans une première partie, nous étudierons les facteurs de la croissance économique et du développement du Maroc en identifiant le rôle joué par les pratiques de veille et d'intelligence économique dans son insertion dans l'économie mondiale. Dans une seconde partie, nous proposerons au Maroc des pistes pour développer une stratégie de création de connaissances et d'innovation qui pourrait compléter de façon utile la stratégie choisie en matière d'Intelligence Economique Stratégique sur les marchés internationaux. La prise en compte simultané du long terme et du court terme devrait permettre de mieux structurer une politique publique d'Intelligence Economique au Maroc dans un schéma plus global permettant au Royaume de mieux se développer à l'intérieur du pays tout en maintenant sa place essentielle au sein de l'économie mondiale.

## **I. INSERTION DYNAMIQUE DU MAROC DANS L'ECONOMIE MONDIALE:**

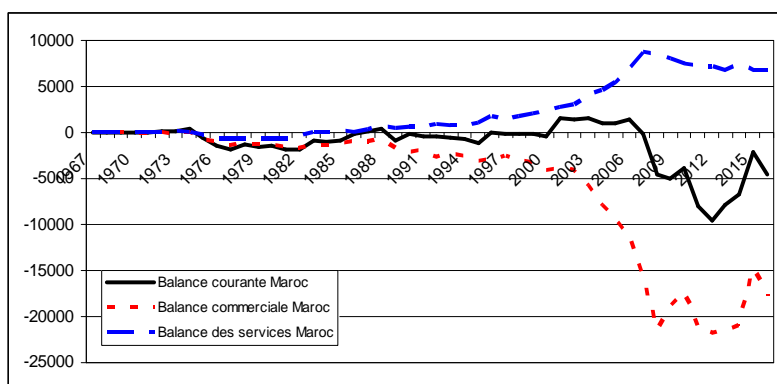
### **1-1. Une utilisation audacieuse de la globalisation financière :**

Dès le début des années 1990, le Maroc a volontairement décidé d'entrer dans la globalisation financière en décidant de supprimer ses contrôles de change et en assouplissant sa politique d'investissement des investisseurs étrangers au Maroc en favorisant en particulier l'accueil des IDE étrangers. Le Maroc a notamment développé des politiques d'incitation fiscales intéressantes comme l'exonération des droits d'enregistrement pour les nouvelles entreprises, la baisse des taux d'imposition pour certains secteurs. Dans ce domaine, le Maroc a appliqué la théorie, formalisée en 1985 par l'économiste J Williamson, selon laquelle la liberté mondiale des capitaux permet une meilleure allocation des ressources entre les pays avancés, à forte capacité d'épargne, et les pays en rattrapage, à forte capacité d'investissement. Grâce à la globalisation financière, il en a découlé pour les pays en rattrapage une croissance économique plus soutenue et moins volatile. Par ailleurs, le déficit commercial, nécessaire pour importer des biens d'équipement, qui était devenu insoutenable dans les années 1980-90 (**annexe 1**), est devenu désormais couvert par des capitaux privés (**annexe 2**), ce qui a autorisé une croissance économique plus régulière. En effet, l'apport de capitaux privés (prêts, IDE et investissements de portefeuille) a permis d'alléger les contraintes du Maroc vis-à-vis des interventions du FMI et de la Banque

Mondiale, qui ont restreint la demande intérieure marocaine et imposé des dévaluations peu efficaces pour résoudre les problèmes de déficit courant. Le Maroc a alors pu nouer une croissance plus régulière évitant les pièges d'une situation économique instable connue, depuis les travaux de Thirlwald (1980), sous le nom de « stop and go ».

L'étude des grands indicateurs macro-économiques du Maroc confirme cette évolution économique. Le **graphique 1** montre en effet l'impact prévu par la théorie de J Williamson avec le creusement du déficit commercial du Maroc depuis 2000 qui s'explique principalement par les importations de biens d'équipement dans le secteur de la mécanique qui sont porteuses d'industrialisation pour le pays et dans le secteur de l'énergie qui alimentent l'ensemble des secteurs économiques du Maroc.

**Graphique 1 : la balance courante du Maroc et ses composantes de 1967 à 2016 (en millions de dollars US).**

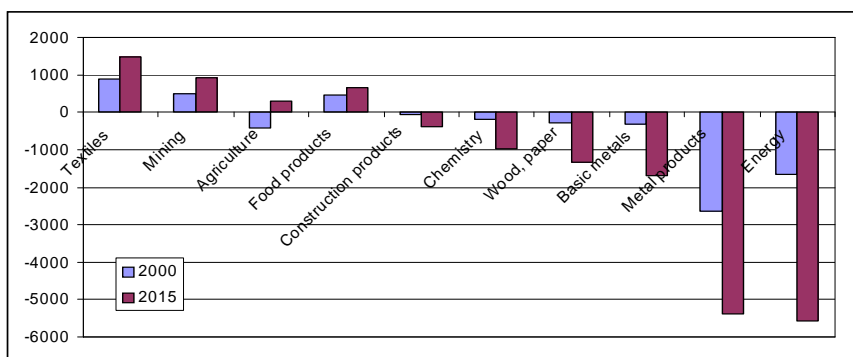


Source: Base Chelem Balance des paiements, CEPII, calculs C Baulant, décembre 2017

Le déficit courant du Maroc est principalement alimenté par le déficit commercial qui représente une part croissante jusqu'aux années 2008-2013, avec - 21 885 Millions de dollars de déficit pour l'année 2013. Le déficit industriel est pour sa part croissant jusqu'en 2008 et il alimente avec le déficit énergétique le déficit commercial du pays.

L'étude de la balance commerciale par grandes branches économiques montre que seules les branches de l'industrie textile, des mines et de l'agriculture connaissent un excédent croissant entre 2000 et 2015 (**graphique 2**).

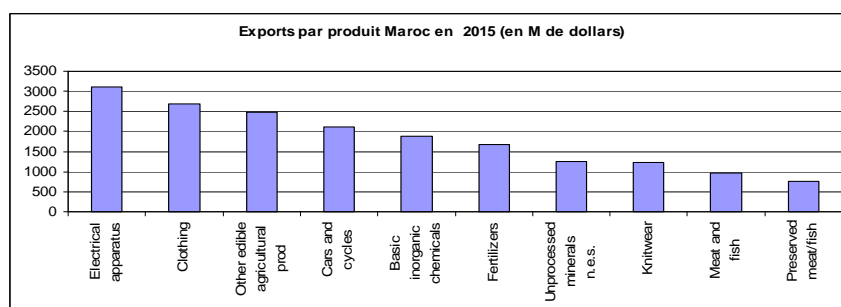
## Graphique 2 : Décomposition du solde commercial du Maroc par branche en 2000 et en 2015 (en millions de dollars US).



Source: Base Chelem Commerce, CEPII, calculs C Baulant, décembre 2017

L'analyse des exportations du Maroc par produits (**graphique 3**) permet d'affiner le diagnostic de la transformation commerciale structurelle du Maroc. En 2015, une majorité de produits industriels transformés se retrouve en effet dans les dix premières exportations du Royaume du Maroc. Les appareils électriques, les automobiles, la chimie non organique, les viandes et poissons en conserve, les vêtements, les pulls viennent en tête du classement et se combinent avec des produits traditionnels comme les produits alimentaires, les fertilisants, les minéraux, les viandes et les poissons. Le Maroc a su ainsi évoluer dans sa spécialisation commerciale, en remplaçant peu à peu sa spécialisation traditionnelle (textile, produits alimentaires et fertilisants) par le développement marqué des exportations de produits haut de gamme, tels que les appareils électriques, les automobile ou la chimie non organique qui sont fortement demandés par l'ensemble des pays du monde. Dans ce cadre, il apparaît que les IDE étrangers ont bien aidé l'industrie marocaine à produire et à exporter des produits haut de gamme et à prix compétitifs capables de concurrencer aujourd'hui les exportations des pays avancés.

## Graphique 3 : Exportations par produits du Maroc en 2015 (en millions de dollars US)



Source: Base Chelem Commerce, CEPII, calcul C Baulant, décembre 2017

Au total il convient de relativiser le déficit commercial croissant du Maroc dans les années 2000. Ce déficit est en effet porteur d'un rattrapage économique qui

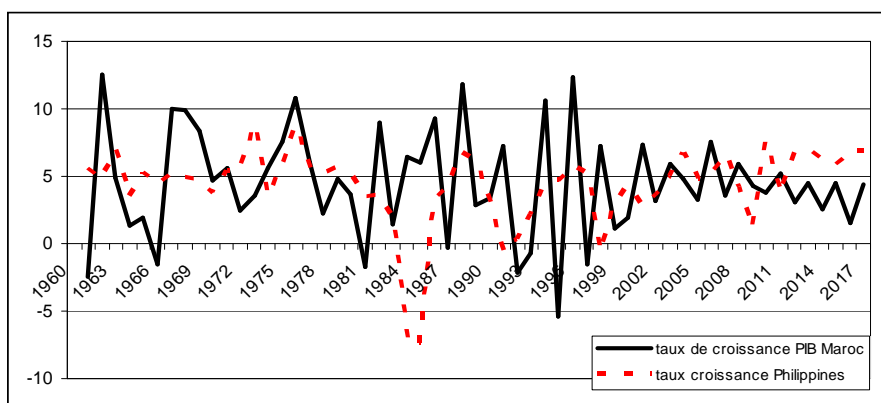
s'exprime par un taux de croissance économique plus régulier au Maroc. Dans la croissance économique de ce pays, les IDE ont bien joué un rôle non négligeable pour augmenter les capacités productives du Maroc et financer, en limitant l'endettement du pays, une part croissant du déficit commercial par des entrées de capitaux privés (**annexe 2**).

En outre, le déficit courant a pu être largement limité grâce à la montée des excédents de la balance de services qui se composent, non seulement de services touristiques, mais surtout de services aux entreprises capables de jouer un rôle essentiel pour construire aujourd'hui une industrie plus performante.

## 1-2. Le Maroc : en marche vers le statut de « pays émergent » :

Si le Maroc a réussi à se positionner dans les exportations mondiales, il est important d'analyser si ses exportations ont bien dynamisé la croissance économique du Maroc et ont permis également d'augmenter le niveau de vie de tous les marocains. Le **graphique 4** révèle que le Maroc a bien enregistré un taux de croissance de son PIB moyen autour de 5% par an au cours des dix dernières années, en partie grâce aux flux d'IDE étrangers croissant sur la période étudiée (de 165 à 2 600 millions de dollars entre 1990 et 2015).

**Graphique 4 : évolution du taux de croissance du PIB en volume du Maroc et des Philippines de 1961 à 2017**



Source: Base Chelem-PIB, CEPII, calculs C Baulant; décembre 2017

Sur ce graphique, nous avons comparé le taux de croissance du PIB en volume du Maroc au taux de croissance d'un pays asiatique ayant le même niveau de vie que le Maroc, les Philippines. En effet les économies asiatiques sont souvent considérées sur la scène internationale comme un « modèle » réussi de la stratégie de croissance extravertie tirée par le marché mondial car les exportations de biens industriels soutenus par les IDE étrangers permettent de transformer les avantages comparatifs des pays intensifs en main œuvre bon marché (agriculture, mines, textile) en une spécialisation hors prix (Helpman et Krugman, 1981). Cette spécialisation est alors portée par une différenciation par la variété et la qualité des biens industriels (Lassudrie-Duchêne, 1972, 1982) qui génère une valeur ajoutée croissante, ce qui est le



cas pour les secteurs des appareils électriques, de l'automobile et des Nouvelles Technologies de l'Information et de la communication (NTIC). Au-delà des deux histoires nationales, nécessairement très différentes entre le Maroc et les Philippines, il est néanmoins frappant de constater que le Maroc a en fin de période un taux de croissance de son PIB en volume beaucoup moins fluctuant qu'en début de période. Cette stabilité du taux de croissance doit lui permettre d'atteindre le stade du décollage industriel (le « take off » formalisé par la théorie de Rostow dans les quatre phases de la croissance de Rostow) lui permettant d'accéder au statut de « pays émergent ». Ce statut convoité par bon nombre des PVD est très important car lui seul assure le passage à la catégorie non spéculative des pays par les agences de notations (la barre des BBB) qui autorise de fortes entrées de capitaux nécessaires pour financer les investissements en infrastructure de qualité qui sont coûteux (comme les routes, les ports, les aéroports et aujourd'hui les réseaux internet) et les investissements sociaux dans le domaine de la santé, l'éducation et les autres services sociaux.

Même si le taux de croissance du Maroc reste encore deçà de 5% par an, la plus grande stabilité du taux de croissance PIB marocain demeure un atout important pour cette économie qui va lui permettre de mener une industrialisation réelle du pays. Cette industrialisation s'observe déjà dans les exportations industrielles actuelles du Maroc (appareils électriques et automobiles). Même si les exportations actuelles relèvent en majorité de grandes firmes étrangères ayant délocalisé au Maroc pour réorganiser à moindre coût leur chaîne de valeur et réexporter ensuite les produits fabriqués, les transferts de technologies vers les entreprises marocaines travaillant avec ses grands groupes étrangers devraient fournir, comme cela a été le cas en Asie du Sud-Est, un développement de l'industrie marocaine. L'industrialisation du Maroc va pouvoir favoriser la création d'une classe moyenne alimentant la demande de produits industriels. Ainsi, et en dépit des conséquences néfastes de la crise des subprimes de 2007 qui a fragilisé la croissance économique du Maroc, encore trop tournée vers le marché mondial et soutenue par les IDE entrants, un taux de croissance du PIB stable et proche de 5% par an est pourtant un bon indicateur pour prévoir l'accession du Maroc au statut d'économie émergente et de Nouveau Pays Industrialisé (NPI) à l'horizon de 2020-2025<sup>6</sup>.

### **1-3. L'émergence accélère la hausse du niveau de vie au Maroc**

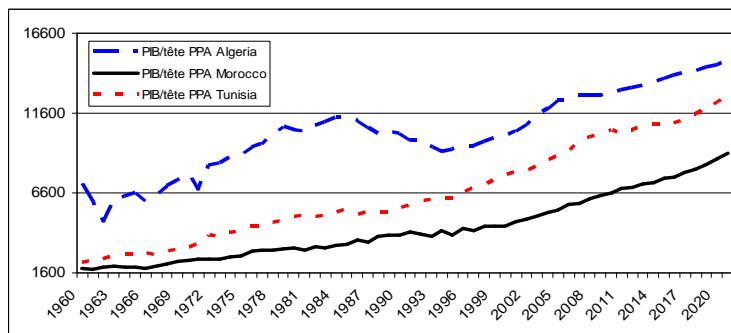
Le statut « d'économie émergente » est caractérisé par une croissance économique stable et une ouverture aux marchés internationaux ; il n'implique pas forcément une progression du niveau de vie de la population. La hausse du niveau de vie semble plutôt corrélée avec le concept de « NPI » comme on a pu le constater dès

---

<sup>6</sup> Le statut « d'économie émergente » permettra au Maroc d'accroître le financement des investissements par des entrées de capitaux privés sans avoir à mener de politiques d'incitations fiscales. Le concept de « NPI » est pour sa part plus ambitieux puisqu'il autorisera le Maroc à construire une stratégie de croissance intravertie soutenable dans le temps.

les années 70 avec les Nouveaux Pays Industrialisés asiatiques ou d'Amérique latine<sup>7</sup>. Outre la forte croissance économique, le statut de NPI demande deux autres critères: la montée des niveaux de vie d'une part pour assurer une économie plus inclusive et une stratégie industrielle d'autre part pour définir et poursuivre dans le temps sa croissance économique. Compte tenu aujourd'hui de la globalisation des pays, cette stratégie n'est plus aussi tranchée que durant les années 70 ou 80. Les actuels nouveaux NPI (Chine, Inde, Turquie) pratiquent désormais une croissance qui est à la fois extravertie (exportations) et intravertie (développement de la classe moyenne). Dans ce cadre, le Maroc ayant une population de 35 millions d'habitants en 2017 et une absence d'hydrocarbure, a encore un niveau de vie mesuré par le PIB/tête en dollars de PPA qui se situe en deçà du stade d'un NPI, comme les autres pays du Maghreb (**graphique 5**).

**Graphique 5 : Niveau de vie du Maroc et des autres pays du Maghreb de 1960 à 2017 (mesuré par le PIB/tête réel en dollars de PPA)**



Source: Base Chelem-PIB, CEPII, calculs C Baulant, décembre 2017

En 2017, le niveau de vie marocain atteignait 7 808 dollars de PPA<sup>8</sup> par tête et restait inférieur aux niveaux de vie observés en Tunisie ou en Algérie (respectivement 11 768 et 14 048 dollars de PPA). Pourtant le Royaume du Maroc, qui avait le niveau de vie le plus faible en 1994, a été le pays qui a enregistré la plus forte progression de son PIB/tête réel entre 1994 et 2017 (85% contre 78% et 54% respectivement pour la Tunisie et l'Algérie<sup>9</sup>). Le graphique 5 indique aussi la « concurrence » indirecte qu'a

<sup>7</sup> Le concept de « NPI » date de 1973 et rend compte du décollage économique de certains pays du Sud appelés « pays intermédiaires » à partir de la triple crise qui a touchée les pays avancés (monétaire, pétrolière et économique). Ces pays étaient soit issus de l'Asie du Sud-Est (croissance extravertie), soit issus de l'Amérique latine (croissance intravertie). Le concept financier « d'économie émergente » est apparu lors de la chute du Mur de Berlin avec la liberté des mouvements de capitaux. Il s'applique aux pays intermédiaires ayant libéré leur compte financier (IDE) et leur compte commercial sans considération de niveaux de vie ou de stratégie industrielle suivie.

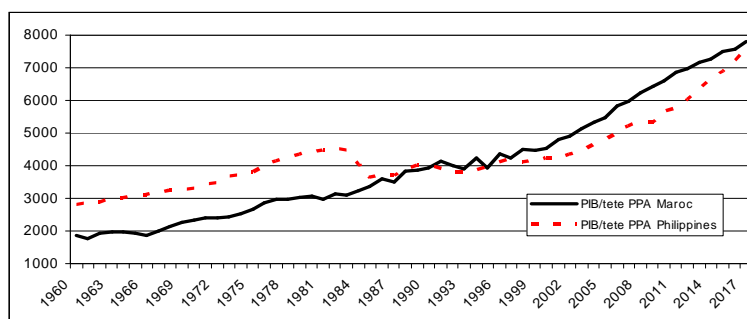
<sup>8</sup> Les taux de change de Parité de Pouvoir d'Achat (PPA), qui mesurent le PIB des pays avec un même système de prix mondial, permet une comparaison internationale de tous les pays. Pour les pays moins développés, le PIB/tête en PPA est systématiquement supérieur à celui qui apparaît avec le système de prix et de taux de change courants car il est possible d'acheter, avec un dollar, plus de biens dans ce pays compte tenu de la faiblesse de ses prix.

<sup>9</sup> La faible progression du croissance du niveau de vie algérien s'explique par la forte baisse du PIB/tête entre 1986 et 2002 (de 11 316 à 9 126 dollars de PPA entre 1985 et 1994 puis 10 382 dollars de PPA en

subie le Maroc vis-à-vis des autres pays émergents (comme les PECOS, l'Asie du Sud-Est, la Turquie, le Brésil, la Chine ou l'Inde) au cours des années 1990-2000. La progression du niveau de vie au Maroc sur cette période a été de 14% seulement et a même été encore plus faible que celle du Royaume durant la plus grave crise de la dette (28%) qui a affecté l'ensemble de pays du Sud dans les années 1980-1990, période qui a été qualifiée comme « la décennies perdue pour le développement économique ».

Il peut être intéressant de comparer le niveau de vie du Maroc avec celui d'un pays asiatique ayant un niveau de vie similaire au Maroc, les Philippines (**graphique 6**).

**Graphique 6 : Niveau de vie en \$ PPA au Maroc 1960-2017**



Source: Base Chelem-PIB, CEPII, calcul C Baulant, décembre 2017

Le graphique indique un chassé-croisé significatif dans le décollage économique de ces deux pays. De 1960 à 1983, le décollage économique et la montée des niveaux de vie est en faveur des Philippines avec le décollage des pays de l'ASEAN (Malaisie, Thaïlande, Indonésie) qui a suivi celui des « Quatre Dragons » (Corée du Sud, Taiwan, Hong-Kong et Singapour). Mais entre 2000 et 2017, le décollage économique est à l'inverse en faveur du Royaume du Maroc (73% de progression)

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

Jusqu'aux années récentes le Maroc a surtout utilisé l'Intelligence Economique, 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'Intelligence Economique 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

---

2001) qui s'explique par le contre choc pétrolier de 1986, le plan d'ajustement structurel du FMI, le difficile retour de l'Algérie à l'économie de marché sous la présidence de Chadli Bendjedid (1979-1992) et enfin la guerre civile qui a eu lieu de 1991-2002.

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 connaissances et en informations utiles aux acteurs économiques est devenue 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 en même temps que la France, dans les années 90. Les deux pays ont connu quatre grandes phases dans la mise en place de leurs pratiques d'Intelligence Economique (**tableau 1**).

De 1990 à 2003, l'Intelligence Economique 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, dans les deux pays, l'Intelligence Economique a connu une seconde phase caractérisée par une généralisation et une industrialisation de la veille et de l'analyse. En France, le Rapport Carayon a défini une politique publique de l'IE pour promouvoir une méthodologie adaptée aux cinq grandes domaines de l'IE : la veille, l'analyse prospective nécessaire aux innovations, l'action stratégique, la protection des connaissances, l'action stratégique et les politiques d'influence pour défendre et promouvoir ces actions sur les marchés internationaux. 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.

**Tableau 1 : les différentes étapes du développement de l'IE au Maroc et en France**

	<b>Maroc</b>	<b>France</b>
<b>1994-2003</b> <b>Début de l'IE</b>	Premier think-tank en IE IE réservée à quelques entreprises élités.	Rapport Martre, 1994. Développement IE grandes entreprises Rapport Carayon (2003)
<b>2004-2006</b> <b>Structuration de l'IE autour des acteurs publics et privés</b>	1ère conférence internationale de l'IE, AMIE,  Pôle «Veille, IE et Aide à l'innovation Technologique» à l'IMIST.	Alain Juillet, Haut Responsable en Intelligence Economique  Politique publique d'IE. Secteurs stratégiques de la France Pôle de compétitivité en France Référentiel Formation IE dans le supérieur
<b>2007-2009</b> <b>Maturité des méthodes de l'IE</b>	Création de l'Institut Royal des Etudes stratégiques (IRES)  Forum International des Compétences Marocaines à l'Etranger,  Le HCP crée le Centre National de Documentation (CND), un service public d'information à but non lucratif  Bouquet de portails de veille informationnelle : «Maraacid»,  Comité de Veille Stratégique : Ministères, banques, associations. professionnelles...	Loi sur la sécurité des entreprises françaises  Diffusion de l'IE dans les PME françaises grâce à Alain Juillet  Référentiels des emplois en IE
<b>2010 -2017</b> <b>Différenciation des politiques de l'IE</b>	1ère conférence mettant l'entrepreneur au cœur du dispositif d'IE, CESE  En 2013, L'AMIE, sous l'égide de son nouveau président, Abdelmalek Alaoui, propose une feuille de route en 16 recommandations. Ministère de l'industrie et du commerce, des observatoires sur 3 secteurs : Industrie, TIC et Commerce & la distribution, Assises Africaines de l'IE...	Deux courants en IE :  * IE stratégique (IES) : rôle de l'Etat et de l'influence (Baumard, 2012, Harbulot, 2014)  * IE territoriale (IET) : rôle du travail en réseaux et de la confiance (Clerc, 2004, Blanc, 2006, de Rosnay, 2012)

Source : Mouna El Haddani (2017), Camille Baulant (2017)

La crise des subprimes de 2007-2009 a marqué une nouvelle étape en France et au Maroc dans cette méthodologie. En France, les actions développées par Alain Juillet a permis l'émergence de lois sur la défense des start-up et entreprises innovantes avec le soutien du député B Carayon. Par ailleurs, A Juillet a aussi initié l'Intelligence Economique dans les PME (2004-2009) et il a créé en 2008 un référentiel des

formations en IE dans le supérieur pour développer la recherche et les thèses en Intelligence Economique. Au Maroc, l'IE s'est affinée aussi avec la mise en place du Forum International des Compétences Marocaines à l'Etranger, la création de l'IRES et la mise en œuvre d'un bouquet de portails en veille informationnelle, «Maraacid». De même le Maroc a créé un Comité de Veille Stratégique qui associe les expertises des Ministères, des banques, des grandes entreprises et des associations professionnelles....

Depuis 2010, l'Intelligence Economique a nettement progressé en France dans les entreprises avec l'émergence de nouveaux métiers comme ceux de la « Due Diligence » et des « Community Managers » qui pratiquent l'IE au sein des réseaux sociaux. Les deux approchent de l'IE co-existent à présent et sont complémentaires : la première vise à développer les secteurs stratégiques de la France tandis que la seconde s'attache à promouvoir le développement des PME et des pôles de compétitivité. Dans le premier cas, l'objectif est de redonner à la France une place stratégique au niveau mondial. Dans le second cas, il s'agit aussi de promouvoir un développement territorial équilibré. Pour le Maroc, l'IE concerne durant cette dernière phase toutes les entreprises, et notamment les PME. Il est important de noter la mise en place de la première conférence qui met l'entrepreneur au cœur du dispositif d'IE. Au niveau étatique et au sein du Ministère de l'industrie et du commerce, des observatoires ont été créés sur trois secteurs stratégiques : l'industrie, les TIC, et le Commerce & la distribution. Il faut également souligner la mise en place du CESE en 2011 et de l'organisation de deux Assises Africaines de l'IE.

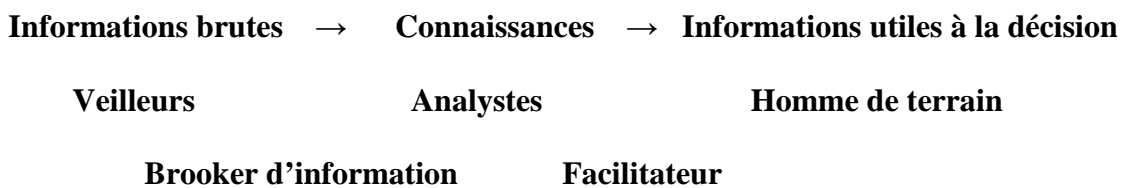
Ainsi le Royaume du Maroc et les autres pays du monde ont dû faire face à partir des années 90 à une double mutation de l'économie mondiale. La première mutation se caractérise par une mobilité croissante des biens, services, capitaux, information et connaissance qui a induit une concurrence croissante 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 le 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 (l'innovation) supérieur à la somme des parties.

Dans cette spécialisation portant sur la connaissance, l'Intelligence Economique 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 (fondée sur l'Intelligence Economique) 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 en France comme 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**



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'Intelligence Economique pour le Royaume du Maroc pourrait alors être de structurer ces différents domaines au sein d'un système national d'Intelligence Economique 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.

## **2.2. Rôle de l'IE pour différencier les stratégies d'innovation et créer pour le Maroc des avantages concurrentiels durables**

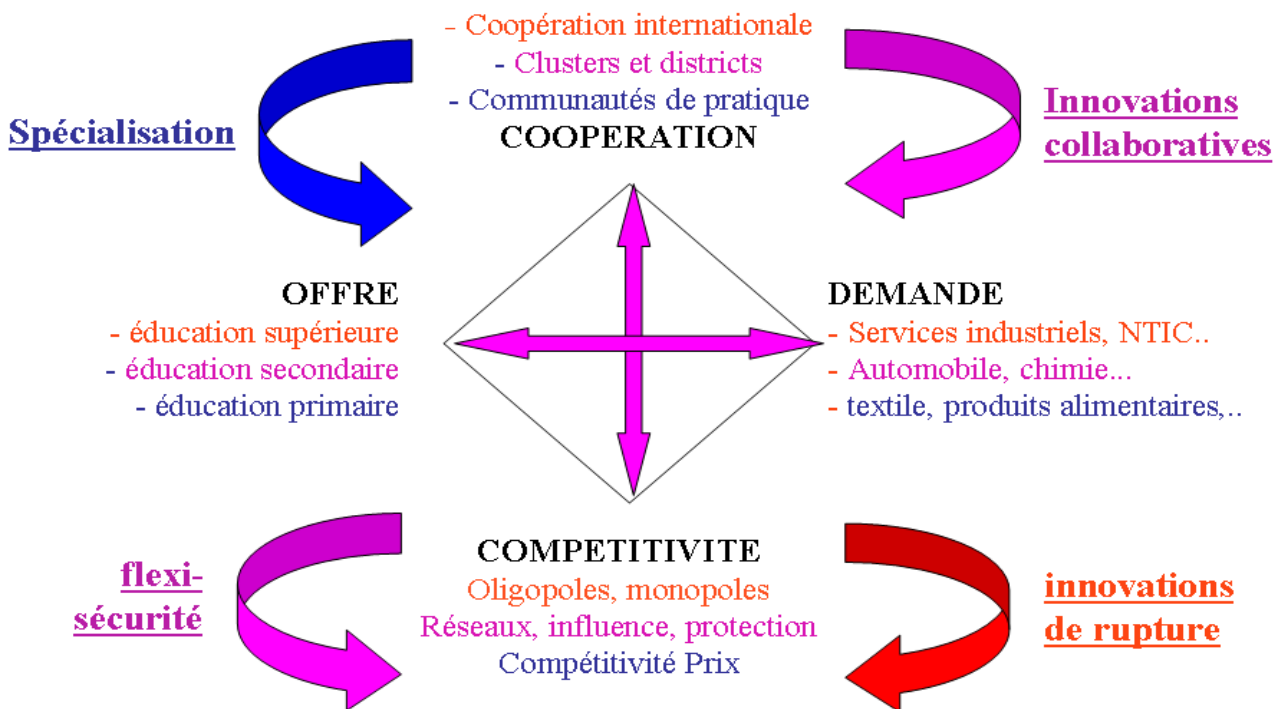
Avec la liberté des capitaux, et notamment, les transferts de technologies par les IDE, les pays ont désormais le choix entre une spécialisation du processus de production portée par des grandes entreprises optimisant la création de valeur sur toute la chaîne de valeur (la DIPP) et une spécialisation portée par des réseaux de PME devenue viable grâce au réseau Internet qui démultiplie le processus d'innovation en innovations radicales, en innovations de marché et en innovations frugales. Ces trois types d'innovation sont autorisés par la mobilité des connaissances et le mécanisme d'innovation collective (la DCT) qui est désormais possible dans des petites entreprises lorsqu'elles sont organisées en réseaux. Ces clusters peuvent alors tirer partie de leur positionnement territorial (avec des externalités de localisation) à l'exemple des expériences des clusters anglo-saxons ou des districts italiens.

Cette stratégie d'innovation à long terme permise par la méthodologie de l'Intelligence Economique s'appuie sur le « losange des avantages concurrentiels » de M Porter (1985) qui montre l'intérêt pour une organisation de savoir combiner des approches d'offre, de demande, des rapports de coopération et des rapports de concurrence. Porter démontre l'intérêt de chaque firme de se spécialiser sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (haut de gamme, milieu de gamme et bas de gamme) de façon à exploiter chacun des compartiments au mieux. Porter montre alors qu'une entreprise peut alors obtenir plus de profit que si elle se spécialisait uniquement dans le haut de gamme comme le recommandaient Krugman et Helpman (1981) dans leur théorie des avantages hors prix. Pour porter, il est essentiel pour une entreprise de se concentrer sur des facteurs d'offre qui sont pas délocalisables (la recherche et la qualification) et qui sont donc difficiles à reproduire. Comme ces deux facteurs sont difficilement délocalisables (à la différence des machines et du travail non qualifié) une entreprise qui se spécialise sur ces deux facteurs pourra produire une innovation soutenable à long terme et indépendamment des incertitudes propres au marché mondial.



Le schéma 2 propose une utilisation du losange de M Porter (1990) appliqué à la spécialisation du Maroc aujourd'hui.

**Schéma 2 : Dynamisation des avantages concurrentiels du Maroc grâce à l'IE**



Source: Porter, 1990, Baulant, 2017

Dans ce schéma, nous allons étudier la différenciation et la diversité des quatre facteurs retenus par Porter : l'offre, la demande, la coopération et la compétition. L'objectif est d'élargir encore un peu plus la notion de spécialisation optimale pour un pays qui peut se définir par une diversité de situations qui englobe des caractéristiques propres à l'environnement des acteurs. Nous appliquons donc le concept de « chaîne de valeur » de Porter, non seulement aux produits demandés sur la scène internationale, mais aussi aux compétences des entreprises et aux rapports de coopération et de compétition qu'elles entretiennent avec les autres entreprises et organisations. De cette façon, tous les pays ont la possibilité de multiplier par au moins trois (en produisant du bas de gamme, du milieu de gamme et du haut de gamme) leur possibilité de spécialisation optimale. Dans une économie mondiale ouverte et complexe, chaque pays peut désormais jouer de la diversité de sa situation (ses spécialités ou ses savoir-faire régionaux par exemple) pour la transformer en force. Avec une économie de la connaissance mondialisée, la gestion des économies d'échelle internes propres aux grandes firmes ne suffit plus pour assurer au pays un avantage concurrentiel durable. En effet, les connaissances et les compétences nécessitent de plus en plus la gestion des économies d'échelles externes. Pour gérer ces nombreuses économies d'échelle externes (dans l'éducation, la connaissance, l'innovation mais aussi la pollution, les encombrements des réseaux..), le travail en

réseaux devient désormais essentiel puisqu'il permet de produire à faible coût de multiples innovations (locales, nationales et internationales) en les différenciant. Sans les réseaux et les NTIC, la production de biens et services était auparavant fortement centralisée (pour obtenir un faible coût des biens et services) avant d'être différenciée pour plaire aux besoins de chaque consommateur. Aujourd'hui, chaque pays peut inventer une stratégie qui soit adaptée à son économie, sa culture et son environnement et ses différentes stratégies ne pourront pas être imitées par un autre pays. Il faut en outre noter que, jusqu'en 1990, les PVD devenaient émergents en adaptant un schéma de développement industriel, soit extraverti comme les pays d'Asie (avec des économies d'échelle réalisées sur le marché mondial), soit intraverti comme les pays d'Amérique Latine (avec des économies d'échelle réalisées sur un marché national protégé). Depuis 1990, les pays peuvent choisir des politiques de développement combinant l'ouverture et la fermeture (grâce aux pratiques de l'IE qui protègent en partie les produits nationaux). Ces pays peuvent combiner également des stratégies de productions agricoles, minières, industrielles et de services et, au sein du secteur industriel, combiner des stratégies de production de produits bas de gamme, haut de gamme et moyenne gamme. Il est donc essentiel pour un pays de savoir développer des stratégies de développement cohérentes capables de relier l'offre, la demande, la concurrence et la coopération. Chaque pays est en mesure de proposer des spécialisations diversifiées qui ne sont plus concurrentes entre elles puisque chaque pays est spécialisé sur un aspect précis du produit dans la chaîne de valeur et chaque production sera alors adaptée à la situation précise de chaque entreprise plongée dans son environnement local, national et international. Ce nouveau type de spécialisation qui est fondé sur la construction d'avantages concurrentiels durables nécessite un processus d'innovation permanente des acteurs qui redonne un degré de liberté à tous les pays du monde, et notamment, aux pays les moins avancés qui ne peuvent pas encore lutter à armes égales dans la compétition des produits à fort avantages hors prix (comme les innovations radicales et les produits de haute qualité).

Les avantages concurrentiels que nous proposons pour la situation du Maroc permettent de tirer partie de la diversité de son offre ainsi que de sa spécificité culturelle pour aborder les rapports de concurrence et de coopération. Trois types de spécialisation de long terme se dessinent alors pour le Maroc. Pour les FMN, une spécialisation haut de gamme requière un effort en RD et en qualification et nécessite des facteurs compétitivité hors prix (monopoles ou oligopoles) permettant de protéger les innovations. L'étude réalisée par Mouna El Haddani (2015) a ainsi révélé que le Maroc possède de nombreuses entreprises ayant réussi à développer une culture de l'information et à mettre en place une dynamique d'Intelligence Economique. En prospective, si le Maroc réussit à développer sa compétitivité-prix et à mettre en œuvre de réseaux locaux et régionaux de production, une spécialisation portée par les TPE et les travailleurs indépendants peut être rentable car ce type de spécialisation ne réclame pas de moyens trop élevés en matériel ni d'éducation trop poussée. L'exemple du « cluster de l'huile d'argan » peut représenter ainsi un exemple intéressant de croissance inclusive fondée sur la production et la commercialisation de produits locaux. Enfin, pour toutes les situations intermédiaires, qui semblent majoritaires

aujourd'hui au Maroc, la recherche d'innovation de marché mis en oeuvre à faibles coûts (produit répondant exactement aux goûts des consommateurs locaux ou internationaux) nécessite une formation de techniciens qualifiés (plus que de chercheurs en innovation radicale) et des compétences précises (plus que des qualifications haut de gamme). Dans ce segment intermédiaire, les pratiques d'Intelligence Economique jouent un rôle clef en mobilisant tous les facteurs de la compétitivité informationnelle : le travail en réseau, les politiques d'influence et la protection du patrimoine immatériel.

De façon pragmatique ; le Maroc pourra donc combiner avec profit une spécialisation selon les avantages comparatifs (vêtements, produits agricoles, fertilisants, phosphates), une spécialisation intermédiaire fondée sur des compétences particulières et un travail en réseaux (automobile et chimie) et une spécialisation très haut de gamme fondée sur la qualité et la variété des produits et services (dans le secteur des NTIC ou les services à l'industrie). L'intérêt de dessiner une diversité d'avantages concurrentiels, englobant ainsi des spécialisations traditionnelles, industrielles et haut de gamme est de pouvoir utiliser toute la richesse de l'offre productive du Maroc : toute sa qualification, toutes ses compétences acquises ainsi qu'une main d'œuvre encore moins chère que celle des pays développés.

L'analyse des avantages concurrentiels du Maroc permet aussi de faire apparaître la diversité des formes d'innovation que le Maroc pourra mobiliser (innovations radicales, innovations de marché et innovations frugales) et différents processus d'apprentissage adaptés (académique, Learning by sharing ou Learning by doing). Cette diversité de spécialisation alliée à la diversité des facteurs d'offre mobilisés doit permettre au Maroc de se spécialiser sur toute la chaîne de valeur de ses entreprises et de pouvoir avoir ainsi une croissance économique plus forte qui deviendra alors auto-entretenu et endogène. Les bénéfices des secteurs traditionnels pourront servir en effet à nourrir les processus d'innovation et donc à monter en gamme dans leur spécialisation. A ce sujet, le Maroc, qui a un excédent de sa balance des services (touristiques et services aux entreprises) pourra se spécialiser dans des biens industriels qui utilisent ce type de services, comme l'a fait par exemple la Croatie qui a souhaité se différencier des stratégies des autres pays de l'Est (Baulant, Blondel, Compaire, 2013).

La présentation du losange offre aussi d'autres pistes de recherche intéressantes pour le Maroc en proposant de coupler des stratégies qui, hier, étaient encore opposées. Au lieu de passer d'une spécialisation statique (les avantages comparatifs du Maroc dans l'agriculture et le phosphate) à une spécialisation ouverte (NTIC, automobile ou chimie), le Maroc peut combiner, comme le montre le cadrant Sud-Est du schéma 3, une culture de traditions avec une certaine flexibilité, en proposant par exemple un nouveau statut aux entrepreneurs indépendants annoncé par le Ministre de l'économie à l'ouverture de la cinquième conférence de l'université ouverte de Dakhla en décembre 2017 ou en stimulant des innovations frugales dans chaque région (création de centres de santé, de centres sportifs et de centres d'éducation) qui permettraient de résoudre, en partie, le chômage et l'exclusion des jeunes dans certaines régions.

A l'inverse, dans le quadrant Nord Ouest du schéma 3, les entreprises marocaines gagneraient, comme les autres entreprises du monde entier, à mettre plus de coopération dans leur processus d'innovation. De cette façon, de nouvelles formes d'innovation fondée sur des collaborations collaboratives pourront apparaître et créer des situations win win, où le prix de l'innovation ainsi réalisé baisserait tandis que la qualité des produits serait plus grande.

### **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>10</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>11</sup>.

Le **graphique 7** 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.

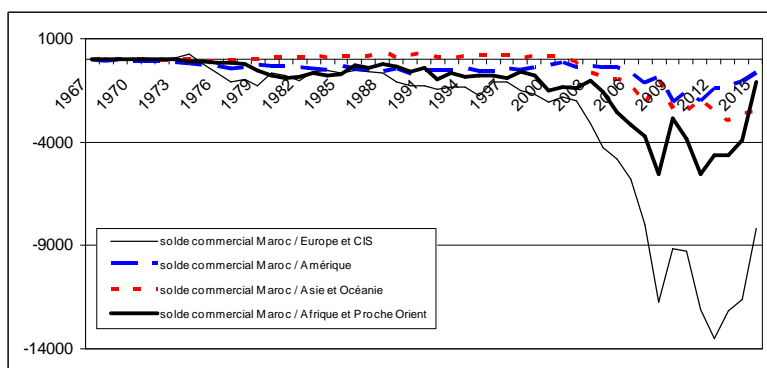
La part de la zone Afrique et Proche et Moyen Orient ne représente cependant encore que 12% du commerce mondial en 2015 et la part de l'Afrique seule qu'environ 5 %.

---

<sup>10</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>11</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).

**Graphique 7 : Solde commercial du Maroc par zones géographiques 1960-2015**



Source: Base Chelem-commerce, CEPII, calcul C Baulant, décembre 2017

Ayant opté depuis 1990 pour un passage à une économie de la connaissance, le Royaume du 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.

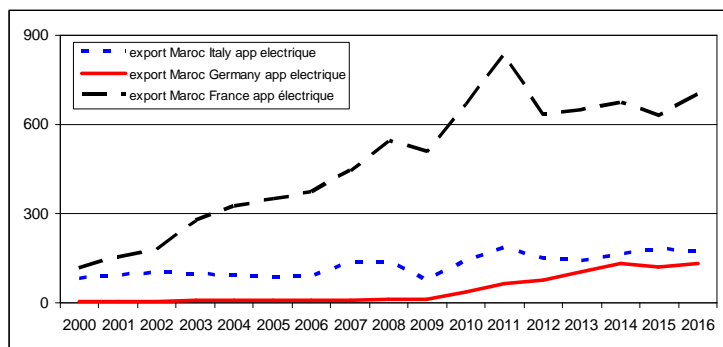
Le Maroc a très tôt développé des stratégies d'influence et de lobbying qui lui ont permis de pouvoir diversifier largement ses pays partenaires, en se recentrant sur les grands pays émergents (Inde, Brésil, Turquie et Chine) et en se diversifiant aussi vers le haut de gamme (appareils électriques et 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'Intelligence Economique 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 (2017, 2018) a ainsi montré comment les pratiques de veille et d'intelligence économique pouvaient être couplées avec profit avec de l'intelligence humaine dans les grandes entreprises du Maroc pour réussir à faire remonter les informations terrain et instituer aussi un véritable travail d'équipe propre à accroître la compétitivité de l'entreprise ainsi que la performance de tous les acteurs y travaillant.

De même, il sera utile au Royaume du 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

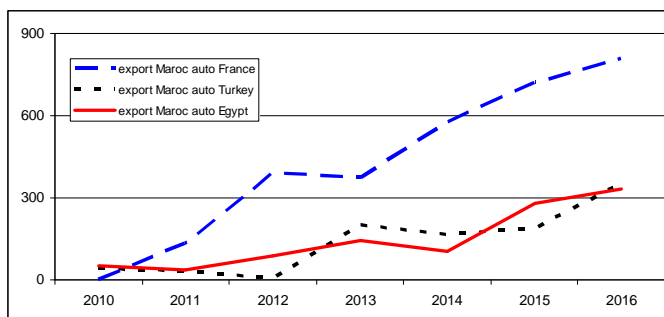
Maroc devra aussi continuer à développer sa compétitivité hors prix, comme il a su le faire grâce aux IDE pour constituer des groupes de taille mondiale capables de soutenir la concurrence internationales sur les produits haut de gamme comme les appareils électriques ou les automobiles que le Maroc exporte désormais (**graphique 8 et 9**).

**Graphique 8 : Exportations d'appareils électriques du Maroc vers la France, l'Italie et l'Allemagne 2000 - 2016**



Source: Base Chelem-commerce, CEPII, calcul C Baulant, décembre 2017

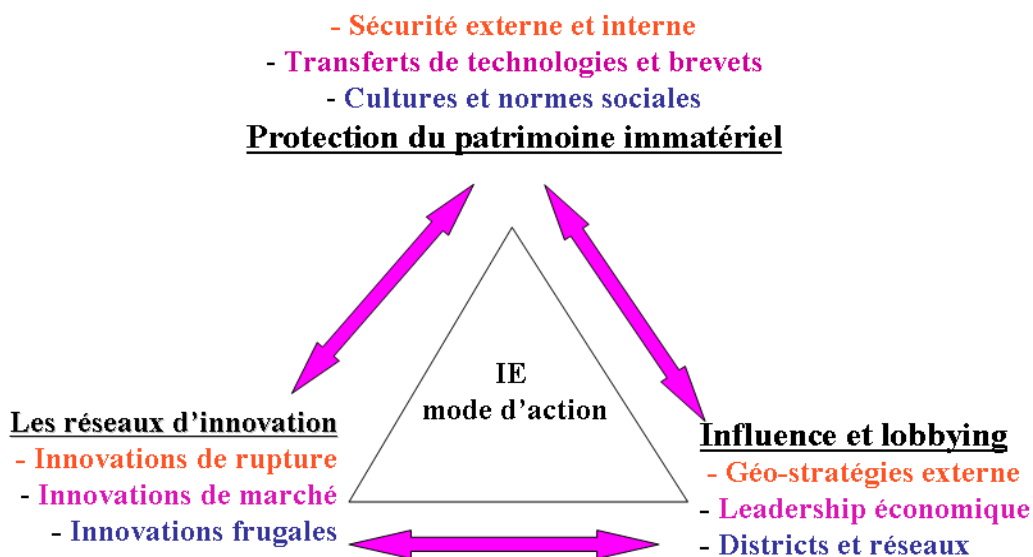
**Graphique 9 : Exportations d'automobiles du Maroc vers la France, la Turquie et l'Egypte 2010 - 2016**



Source: Base Chelem-commerce, CEPII, calcul C Baulant, décembre 2017

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 du Maroc à court terme**



Source : Wilinski, 1967, Baumard and Harbulot 1997, Baulant, 2015

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 Royaume, en développant des pôles de compétitivité dans chacune des régions et pas uniquement dans les régions stratégiques, comme la région de Dakhla par exemple. 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 Royaume 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 Royaume du 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'Intelligence Economique ont, pour leur part, aidé à une restructuration des échanges commerciaux du Royaume vers de grands pays émergents dynamiques, comme l'Inde, le Brésil, la Turquie et la Chine. La mobilisation de la compétitivité informationnelle a autorisé le Royaume du Maroc à 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 IDE étrangers en provenance des pays avancés. Ces IDE ont accéléré la restructuration sectorielle de la spécialisation marocaine. La spécialisation du Royaume 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 Royaume 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 Royaume de passer avec succès d'une logique d'avantages comparatifs à une logique d'avantages hors prix. Le Royaume 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'Intelligence Economique 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'Intelligence Economique et, notamment, qu'il investisse dans la transformation des informations en connaissances, compétences et innovations. Pour pouvoir le réaliser, notre travail suggère que le Royaume du Maroc s'appuie sur le cycle entier de l'Intelligence Economique pour s'appuyer sur la diversité des situations présentes au Maroc 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 (Brown & Duguid., 1991, Muldoon, 2013), 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 le Maroc à produire et 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

AMIE (2013) *Feuille de route pour une démarche nationale d'Intelligence Economique*, 36 p.

BAULANT, C. (2015) "The Role of Networks for Helping Firms and Countries Invent New Competitive Strategies Well Adapted to the World Knowledge Economy." *Journal of Economics Issues* 49, 2..

BAULANT C., BLONDEL S, & Ph COMPAIRE (2013) «La Croatie dans l'Union Européenne : une insertion différenciée», *Monde en développement*, vol.41-2013/4 – n°164, , pp 139-160.

BAUMARD, Ph, HARBULOT, Ch ; (1997) "Perspectives historiques de l'intelligence économique", *Revue d'intelligence économique*, Vol. 1., No. 1, Mars, pp. 50-65.

BAUMARD, Ph. (2012) *Le vide stratégique*, Paris: CNRS Éditions, janvier.

BESSON, B. et POSSIN J-Cl. (1996) *Du renseignement à l'intelligence économique*, Paris, Dunod.

BLANC, Ch. (2006) *La croissance ou le chaos*, Paris, Edition Odile Jacob.

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.

CARAYON, B. (Rapport), 2003, *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, Paris, Documentation Française, juin.

CLERC, Ph. PAUTRAT, R. (1999) « intelligence économique », *Encyclopédie de la gestion et du management*, Paris, EGM Dalloz.

CLERC, Ph. (2007) « L'influence des cultures stratégiques en Chine, au Royaume-Uni et au Maroc », in *Comprendre l'intelligence économique*, IHEDN, Paris, Economica.

CLERC, Ph. (2008) « Compétitivité et accumulation de compétences dans la mondialisation, comparaisons internationales », *Intelligence économique et anticipations*, Colloque de Rabat, 13 et 14 novembre 2008

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

DAVENPORT, T. H. and PRUSAL L. (1997) *Information Ecology: mastering the information and knowledge environment*, New York, Oxford University Press

D'AVENI, R. A. (2012) *Strategic Capitalism: The New Economic Strategy for Winning the Capitalist Cold War*. New-York, USA: McGraw-Hill Contemporary Edition.

D'AVENI, R. A. (2010) *Beating the Commodity Trap: How to Maximize Your Competitive Position and Increase Your Pricing Power*.

DE ROSNAY, J. (2005) *La révolte du pronétariat : des mass media aux media de masses*, Paris, Fayard.

DE ROSNAY, J. (2012) *Surfer la vie : comment sur-vivre dans la société fluide*, Paris, Éditions LLL.

DOU, H. (1995) *Veille technologique et compétitivité l'intelligence économique au service du développement industriel*, Paris, Dunod.

EICHENGREEN, B., MODY A. (1998). "What explains changing spreads on emerging markets debt: fundamental or market sentiment? *NBER working paper*, 6408, février.

EICHENGREEN, B. (1999). *Toward a New Financial Architecture*, Institute for International Economics, Washington DC.

EL HADDANI, M. (2015) Les bons élèves de la veille stratégique au Maroc. *Séminaire V.S.S.T. 2015*, Grenade-Espagne, 11-13 mai 2015. <http://www.veille.ma/Les-bons-eleves-de-la-Veille-Strategique-au-Maroc.html>

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 science de gestion et en IE, sous la direction du professeur Camille Baulant, thèse soutenue le 23 mars 2018 université d'Angers.

EL HADDANI, M., BAULANT C. (2017) « Comment transformer l'information d'origine terrain en un levier de compétitivité des entreprises ? » *Colloque IFBAE 2017, IX Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas*, IAE de Poitiers, 9 et 10 de mai.

FORAY, D and B-Å LUNDVALL (1996) "The knowledge-based economy: from economics of knowledge to learning economy." in Foray & Lundvall (Eds) *Employment and Growth in the Knowledge Economy*, Paris, France: OECD.

FORAY, D., (2000). *L'économie de la connaissance*, Repères, La découverte.

GUERRAOUI, D., RICHET X, ALBAGLI CL, ARVANITIS R (2004) *IE et veille stratégique : défis et stratégies pour les économies émergentes*, l'Harmattan.

GUERRAOUI, D. (2001) « IE et raccourcis technologiques : enjeux et enseignements pour les économies émergentes », *Economie émergentes et politiques de promotion de la PME : expériences comparées*, Paris, l'Harmattan, pp 73-79.

GUERRAOUI, D. et RICHET X (2001) *Economie émergentes et politiques de promotion de la PME : expériences comparées*, Paris l'Harmattan.

GUILHON, B. & J-L. LEVET. (sous la direction) (2003) *De l'Intelligence Economique à l'économie de la connaissance*. Paris: Edition Economica.

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>

GUPTA, J & SHARMA, S. (2004). *Creating Knowledge Based Organizations*. Boston: Idea Group Publishing. ISBN 1-59140-163-1.

HELPMAN, E. & P. KRUGMAN (1985) *Market structure and foreign trade*. Cambridge, MA: MIT Press.

JAKOBIAK, F. (2004) *L'Intelligence Economique, la comprendre, l'implanter, l'utiliser*, Paris, Editions d'Organisation.

HARBULOT, Ch. (sous la direction de) (2012) *Manuel d'Intelligence Economique*, PUF, collection major.

IRES (2010) Veille stratégique au sein de l'IRES, 19 p, 4 novembre 2010.

JAKOBIAK, F. (2006) *L'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser*. Les Editions d'Organisation, Paris.

JUILLET, A. (2004) « L'Etat relance la dynamique », *Constructif*, N°8, mai ([www.constructif.fr](http://www.constructif.fr)).

LASSUDRIE-DUCHENE, B. (1982) «Décomposition Internationale des Processus Productifs (DIPP) et autonomie nationale» in BOURGUINAT H ed *Internationalisation et autonomie des décisions*, Paris, Economica.

LESCA, H. (1989) *Information et adaptation de l'entreprise*; Paris, Edition Masson.

LESCA, H., CARON-FASAN, M.L. (2005). La veille vue comme un système cybernétique. *Finance Contrôle Stratégie*, vol.8, n°4, p. 93 – 120.

LEVET, J-L. (2001). *L'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action*, Paris, Economica.

MARCON, Ch., MOINET N. (2006) *L'intelligence économique*, Editions Dunod, les Topos.

NONAKA, I. (1991). "The knowledge creating company". *Harvard Business Review*. 69 (6): 96–104.

Rapport MARTRE, (1994) *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Rapport du Commissariat Général du Plan, Paris.

MARTINET, B., MARTI Y.M. (1996). *L'intelligence économique*, Paris, Editions d'Organisation.

MORIN, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*, ESF éditeur, Paris.

MINTZBERG, H. 1989) *On Management: Inside Our Strange World of Organizations*. Front Cover. Free Press, Business & Economics.

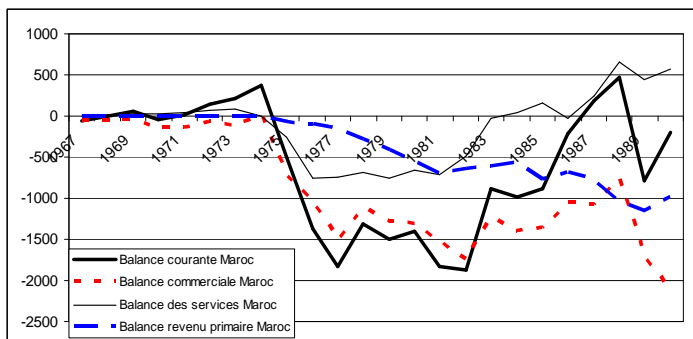
MULDOON, R. (2013) "Diversity and the Division of Cognitive Labor." *Philosophy Compass*, 8/2 (2013): 117-125.

POHONTU, A, BAULANT C, & C RUSU (2013) "The systemic Learning by Sharing Diamond: How to implant it concretely in Private Organisation?", *ICICK* -10<sup>th</sup> Edition.

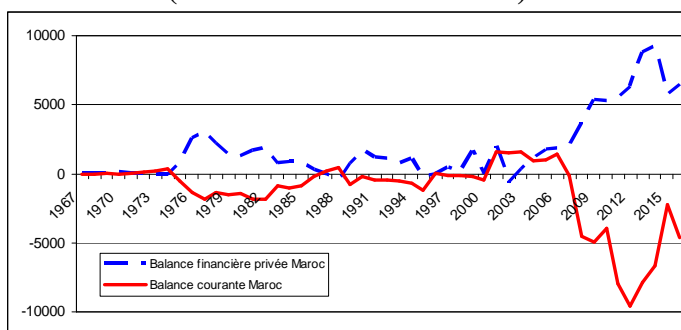
PORTER, M. (1999) *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Edition Dunod, première édition 1986, InterEditions.

- RICARDO, D. (1817) *Principes de l'économie politique et de l'impôt*, paris, Flammarion, édition 1977, chapitre VII, p111-130.
- ROSTOW, WW. (1960) *The Stages of Economic Growth: A non-communist manifesto*, Cambridge University Press, United Kingdom, reprint, 1990.
- SAMUELSON, P. (1948) "International trade and equalisation of factor prices", *Economic Journal*, June.
- 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,
- THIRLWALD, A. (1980) *Balance of payments theory and the UK experience*, London, the Mac Millan Press, LTD.
- WILENSKY, H. [1967] : Organizational Intelligence Knowledge and Policy in Government and Industry », Basic Books, New-York;
- WILLIAMSON, J. (1985) The Exchange Rate System, *Policy Analysis in International Economics* 5, Institute for International Economics, Washington.

**Annexe 1 : déficit commercial insoutenable du Maroc de 1980 à 1990 (en millions de dollars US).**



**Déficit courant soutenable du Maroc 1990-2016 (en millions de dollars US).**



**Annexe 2 : forte progression des exportations industrielles du Maroc depuis 1990 (en millions de dollars US).**

