

Conférence organisée par  
le **Club IES** de l'AAE IAE de Paris



## LE DEVELOPPEMENT DE l'intelligence économique au Maroc

Animé par Abdelmalek Alaoui



Plus de 40 présents



Moulay Abdelmalek Alaoui

### **THEME**

---

Le Maroc est sans doute le pays francophone qui s'intéresse le plus à l'intelligence économique, et ce depuis de nombreuses années. Pourquoi le royaume chérifien s'y intéresse-t-il ? Comment s'y adapte la dynamique d'intelligence économique ? Quels sont les modèles suivis ?

### **INTERVENANT**

---

Moulay Abdelmalek Alaoui a participé à la politique de développement de l'IE au Royaume. Il est depuis 2008 associé-gérant de Global Intelligence Partners, cabinet marocain de conseil en IE.

M. Alaoui est aussi président du Forum Francophone des Affaires au Maroc. Il intervient régulièrement en conférence, et est l'auteur de l'ouvrage « Intelligence Economique et Guerres Secrètes au Maroc » aux éditions Koutoubia (Paris, groupe Alphée).

### **Prochaine conférence du Club IES : veille commerciale**

---

La prochaine conférence du Club IES, mardi 5 mai à 19h15, traitera de la veille commerciale. Comment détecter des nouveaux leads et prospects ? Comment raccourcir le délai de transformation d'un prospect en client ? Comment fidéliser ses clients existants ... La veille commerciale apporte beaucoup de réponses. Voir l'annonce complète : <http://www.inter-ligere.net/article-30042821.html>  
La conférence sera animée par Dany Allaoui, Bénédicte Maitre et Jérôme Bondu.

## L'intérêt pour l'intelligence économique

---

Le Royaume du Maroc s'intéresse depuis plus d'une décennie à l'intelligence économique.

**Les ferments** de cet intérêt se sont développés au tournant du millénaire. L'année 1999 a été marquée par de nombreux changements sur la scène internationale. Elle a vu l'arrivée d'une nouvelle génération de chefs d'Etat, généralement plus jeunes, dans un monde plus connecté, et qui ont eu besoin de systèmes d'informations adaptés aux nouveaux enjeux.

Au Maroc, cela coïncide avec l'accession au pouvoir du roi Mohamed VI, accompagné par une nouvelle génération de techniciens de très haut niveau. Ces derniers vont être confrontés à des enjeux inédits.

**Parmi les éléments déclencheurs**, qui ont marqué les esprits marocains, M. Alaoui rappelle l'affaire des faux contrats émiratis. Il s'agissait de faux dirigeants émiratis, qui ont fait croire qu'ils avaient un besoin de main d'œuvre équivalent à 30 000 personnes. Cette escroquerie visait à soutirer à l'Etat l'équivalent par personne de 80€ pour mener les frais liés aux tests médicaux obligatoires avant embauche.

D'autres affaires<sup>1</sup> ont souligné l'importance d'un système d'intelligence économique, voir de « due diligence »<sup>2</sup>, pour lutter contre des agressions économiques d'un nouveau type.

**La réaction** face à ces affaires, a été à la hauteur de la prise de conscience. Un processus profond s'est engagé. D'autant que -comme le rappelle avec un sens de la formule M. Alaoui- la monarchie marocaine a « un mandat Biologique » et non électoral. Ce qui lui permet une vision à long terme qui dépasse les échéances de 4, 5 ou 10 ans.

Outre des structures (comme l'Association Marocaine de l'Intelligence Economique) il a été décidé au plus haut niveau de poser un cadre conceptuel en IE pour le Maroc.

## Les problèmes à dépasser

---

La construction de ce cadre conceptuel a nécessité un profond travail de réflexion pour éviter certains écueils.

Le premier écueil a été d'éviter le « **tropisme français** » en IE. En effet, à la suite du rapport Martre en 1994, la France a développé une réflexion et une expertise forte sur l'intelligence économique. Il était important de s'inspirer du meilleur, mais de ne pas tomber dans un le « copier-coller » pour adapter au mieux la doctrine IE aux réalités marocaines. Ce travail de distanciation n'a pas été évident. Comme le dit avec humour M. Alaoui, en 2004 le Maroc a organisé 14 conférences sur l'IE, dont pratiquement tous les intervenants étrangers étaient français.

Le second écueil a été la **recherche rapide de résultats**. L'engouement pour l'IE a permis le développement rapide de cellules d'IE dans les ministères et les agences nationales. Mais ce développement accéléré a pu parfois être contre productif :

- Avec un développement rapide, on serait en droit d'attendre des résultats rapides. Or on sait que le calcul du retour sur investissement est délicat en matière d'IE.
- Certaines cellules ont été très (trop) sollicitées dès le départ, et n'ont pu satisfaire les demandes.
- D'autres cellules, inversement, ont été placées dans une situation où elles devaient d'abord « faire leur preuve », avant de recevoir des « demandes ». Cette première étape étant parfois difficile à franchir, certaines ont pu se retrouver sous-utilisées.

Résultat : certains ministères ont pu abandonner cette dynamique d'implantation de cellules d'IE, parfois installées trop rapidement.

Dernier écueil : on peut regrouper un certain nombre de points, notamment l'absence de culture de veille stratégique, le manque de passerelle entre le public et le privé, et aussi le culte de l'ingénieur.

---

<sup>1</sup> Voir l'interview de M. Alaoui par la chaîne France24, dans laquelle il présente « l'affaire des babouches » <http://www.inter-ligere.net/article-28899603.html>

<sup>2</sup> Sur la définition de la « due diligence », voir le compte rendu de la conférence de M. Lavoizard <http://www.inter-ligere.net/article-13787460.html>

Le Royaume du Maroc a su néanmoins dépasser ces différents obstacles pour développer sa propre doctrine IE.

## **L'adaptation aux réalités marocaines**

---

La maturation de la doctrine s'est appuyée sur les plans Emergences I et II développées dans le cadre de la mission du Cabinet McKinsey, qui visait à déterminer les « avantages compétitifs du Maroc ».

Cette doctrine a été développée par une observation et une analyse des meilleures pratiques extérieures et des forces intérieures. Le Maroc est un pays aux confluent de différentes influences<sup>3</sup>. Il n'est donc pas étonnant que la doctrine d'IE vise à favoriser l'émergence d'un « marocain hybride » cherchant à capter le meilleur de ces différentes influences. Avec son sens de la formule, Abdelmalek Alaoui résume un pan de la doctrine d'IE comme étant pour le « nouveau marocain » ou le « marocain hybride » le fait « *d'observer comme les Chinois, d'analyser comme les Français, et d'agir comme les américains* ».

A quoi cela correspond-il ?

- Observer comme les Chinois, nécessite selon M. Alaoui de mettre en place un système de surveillance du web. Internet est déjà le lieu d'expression de forces de pression de toutes sortes. Nous sommes ici au delà de l'expression populaire, mais dans les jeux d'influence au service des grands groupes de pression ou des nations. Les attaques en termes d'images ont des répercussions directes et bien réelles sur l'économie, le tourisme, ... Suivre ces « jeux d'influence », et se donner le moyen de leur répondre, de faire une contre influence, relève de la légitime défense. C'est se donner les moyens de se battre à armes égales.
- Analyser comme les Français, relève notamment du principe de précaution. Ce « principe de précaution » que M. Alaoui considère comme un « legs de la France », doit être un élément structurel de la démarche d'IE. De même que cela doit s'accompagner d'un effort de formation de haut niveau. Il est ainsi symptomatique que l'IEP installe un pôle au Maroc.
- Agir comme les Américains, c'est avoir le pragmatisme économique de nos amis d'outre-Atlantique. Bill Clinton a imposé le standard : il faut saisir toutes les opportunités économiques par tous les moyens légaux à disposition.

## **Les premiers résultats et ... nouveaux défis**

---

Pour finir, M. Alaoui présente les premiers résultats de l'application de cette doctrine. Il cite notamment les réussites de Maroc Télécom en Afrique subsaharienne face à des compétiteurs européens, et le développement de cette société au rang des grandes entreprises internationales de communication. Dans les différents appels d'offres auxquels la société marocaine a répondu, un usage extensif a été fait des cartographies relationnelles et des réseaux (partie intégrante d'une démarche d'IE).

Au delà du « Marocain hybride », un autre challenge attend le Royaume, en matière d'intégration régionale. Selon M. Alaoui cette volonté doit être politique et économique, avec comme corolaire :

- le rapprochement du couple Maroc-Algérien comme moteur économique du Maghreb. Si Taiwan et la Chine ont pu le faire, ainsi que la France et l'Allemagne, pourquoi pas le Maroc et l'Algérie ?
- le développement du marché économique des cinq pays du grand Maghreb (Algérie, Libye, Maroc, Mauritanie, Tunisie),
- la fixation de la population et la fin d'un exode des cerveaux qui prive le pays d'une partie de ses richesses.

L'intelligence stratégique saura-t-elle apporter des réponses ? Affaire à suivre...

---

<sup>3</sup> [NDLR : La Maroc est ouvert à des influences multiples : Pays arabe, peuplé de berbères, et ayant une frontière sud qui débouche sur l'Afrique noire. Pays qui a connu une influence espagnole et française, mais dont la décolonisation s'est faite relativement sans heurts (comparé à l'Algérie ou le Vietnam). Pays musulman, mais ayant protégé ses citoyens marocains de religion juive. Pays actuellement courtisé par les grandes puissances, notamment américaine et chinoise.]