

---

# INTELLIGENCE ECONOMIQUE, VECTEUR D'INNOVATION ET DE PERFORMANCE DANS LE SECTEUR PUBLIC MAROCAIN

INTELLIGENCE ECONOMIQUE, VECTEUR D'INNOVATION ET DE PERFORMANCE DANS LE SECTEUR  
PUBLIC MAROCAIN

OTMANI AYOUB

UNIVERSITE HASSAN II, FSJES MOHAMMEDIA

[ayb.otmani@gmail.com](mailto:ayb.otmani@gmail.com)

Received: 26/08/2019

BENKARAACHE TAOUFIK

UNIVERSITE HASSAN II, FSJES MOHAMMEDIA

[benkaraache@gmail.com](mailto:benkaraache@gmail.com)

Published: 28/12/2019

---

## Abstract:

Le présent article consiste à montrer en quoi l'intelligence économique pourrait être un outil pertinent d'aide à la décision d'innovation dans le secteur public marocain et comment son intégration au sein des organisations publiques permettrait de renforcer leurs capacités d'adoption et d'intégration des innovations en vue d'améliorer la performance et de moderniser l'accès aux services publics. En effet, l'Intelligence économique, en tant que démarche de surveillance, de collecte, d'analyse des informations stratégiques, de lobbying et de sécurité, largement déployée dans le secteur privé, pourrait être d'un apport capital pour le secteur public marocain en lui permettant d'optimiser l'action publique et de prendre des décisions et des choix judicieux ; de concevoir et mettre en œuvre des services nouveaux ou améliorés qui répondent aux attentes des usagers ; d'adopter et de déployer des innovations technologiques susceptibles d'accompagner la transformation digitale du Maroc ; de faire des benchmark pour s'inspirer des meilleures expériences et pratiques managériales notamment en matière du New Public Management ; de se mettre en réseau avec d'autres acteurs et communautés de pratique pour produire de la connaissance, défendre des intérêts communs et influencer ; d'anticiper les risques et de gérer les situations de crise ; et enfin de développer une organisation apprenante et innovante.

**Keywords:** Intelligence Economique ; Innovation ; Performance ; Secteur Public ; Maroc.

**Jel Classification Codes:**L10, L79.

## Résumé:

Le présent article consiste à montrer en quoi l'intelligence économique pourrait être un outil pertinent d'aide à la décision d'innovation dans le secteur public marocain et commenter son intégration au sein des organisations publiques qui renforcent leurs capacités d'adoption et d'intégration des innovations en vue d'améliorer la performance et de moderniser l'accès aux services publics. En effet, l'Intelligence économique, en tant que démarche de surveillance, de collecte, d'analyse des informations stratégiques, de lobbying et de sécurité, élargi déployée dans le secteur privé, pourrait être d'un capital pour le secteur public marocain en lui permettant d'optimiser l'action publique et de prendre des décisions et des choix judicieux; de concevoir et de mettre en œuvre des services nouveaux ou améliorés qui répondent aux attentes des utilisateurs; d'adopter et de déployer des innovations technologiques susceptibles d'accompagner la transformation numérique du Maroc; de faire des benchmark pour s'inspirer des meilleures expériences et pratiques managériales notamment en matière du New Public Management; de se mettre en réseau avec d'autres acteurs et communautés de pratique pour produire de la connaissance, défendre les intérêts communs et influencer; d'anticiper les risques et de gérer les situations de crise; et enfin de développer une organisation apprenante et innovante.

**Mots clés:** Intelligence Economique; L'innovation; Performance; Secteur Public; Maroc.

**Jel Classification Codes:**L10, L79.

\* Corresponding author: OTMANI AYOUB, e-mail: [ayb.otmani@gmail.com](mailto:ayb.otmani@gmail.com)

## 1. Introduction:

Dans un contexte international marqué par la mondialisation, l'intensification de la concurrence entre Etats, territoires et organisations, et l'émergence d'une nouvelle économie fondée sur la connaissance ; et dans un contexte national caractérisé par les problèmes de croissance économique, de déficit budgétaire, de dette publique, et la limite du modèle de développement actuel, le gouvernement marocain doit repenser ses priorités politiques, économiques et sociales. Le secteur public, en tant qu'acteur majeur dans la vie économique et sociale, est au cœur de ces problématiques. Plus que jamais, il est appelé à renouveler ses modes de gestion en intégrant davantage les pratiques issues de l'Intelligence économique, de l'Innovation, du New Public Management (NPM) et du Total Quality Management (TQM) en vue de moderniser ses établissements publics, optimiser les dépenses publiques, améliorer les prestations de services destinés aux usagers, rehausser le rendement, gagner en efficacité et performance et créer de la valeur citoyenne.

Même si la Constitution du Maroc consacre, les droits d'accès, des citoyennes et des citoyens, à des services publics efficaces selon les normes de qualité, de transparence, de reddition des comptes et de responsabilité, le service public au Maroc se trouve dans un état alarmant. En effet, le Roi a fait le constat de l'insuffisante qualité des services rendus par l'administration publique au citoyen. Ainsi, dans son discours du 14 octobre 2016, le Roi relève: «Les administrations et les services publics accusent de nombreuses carences relatives à la faible performance et à la qualité des prestations qu'ils fournissent aux citoyens. Ils pâtissent également de la pléthore des effectifs, du manque de compétence et de l'absence du sens des responsabilités chez de nombreux fonctionnaires. ... Les difficultés que rencontre le citoyen dans son rapport avec l'Administration sont aussi nombreuses que variées, commençant par l'accueil et passant par la communication, jusqu'au traitement des dossiers et des documents. Tant et si bien que ces difficultés s'apparentent désormais dans son esprit à un véritable parcours du combattant.»

En vue de faire face à ces défis, les décideurs publics marocains doivent penser à réinventer leurs modes de gestion à travers un processus de destruction créatrice. Détruire et mettre fin aux anciennes méthodes, démarches et mentalités managériales et en créer de nouvelles sur axées davantage sur les citoyens, les résultats et la performance publique, et basées principalement sur les techniques d'intelligence économique et d'innovation.

Le présent article essaye de mettre en évidence la contribution de l'intelligence économique au processus de l'innovation en vue d'améliorer la performance au sein des organisations publiques marocaines. Il cherche à apporter des éléments de réponse à la problématique suivante:

**Dans quelle mesure l'Intelligence Economique pourrait renforcer les capacités d'innovation et, par conséquent, améliorer la performance de l'Organisation Publique Marocaine?**

Ainsi, pour discuter du rôle de l'intelligence économique comme moteur de l'activité d'innovation, de modernisation et de performance de l'action publique. Nous présentons, dans un premier temps, le concept d'intelligence économique et nous développons ses trois aspects à savoir la veille, le lobbying ou l'influence et la sécurité. Ensuite, nous développons le concept d'innovation notamment dans le secteur public. Enfin, nous concluons par le rôle que joue l'intelligence économique dans l'amélioration de la capacité d'innovation du secteur public, et par conséquent l'amélioration de la gouvernance et de performance publique.



Figure1 : Modèle conceptuel de la problématique (Auteurs)

## 2. Autour de l'intelligence économique au Maroc

Le concept d'intelligence économique désigne l'ensemble des actions de veille, de collecte, d'analyse, de diffusion, de valorisation et de capitalisation des informations et des connaissances stratégiques, d'influence et de sécurité, permettant ainsi aux acteurs de prendre les bonnes décisions et de faire des choix judicieux en vue d'améliorer la performance et la compétitivité d'un Etat, d'un territoire ou d'une organisation qu'elle soit publique ou privé, locale, nationale ou internationale .

Wilensky (Wilensky, 1967) définit l'intelligence économique comme étant « un processus non pas d'accumulation d'information mais de production de connaissances par les gouvernements et les industriels et quand il le fallait dans le cadre de stratégies collectives.»

Selon l'association française pour le développement de l'intelligence économique: « L'intelligence économique est une dynamique de construction collective fondée sur la conviction et la responsabilité de tous, et consiste en l'appropriation et l'interprétation de l'information en vue d'une action économique, immédiate et ultérieure. Fondée sur le principe de coordination, elle s'accompagne d'une évolution de la culture d'entreprise et de la capacité de construire l'avenir face à des événements incertains. Enfin, elle permet de tirer parti des avantages stratégiques pour construire un avantage concurrentiel performant et durable. »

D'après Promis (Pomis, 2004, p. 24) , « À l'heure actuelle, nous sommes plutôt à l'ère de la géo économie et de l'intelligence économique qu'à celui de la guerre économique », surveiller, analyser et agir constituent l'enjeu fondamental de la démarche d'intelligence économique. Loin d'être un processus, il s'agit

bien d'une culture et d'un état d'esprit que les acteurs de toutes les organisations doivent adopter.

Selon Jakobiak (Jakobiak, 2009) , le processus de l'intelligence économique passe par trois étapes comme indiqué ci-après:

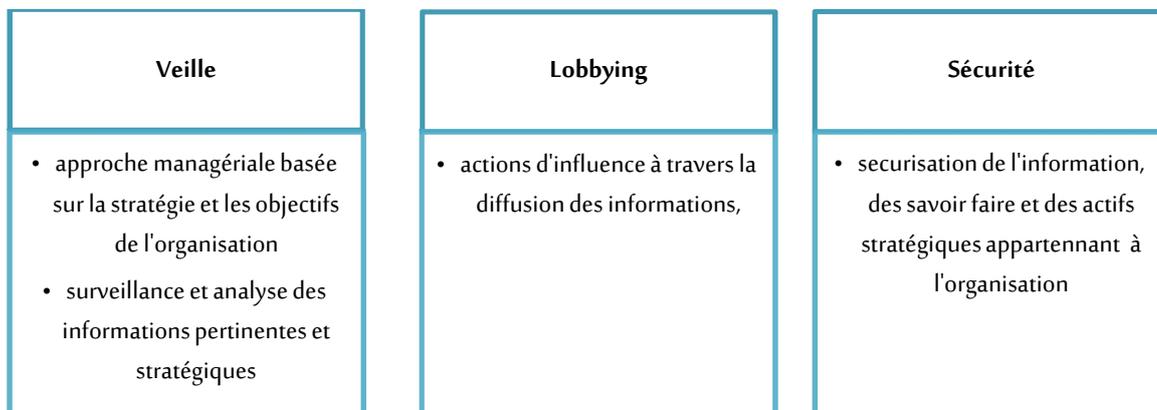


Figure2 : Processus de l'Intelligence Economique (Jakobiak, 2009)

### 2.1. De la veille à l'intelligence économique

La veille technologique est l'ensemble des techniques visant à organiser, de façon systématique, la surveillance, la collecte, l'analyse, la diffusion et la valorisation des informations techniques et technologiques issues des résultats des travaux de recherche et développement, des brevets d'invention, des opérations de transferts des technologies.

«L'intelligence économique est un mode de gouvernance dont l'objet est la maîtrise de l'information stratégique et qui a pour finalité la compétitivité et la sécurité de l'économie et des entreprises.»

Le rapport Martre (Martre, 1994) définit l'intelligence économique comme « l'ensemble des actions de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information utile aux différents acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement, dans les meilleures conditions de délais et de coûts.»

L'intelligence économique est une capacité de l'entreprise « sa capacité à combiner efficacement des savoir-faire et compétences internes et externes, en vue de résoudre un problème.

- Du lobbying ou l'influence

Le lobbying, en tant que partie offensive du dispositif d'intelligence économique, a pour objectif de convaincre, séduire ou dissuader les acteurs et parties prenantes évoluant dans l'environnement de l'organisation, pour la mise en place d'un projet ou de défendre des intérêts. Il permet également d'anticiper les risques de désinformation ou de rumeur et de réduire leur probabilité d'occurrence, à travers la mise en œuvre d'une politique de communication et d'influence, la présence sur les médias sociaux et l'interaction avec les clients usagers (Consumer Relationship Management). Le lobbying est basé sur la notion de réseau. Ainsi, les organisations doivent se mettre en réseau, fédérer leurs efforts autour d'un projet commun et se donner les moyens nécessaires pour le défendre et le mener à bien.

## 2.2. De la sécurité informationnelle et de la maîtrise des risques

Le management défensif consiste à concevoir une cartographie des risques et à déployer des outils d'anticipation, d'analyse et de gestion des risques de toute nature : risque informationnel, risque d'image ou de réputation, risque de non conformité aux exigences de la réglementation en vigueur, risque de turn-over et perte du capital humain, risque d'inadaptation aux évolutions technologiques, etc. En effet, tous ces risques doivent être étudiés et analysés. Par ailleurs, le volet de sécurisation des informations sensibles représente un point clé de l'intelligence économique. Par conséquent, les organisations doivent prendre les mesures nécessaires en vue de protéger leur capital intellectuel contre toute agression, cyber attaque ou escroquerie. La sécurité est souvent liée à des comportements humains. Ainsi, il est important de sensibiliser les collaborateurs à préserver les secrets professionnels, à verrouiller les accès aux applications et bases de données à l'aide de mots de passe, etc .

A l'ère de l'économie de l'information et de la connaissance, la maîtrise et l'exploitation du capital immatériel à travers le processus d'intelligence économique est la clé de performance et de compétitivité des Etats et des organisations. En effet, l'intelligence économique permet, à travers plusieurs outils et méthodes, de bien s'informer, analyser, prévoir, organiser, décider, établir des projets, des stratégies, lancer des actions, anticiper les crises et se protéger contre toute forme de risque.

Le contexte dans lequel évoluent l'Etat et les organisations a été bouleversé au cours de ces dernières années, et l'intelligence économique y est apparue plus nécessaire pour confronter des risques nombreux et variés. D'une part, la globalisation des échanges, l'intensification de la concurrence entre les Etats et les organisations, l'évolution des normes et des réglementations, la dématérialisation des procédures, l'émergence de nouvelles innovations techniques et technologiques. D'autre part, l'information est de plus en plus stratégique pour prendre une décision. Ainsi, Il est nécessaire désormais d'organiser les processus de veille, de collecte, d'analyse, de partage, de valorisation et de capitalisation de l'information. D'où la nécessité de déployer un dispositif d'intelligence économique doté des ressources nécessaires et du capital humain qualifié apte à transformer l'information en connaissance prête à être utilisée pour effectuer des choix judicieux et lancer des actions.

L'intelligence économique est un outil de pilotage et facteur de performance. En effet, il permet de surveiller et fournir aux décideurs la bonne information au bon moment pour les aider à mieux orienter leurs actions. De même, il permet de produire de la connaissance à travers la mobilisation des capacités d'analyse et d'anticipation des collaborateurs ; et de mettre en évidence des opportunités et les exploiter pour la mise en œuvre des innovations. Par ailleurs, il permet à l'organisation de rester vigilant et réagir face aux situations de crises.

Au Maroc, La pratique de l'intelligence économique ne date pas de loin, mais elle est encore récente. En effet, ce n'est qu'à partir de 2004 où on a commencé à parler de l'Intelligence économique, à travers l'organisation, sous le haut patronage du Roi, du colloque de l'intelligence économique à Tétouan, lequel est considéré comme étant l'acte fondateur de l'Intelligence économique au Maroc. Plus tard, en 2006, nous avons assisté à la création de l'Association marocaine d'intelligence économique (AMIE). Dans la même année, le gouvernement Jettoua lancé le Centre de veille stratégique (CVS). Celui-ci est alors logé au sein de la Direction des investissements. En 2007, l'Institut royal des études stratégiques (IRES) est créé. En 2009, Le Haut-Commissariat au Plana créé le Centre national de documentation (CND), un service public d'information à but non lucratif. Nous avons assisté également à l'organisation des premières journées sur le thème de l'Intelligence économique régionale par L'Agence de développement de la région de l'Oriental ; la mise en place, par Le gouvernement Abbas El Fassi, d'un comité de veille stratégique pour faire face aux impacts de la grande crise financière internationale ; et au lancement du bulletin de veille mensuel par l'Agence Maroc PME pour mettre l'information stratégique à la disposition des entreprises marocaine. En 2011, le ministère de l'industrie a lancé des observatoires sur l'Industrie, les Technologies de l'information et de la communication, le Commerce et la Distribution. Par la suite, l'AMIE propose une feuille de route en 16 recommandations pour une politique nationale d'intelligence économique, pour donner une nouvelle dynamique de la pratique de l'intelligence économique aussi bien dans la sphère publique que privé, accompagner le développement du Maroc et relancer sa croissance économique.

### 3. Autour de l'innovation

Selon Damanpour, le processus d'innovation implique l'acquisition, la diffusion et l'utilisation de nouvelles connaissances.

Pour Gloet et Terziovski (Gloet & Terziovski, 2004) , l'innovation est une pratique et un processus permettant de capturer, acquérir, gérer et diffuser les connaissances en vue de générer de nouvelles connaissances qui permettront de concevoir et mettre en œuvre des produits et services distinctifs et à forte valeur ajoutée.

Selon l'OCDE (Manuel, 2005) , l'innovation désigne tout changement, qui s'opère soit dans les produits mis sur le marché (innovation des biens et services), soit dans le processus de production (innovation de process), soit (Damanpour, 1991, pp. 590-555)

En effet, le manuel d'Oslo (Manuel, 2005) distingue entre quatre types d'innovation à savoir :

- L'innovation organisationnelle : l'adoption de nouvelles méthodes organisationnelles dans les pratiques de l'entreprise, pour l'organisation du lieu de travail, ou des relations extérieures;
- L'innovation de produit : l'introduction de produits ou services nouveaux ou **significativement** améliorés;

- L'innovation de procédés : l'adoption de méthodes de production technologiquement nouvelles ou significativement améliorées. Elles comprennent les nouvelles techniques, les nouveaux équipements et/ou logiciels :
- L'innovation marketing : l'adoption de méthodes marketing nouvelles ou impliquant des changements significatifs du design ou d'emballage des produits, de promotion, de distribution ou de tarification.

Par ailleurs, Herkama (Herkama, 2003, p. 340) souligne que l'objectif premier et fondamental de l'innovation est de produire de nouvelles connaissances qui peuvent développer et trouver des solutions réalisables pour les défis auxquels fait face la société.

Selon Schumpeter, l'innovation se traduit par « une mise en marché réussie d'un produit, procédé ou service nouveau. »

Selon Alter (Alter, 2002), « on ne peut programmer l'innovation, mais on peut influencer sa naissance ». On influence sa naissance par l'investissement en R&D et les échanges relationnelles dynamiques avec des partenaires.

Selon le rapport de l'OCDE (OCDE, 1996) « les entreprises innovantes ne sont pas des algorithmes supérieurs permettant de maximiser des fonctions de production, mais des organisations capables d'apprendre pour pouvoir saisir avec imagination les possibilités qu'offrent les technologies et les marchés pour repousser les frontières de la production ». La propension des entreprises à innover dépend de l'ensemble d'incitations qu'elles rencontrent, de leurs propres compétences, et de leurs liens externes avec les autres entreprises et institutions.

En plus de l'organisation qui prend des risques et engage des dépenses en R&D pour développer de nouveaux produits, services ou procédés pour satisfaire aux besoins de ses usagers clients, l'organisation innovante est également celle qui s'approprie un procédé ou met sur le marché un produit ou service développé par une autre entreprise ou un autre organisme (innovation spin-off), ou encore celle qui intègre de nouvelles méthodes et techniques de management pour améliorer son organisation et sa gouvernance.

#### **4. Intelligence économique (G, 1997), clé d'Innovation et de Performance du secteur public marocain**

L'innovation dans le secteur public n'est plus un choix mais désormais une nécessité pour les Etats, territoires et organisations face à un environnement en perpétuel changement. En effet, une concurrence exacerbée, des défis sociaux économiques, un monde global et connecté en réseau, des usagers plus exigeants, des technologies nouvelles, des restrictions financières et budgétaires, etc. constituent autant de défis qui forcent, aujourd'hui, les institutions publiques à instaurer de nouvelles méthodes de travailler, à adopter de nouvelles modalités de prestation des services publics et des modes d'interaction avec les citoyens, les entreprises et la société civile. Cette nécessité induit désormais une prise de conscience croissante du rôle

crucial du capital informationnel et connaissances qu'il faut parfaitement maîtriser et valoriser. L'intelligence économique permet de surveiller les tendances, d'être au courant des évolutions de son environnement, d'identifier les synergies possibles, d'anticiper et d'être prêt à innover.

En effet, l'intégration d'un système d'intelligence économique au sein de l'organisation lui permet, à travers notamment le processus de veille stratégique, de bien connaître son environnement interne, ses forces, ses contraintes en termes de capital humain, ressources financières, etc. Par ailleurs, il lui permet de mieux connaître son environnement externe, ses fournisseurs, ses clients et d'identifier l'existence d'un besoin nouveau qui pourrait se transformer en une innovation. La finalité étant, entre autres, de moderniser les actions de l'Etat et d'améliorer la qualité du service rendu à l'utilisateur ainsi que les conditions de travail des agents.

L'intelligence économique, de par ses techniques de veille, permet d'orienter la gestion publique vers le citoyen et ses attentes. D'abord, la veille informationnelle et sociétale offrent l'opportunité de se mettre à l'écoute des besoins des usagers, les complexités administratives qu'ils rencontrent fréquemment et de suivre les réclamations et tendances de la société. Ensuite, la gestion de la relation avec ces usagers (CRM) permet d'écouter leurs propositions en matière d'amélioration d'accès aux services publics. Par ailleurs, grâce à la veille technologique, l'organisation publique peut se doter des dernières technologies susceptibles de renforcer le processus de dématérialisation d'accès aux services publics ; la veille juridique et réglementaire permet de suivre l'évolution du cadre législatif et d'améliorer les procédures et la qualité des décisions administratives, et d'éviter les risques de non-conformité avec la réglementation.

En vue de tirer profit de la démarche d'intelligence économique pour des fins d'innovation et d'amélioration de performance des services publics, les acteurs et décideurs publics marocains doivent adopter une démarche d'intelligence économique susceptible de permettre une surveillance rigoureuse et permanente de nouvelles technologies, d'établir des benchmark pour s'inspirer des meilleures pratiques et expériences internationales et des stratégies managériales réussies en termes de New Public Management, Total Quality Management, Gestion Relation avec les Citoyens, conduite de changement dans le secteur public pour mener à bien les chantiers de transformation de l'administration publique, et réussir les projets de digitalisation dont notamment le E-gouvernement, l'administration électronique, la signature électronique, etc.

Par ailleurs, l'intelligence économique offre à l'organisation une capacité d'absorption qui réside dans son aptitude à identifier, assimiler et à exploiter des connaissances provenant de son environnement et en produire de nouvelles. Cette capacité d'absorption et de capitalisation permet de renforcer les compétences et favorise le développement de l'organisation apprenante.

De même, l'intelligence économique favorise le succès d'un processus d'innovation publique par le développement des réseaux des acteurs territoriaux aptes à concevoir et mettre en œuvre de nouvelles

solutions aux différentes problématiques sociétales et favoriser l'accessibilité territoriale aux services publics.

## 5. Conclusion

En conclusion, notre article montre que l'intelligence économique, démarche de surveillance, de collecte, d'analyse des informations stratégiques, de lobbying et de sécurité, permettrait d'apporter une forte valeur ajoutée dans l'amélioration des capacités d'innovation des organisations, la modernisation et la performance de leurs actions et décisions. Dans un contexte de conjoncture économique, des contraintes financières et budgétaires, de croissance des exigences des clients usagers en termes d'amélioration de la qualité des services, Les décideurs publics se trouvent dans l'obligation de faire face à un environnement de plus en plus complexe pour relever des défis complexes et variés. Ainsi, le secteur public doit se métamorphoser pour répondre aux transformations socioéconomiques et politiques nationales et internationales en intégrant les bonnes pratiques d'intelligence économique dans le secteur public, susceptibles d'aider à la prise des bonnes décisions, la mise en œuvre des services nouveaux ou améliorés qui répondent mieux aux attentes des usagers, l'intégration des innovations technologiques et organisationnelles permettant d'accompagner les chantiers de modernisation et de transformation digitale, la mise en réseau avec d'autres acteurs et communautés de pratique pour produire de la connaissance, défendre les intérêts communs et influencer sur la scène nationale ou internationale, l'anticipation des risques et la gestion des situations de crise et le développement d'une organisation apprenante et innovante au service de la bonne gouvernance et la création de valeur citoyenne.

Par ailleurs, le Maroc doit revoir son modèle de développement actuel et orienter ses efforts vers un nouveau modèle de développement basé sur l'économie de la connaissance. Pour ce faire, les décideurs publics doivent investir davantage dans le capital immatériel, la formation et l'éducation, l'innovation, les nouvelles technologies et faire de l'intelligence économique une priorité primordial pour s'inspirer des meilleures modèles et réussir la transition vers une Economie Fondée sur la Connaissance.

## 6. Liste des références:

1. Colletis G) .mars, 1997 » .(Intelligence économique : vers un nouveau concept en analyse économique .« Revue d'Intelligence Économique.
2. doslo Manuel .(2005) .OCDE.
3. E Pomis .(2004) .Conquérir les marchés : le rôle des Etats ,éd le Harmattan.
4. F Damanpour .(1991) .Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators .Academy of management journal.
5. F Jakobiak » .(2009) .L'intelligence économique: Techniques et outils .« Editions Eyrolles.
6. H Martre) .février, 1994 » .(Intelligence économique et stratégie des entreprises .« *Commissariat général du Pla*.
7. H Wilensky .(1967) .Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry. .New York: Basic Books.
8. M Gloet و .M Terziovski .(2004) .Exploring the Relationship between Knowledge Management Practices and Innovation Performances . .Journal of Manufacturing.
9. n alter » .(2002) .Les logiques de l'innovation .« Paris: La Découverte.
10. OCDE » .(1996) .Technologie, Productivité et Création d'emploi .« OCDE.
11. S Herkama .(2003) .A Complex Adaptive Perspective on Learning within Innovation Projects .*The Learning Organization*.