

Conquérir les marchés à travers l'intelligence économique : Cas du secteur Agroalimentaire marocain

Conquering Markets through Economic Intelligence: The Case of the Moroccan Agri-Food Sector

ELKHIDER Abdelkader

Enseignant chercheur

Laboratoire de Recherche en Économie Sociale et Solidaire, Gouvernance et Développement,
Faculté des sciences juridiques, économique et sociales Cadi Ayyad – Marrakech-
Maroc

ALLOUSSI Rania

Doctorante

Laboratoire de Recherche en Économie Sociale et Solidaire, Gouvernance et Développement,
Faculté des sciences juridiques, économique et sociales Cadi Ayyad – Marrakech- Maroc,

Date de soumission : 15/10/2024

Date d'acceptation : 23/12/2024

Pour citer cet article :

ELKHIDER, A. & ALLOUSSI, R. (2024) «Conquérir les marchés à travers l'intelligence économique :Cas du secteur Agroalimentaire marocain.», Revue Internationale du chercheur «Volume 5 : Numéro 4» pp : 1374-1393

Résumé

La mondialisation actuelle, combinée à la transformation digitale, engendre une concurrence accrue et des défis stratégiques complexes pour les entreprises. Dans ce contexte, l'intelligence économique (IE) émerge comme un levier stratégique essentiel pour conquérir les marchés. Alors que l'information est désormais abondante grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), c'est la capacité à l'interpréter de manière pertinente qui en fait un outil décisif pour la prise de décision. Pourtant, malgré son potentiel, l'IE reste souvent sous-estimée par les entreprises marocaines et l'État, qui la considèrent parfois comme une mode passagère. Cependant, la crise sanitaire a démontré que l'IE est bien plus qu'un luxe ; elle est désormais indispensable pour assurer la compétitivité et la performance économique du Maroc. Cette étude se concentre sur l'application de l'IE dans le secteur agroalimentaire marocain, en explorant comment cette démarche peut être mobilisée pour renforcer les capacités de compétitivité et d'innovation face aux défis contemporains de la mondialisation.

Mots clés : Intelligence économique ; compétitivité ; secteur agroalimentaire marocain ; prise de décision ; mondialisation.

Abstract

The current globalization, combined with digital transformation, leads to increased competition and complex strategic challenges for businesses. In this context, economic intelligence (EI) emerges as a key strategic tool for conquering markets. While information is now abundant thanks to new information and communication technologies (ICT), it is the ability to interpret it effectively that makes it a decisive tool for decision-making. However, despite its potential, EI is often underestimated by Moroccan companies and the government, who sometimes view it as a passing trend. However, the ongoing health crisis has shown that EI is much more than a luxury; it is now essential to ensure Morocco's economic competitiveness and performance. This study focuses on the application of EI in the Moroccan agri-food sector, exploring how this approach can be leveraged to strengthen competitiveness and innovation capacities in the face of contemporary challenges of globalization.

Keywords : globalization ; economic intelligence ; competitiveness ; Moroccan agri-food sector ; decision-making.

Introduction

Dans un contexte de mondialisation marqué par une transformation profonde des dynamiques concurrentielles, l'environnement économique international connaît des mutations sans précédent. La montée en puissance des pays émergents, qui combinent une forte compétitivité sur les produits à faible valeur ajoutée et une progressive montée en gamme technologique, bouleverse les équilibres établis. Cette nouvelle configuration mondiale s'accompagne d'une révolution digitale qui redéfinit les règles du jeu économique. La cybercriminalité, la dématérialisation des échanges et l'accélération des flux d'information créent de nouveaux défis stratégiques pour les entreprises.

Face à ces enjeux, l'intelligence économique (IE) s'impose comme une démarche stratégique incontournable. Cette discipline, dont les origines remontent aux travaux pionniers de Herzog en 1917 sur l'adaptation des méthodes de renseignement militaire à la sphère économique, a considérablement évolué pour répondre aux exigences contemporaines. Harold Wilensky (1967) définit l'IE comme "l'activité de production de connaissances servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes". Cette approche, distinguant clairement l'IE de l'espionnage économique, ouvre la voie à une conception moderne de la gestion stratégique de l'information.

Le rapport Martre (1994) enrichit cette conception en définissant l'IE comme "l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques". Cette définition souligne la dimension opérationnelle de l'IE, mettant l'accent sur son rôle dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies d'entreprise. Christian Harbulot approfondit cette perspective en y intégrant la notion de "guerre économique", soulignant que l'information est devenue une arme stratégique dans la compétition mondiale. Cette évolution conceptuelle de l'IE s'inscrit dans un contexte où, comme le soulignent Fleisher et Bensoussan (2002), la connaissance et l'innovation sont devenues les nouvelles monnaies de l'économie mondiale, déplaçant les sources traditionnelles d'avantage concurrentiel vers des actifs immatériels.

Cette transformation soulève des questions fondamentales sur l'articulation entre les cadres théoriques de l'IE et leur application pratique dans des contextes sectoriels spécifiques. Dans ce cadre, notre analyse vise à répondre à la problématique suivante : Comment les cadres théoriques et conceptuels de l'intelligence économique peuvent-ils être mobilisés comme

leviers stratégiques de compétitivité dans le contexte actuel de mondialisation ? Cette question sera explorée à travers une analyse approfondie des fondements théoriques de l'IE, puis de son application comme outil stratégique, avant d'examiner son déploiement dans le contexte spécifique du secteur agroalimentaire marocain.

Pour répondre à cette problématique, notre réflexion s'articulera autour de trois axes majeurs. Nous examinerons d'abord les théories et cadres conceptuels de l'IE, en explorant notamment les concepts de guerre économique, de sécurité économique et de diplomatie économique. Ensuite, nous analyserons l'IE comme outil stratégique à travers différentes approches théoriques, de la théorie des ressources aux théories des réseaux. Enfin, nous étudierons l'application de ces concepts au secteur agroalimentaire marocain, illustrant ainsi la pertinence des cadres théoriques dans un contexte sectoriel spécifique.

Cette étude repose sur une méthodologie d'analyse documentaire qui inclut :

- **Exploitation des rapports sectoriels** : Consultations des publications du Haut-Commissariat au Plan (HCP), de *Maroc Export*, et des rapports d'institutions spécialisées comme l'IMIS.
- **Études académiques** : Synthèse des travaux portant sur les pratiques d'intelligence économique dans les secteurs agroalimentaires nationaux et internationaux.
- **Articles spécialisés** : Utilisation de ressources journalistiques telles que *Archimag* pour identifier les défis et opportunités spécifiques à l'IE au Maroc.

L'objectif de cette approche est d'établir un diagnostic des pratiques actuelles et de proposer des pistes d'amélioration adaptées au contexte marocain.

Pour répondre à cette problématique, notre analyse s'articulera autour de trois axes principaux. Tout d'abord, nous présenterons les fondements théoriques et conceptuels de l'intelligence économique (IE), en explorant notamment les notions de guerre économique, de sécurité économique, et de diplomatie économique. Ensuite, nous analyserons l'IE en tant qu'outil stratégique à travers des cadres théoriques variés, tels que la théorie des ressources et compétences, la stratégie concurrentielle de Porter, et la théorie des réseaux. Enfin, nous examinerons la mise en œuvre pratique de ces concepts dans le secteur agroalimentaire marocain, afin d'illustrer leur pertinence et leur impact dans un contexte sectoriel spécifique.

1. Théories et cadres conceptuels de l'IE

1.1. La guerre économique selon Christian Harbulot :

Le concept de guerre économique, théorisé par Christian Harbulot, constitue le premier courant fondamental de l'intelligence économique. Harbulot souligne que l'IE n'est plus seulement un outil de gestion, mais s'exprime désormais en termes de "violence économique". Cette vision s'inspire du renseignement d'État, redéfinissant les rapports de force au sein de la compétition économique mondiale.

Harbulot explique que le paradigme traditionnel "Guerre-régime-soldat" a évolué vers une conception "État-puissance", où les entreprises nationales deviennent de véritables forces économiques grâce à un système robuste d'IE. Il cite en exemple la Chine, qui poursuit cette stratégie en faisant de ses champions nationaux des acteurs incontournables sur la scène internationale.

Cette approche "guerrière" de l'IE s'éloigne d'une vision purement gestionnaire pour se rapprocher d'enjeux géostratégiques, où l'information devient une véritable arme concurrentielle. Les entreprises sont ainsi sommées de se doter de capacités de renseignement et d'influence comparables à celles des États.

1.2. La sécurité économique selon Nicolas Moinet et Bernard Carayon

Le courant de la sécurité économique émerge comme le dénominateur commun des différentes approches conceptuelles de l'IE. Selon Bernard Carayon, la mise en place d'un dispositif de sécurité économique représente un préalable essentiel au développement économique et au progrès social d'une nation.

Ce paradigme s'articule autour de deux axes majeurs :

- La protection du patrimoine économique national : il s'agit de sécuriser les actifs stratégiques, les savoir-faire et les innovations face aux menaces extérieures.
- La promotion des intérêts économiques dans une démarche légale : l'État joue un rôle central dans la production et la démocratisation des informations nécessaires à la prise de décision.

Cependant, cette approche centrée sur la sécurité économique rencontre ses limites face aux tenants d'une IE à caractère plus géostratégique d'un côté, et ceux d'une IE libérale de l'autre. Cela illustre la complexité et la diversité des enjeux contemporains auxquels l'IE doit répondre.

1.3. La diplomatie économique selon Claude Revel

Claude Revel conceptualise la diplomatie économique comme un courant émergent de l'IE. Selon elle, cette approche définit l'IE comme le management responsable de l'information et de la communication, en lien avec trois caractéristiques fondamentales de la mondialisation :

- L'exploitation des échanges internationaux : l'IE permet de saisir les opportunités offertes par la globalisation des marchés.
- La nécessité de nouvelles règles du jeu : l'IE contribue à l'élaboration de ces nouvelles règles, notamment au sein des organisations internationales.
- La transformation de la société globale en société d'information : l'IE joue un rôle clé dans la gestion stratégique de l'information et de la communication.

Ainsi, la diplomatie économique confère à l'IE une dimension de négociation et d'influence sur les scènes nationales et internationales, complémentaire des approches plus sécuritaires ou guerrières.

1.4 Les quatre piliers opérationnels de l'IE

Audigier, Coulon et Rassat ont identifié quatre objectifs opérationnels fondamentaux autour desquels s'articule l'IE :

- a) La veille stratégique: identification des zones d'ombre, gestion de l'infobésité, développement des réseaux humains et utilisation de l'inférence.
- b) La protection: hiérarchisation des priorités informationnelles, identification des nouveaux repères, adoption d'outils innovants (think-tanks, war-rooms), gestion des situations de crise.
- c) L'influence: prévention des attaques, amélioration de la réactivité organisationnelle, élaboration de politiques d'influence, renforcement de la culture du partage.
- d) L'intégration stratégique: application systématique des processus d'IE, optimisation de la diffusion de l'information, renforcement de la compétitivité globale.

2. L'intelligence économique comme outil stratégique

Dans le contexte actuel de mondialisation accélérée, l'intelligence économique (IE) s'affirme comme une discipline stratégique fondamentale qui va bien au-delà de la simple veille informationnelle. En transformant le flux croissant de données en connaissances actionnables, elle permet aux organisations d'anticiper les évolutions de leur environnement concurrentiel,

de sécuriser leur patrimoine informationnel et de développer leur influence sur les marchés. À l'ère du numérique, où les nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) révolutionnent les pratiques commerciales, l'IE offre aux entreprises les outils nécessaires pour identifier rapidement les opportunités, détecter les menaces émergentes et optimiser leur processus décisionnel. Cette approche systématique de gestion de l'information stratégique devient ainsi un levier essentiel de performance, permettant aux organisations de renforcer leur agilité stratégique, de protéger leurs actifs informationnels critiques et de maintenir un avantage concurrentiel durable dans un environnement économique caractérisé par l'incertitude et la disruption

2.1. Théorie des ressources et compétences (Barney) :

La théorie des ressources et compétences, développée par Jay Barney en 1991, est l'un des principaux cadres théoriques utilisés pour comprendre les sources d'un avantage concurrentiel durable pour les entreprises (Barney, 1991 ; Barney & Clark, 2007).

Selon Barney, les entreprises peuvent obtenir un avantage concurrentiel durable en exploitant des ressources rares, inimitables et bien organisées. Ces ressources peuvent prendre différentes formes, telles que des actifs physiques, des compétences humaines, des processus organisationnels ou encore de l'information stratégique (Barney, 1991).

Dans le cadre de l'intelligence économique (IE), l'information stratégique collectée et analysée peut être considérée comme l'une de ces ressources précieuses. En mettant en œuvre des mécanismes d'IE, les entreprises peuvent transformer des données brutes en compétences organisationnelles clés qui leur permettront d'accéder à de nouveaux marchés et d'anticiper les évolutions de leur environnement (Larivet, 2009 ; Bensebaa & Béji-Bécheur, 2008).

Selon Barney, pour qu'une ressource procure un avantage concurrentiel durable, elle doit répondre à quatre critères :

- La valeur : la ressource doit permettre à l'entreprise d'exploiter des opportunités ou de neutraliser des menaces dans son environnement.
- La rareté : la ressource doit être rare et peu accessible aux concurrents actuels et potentiels.
- L'inimitabilité : il doit être difficile, voire impossible, pour les concurrents de dupliquer ou de s'approprier la ressource.

- L'organisation : l'entreprise doit être en mesure de déployer et d'exploiter efficacement la ressource dans le cadre de sa stratégie.

L'information stratégique obtenue grâce à l'IE répond à ces critères. En effet, elle est souvent rare et difficile à imiter, car elle nécessite des compétences spécifiques en matière de veille, d'analyse et d'interprétation des données (Larivet, 2009). De plus, lorsqu'elle est bien intégrée dans les processus décisionnels de l'entreprise, cette information peut constituer une ressource organisationnelle clé, permettant de se différencier de la concurrence (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2008).

En résumé, la théorie des ressources et compétences de Barney souligne l'importance pour les entreprises d'identifier, de développer et d'exploiter des ressources uniques, telles que l'information stratégique issue de l'intelligence économique, afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable sur leur marché.

2.2. Stratégie concurrentielle de Porter et le rôle de l'IE :

En 1985, Michael Porter a introduit trois grandes stratégies concurrentielles que les entreprises peuvent adopter pour se différencier sur leur marché : la différenciation, la domination par les coûts, et la focalisation (Porter, 1985).

La différenciation consiste à offrir des produits ou services uniques, perçus comme supérieurs par les clients. La domination par les coûts vise à être le producteur le plus efficace et à proposer les prix les plus bas du marché. La stratégie de focalisation se concentre sur un segment de marché spécifique.

Dans ce cadre, l'intelligence économique (IE) joue un rôle essentiel pour aider les entreprises à concevoir et mettre en œuvre ces différentes stratégies de manière efficace (Larivet, 2009 ; Bensebaa & Béji-Bécheur, 2008).

En effet, l'IE permet de collecter des informations stratégiques sur les concurrents (parts de marché, positionnement, avantages concurrentiels, etc.), les préférences et attentes des consommateurs, ainsi que les tendances et évolutions du marché (Gilad, 2011).

Ainsi, l'IE permet d'enrichir l'analyse concurrentielle et l'élaboration des stratégies, favorisant l'innovation et l'adaptation des entreprises à leur environnement (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2008 ; Gilad, 2011).

En résumé, les travaux de Porter sur les stratégies concurrentielles et le rôle central de l'IE soulignent l'importance pour les entreprises de combiner une analyse fine de leur environnement avec le développement de stratégies innovantes et différenciées.

2.3. Théorie des réseaux (Johanson et Mattson) et rôle de l'IE

En 1988, les chercheurs Jan Johanson et Lars-Gunnar Mattson ont proposé une théorie des réseaux qui s'est avérée très influente dans le domaine du management stratégique (Johanson & Mattsson, 1988).

Selon cette théorie, les entreprises n'évoluent pas de manière isolée, mais opèrent au sein de réseaux interconnectés d'acteurs économiques (fournisseurs, clients, partenaires, etc.). Les relations commerciales et les interactions au sein de ces réseaux influencent grandement l'accès des entreprises aux ressources et aux opportunités de marché.

Dans ce contexte, l'intelligence économique (IE) joue un rôle essentiel (Gilad, 2011 ; Larivet, 2009) :

- a) Cartographie des réseaux : L'IE permet de cartographier les réseaux dans lesquels évolue l'entreprise, en identifiant les différents acteurs clés (concurrents, fournisseurs, clients, etc.) et leurs interconnections.
- b) Identification des partenaires stratégiques : En analysant ces réseaux, l'IE aide l'entreprise à repérer des partenaires potentiels (fournisseurs, distributeurs, alliances, etc.) qui pourraient lui donner un accès privilégié à des ressources, des technologies ou des marchés.
- c) Développement d'alliances : Grâce aux informations collectées, l'entreprise peut bâtir des alliances stratégiques visant à renforcer sa position au sein du réseau et sa compétitivité globale.

Ainsi, la théorie des réseaux souligne l'importance pour les entreprises de ne pas se concentrer uniquement sur leurs propres ressources et compétences internes, mais aussi de développer une vision plus systémique de leur environnement et des opportunités offertes par les réseaux.

L'IE s'avère alors un outil précieux pour cartographier ces réseaux, identifier les acteurs clés et construire des relations stratégiques, permettant in fine à l'entreprise de renforcer sa compétitivité à long terme (Gilad, 2011 ; Larivet, 2009).

En résumé, la théorie des réseaux de Johanson et Mattson souligne l'importance cruciale de l'IE pour aider les entreprises à s'insérer et à tirer parti des réseaux dans lesquels elles évoluent, afin d'accéder à de nouvelles ressources et opportunités de marché.

2.4. Capacité d'innovation, gestion des connaissances et rôle de l'IE :

Selon Fleisher et Bensoussan (2002), la capacité d'innovation des entreprises repose en grande partie sur leur aptitude à gérer efficacement les connaissances, tant au niveau individuel qu'organisationnel.

L'intelligence économique (IE) joue un rôle essentiel dans ce processus (Bournois & Romani, 2000 ; Larivet, 2009) :

a) Captage des signaux faibles :

- L'IE permet de capter et d'analyser les "signaux faibles" du marché, c'est-à-dire les informations subtiles et émergentes qui peuvent annoncer des changements importants.
- Cette veille active aide les entreprises à anticiper les évolutions de leur environnement et les besoins émergents des clients.

b) Développement de produits innovants :

- En s'appuyant sur les connaissances collectées grâce à l'IE, les entreprises peuvent développer de nouveaux produits et services qui répondent mieux aux attentes du marché.
- Cette capacité d'innovation est particulièrement cruciale pour les entreprises marocaines opérant dans des secteurs exposés à une concurrence internationale intense.

c) Gestion des connaissances :

- L'IE facilite la capture, le partage et la valorisation des connaissances au sein de l'organisation, favorisant ainsi l'apprentissage et l'innovation.
- Les informations stratégiques collectées deviennent des actifs immatériels qui renforcent les compétences clés de l'entreprise.

Ainsi, l'IE permet aux entreprises, y compris celles basées au Maroc, de développer une véritable "capacité d'innovation" en les aidant à capter les signaux faibles, à anticiper les évolutions du marché et à gérer efficacement leurs connaissances (Bournois & Romani, 2000 ; Larivet, 2009).

Cette capacité d'innovation est particulièrement cruciale pour les entreprises marocaines opérant dans des secteurs exposés à la concurrence internationale, car elle leur permet de se différencier et de rester compétitives face à des acteurs mondiaux.

En résumé, les travaux de Fleisher et Bensoussan soulignent l'importance stratégique de l'IE pour développer la capacité d'innovation des entreprises, en s'appuyant sur une gestion optimale des connaissances. Cette approche s'avère d'autant plus déterminante pour les entreprises marocaines confrontées à un environnement concurrentiel mondial.

2.5. Analyse PESTEL adaptée aux marchés cibles

L'analyse PESTEL est un outil clé de l'intelligence économique (IE) qui permet d'évaluer l'attractivité des marchés cibles de manière approfondie (Gilad, 2011 ; Larivet, 2009).

Cette analyse examine les facteurs Politiques, Économiques, Socioculturels, Technologiques, Environnementaux et Légaux qui influencent un marché donné. Dans le cadre de l'IE, les entreprises peuvent utiliser cette approche pour identifier des opportunités de développement sur de nouveaux marchés.

Par exemple, les entreprises marocaines cherchant à s'implanter en Afrique subsaharienne peuvent s'appuyer sur l'analyse PESTEL pour :

- Étudier les politiques d'investissement et d'incitation mises en place par les différents pays cibles.
- Évaluer les perspectives économiques et la stabilité financière des marchés visés.
- Comprendre les tendances sociodémographiques et les évolutions des modes de consommation.
- Identifier les avancées technologiques clés dans les secteurs d'activité ciblés.
- Prendre en compte les enjeux environnementaux et réglementaires locaux.

Cette analyse approfondie des facteurs contextuels permet aux entreprises marocaines de mieux appréhender les risques et opportunités spécifiques à chaque marché, et d'adapter leurs stratégies en conséquence.

2.6. Benchmarking international

Le benchmarking est une autre approche essentielle dans le cadre de l'IE (Fleisher & Bensoussan, 2002 ; Larivet, 2009). Il consiste à comparer les performances et les pratiques d'une entreprise avec celles des leaders du marché, y compris sur le plan international.

Pour les entreprises marocaines, le benchmarking international peut s'avérer particulièrement intéressant :

- Il permet d'identifier les écarts de compétitivité avec les principaux acteurs mondiaux du secteur.
- Il aide à s'inspirer des meilleures pratiques et à s'aligner sur les standards de l'industrie.
- Il favorise l'amélioration continue des processus, des produits et des services.

Grâce à l'IE, les entreprises marocaines peuvent accéder à des informations précises sur les performances, les innovations et les pratiques de gestion des leaders internationaux. Elles peuvent ainsi s'en inspirer pour renforcer leur propre compétitivité et s'adapter plus efficacement aux évolutions du marché mondial.

En résumé, l'analyse PESTEL et le benchmarking international sont deux outils clés de l'IE qui permettent aux entreprises marocaines d'évaluer l'attractivité de nouveaux marchés cibles et de s'aligner sur les meilleures pratiques de l'industrie, favorisant ainsi leur développement à l'international.

3. Le Maroc à l'ère de l'Intelligence Économique

Au cours des dernières décennies, le Maroc a traversé des transformations profondes sur les plans politique, économique et social. Malgré les turbulences causées par des événements régionaux tels que le Printemps arabe, le Royaume a maintenu une trajectoire de croissance stable, se positionnant progressivement parmi les économies émergentes. Toutefois, cette intégration à l'économie mondiale reste marquée par des défis, notamment une industrie axée sur la substitution des importations plutôt que sur des exportations compétitives. Dans ce contexte, l'innovation est appelée à jouer un rôle central dans la croissance future du pays, et l'intelligence économique (IE) s'impose comme un levier stratégique.

L'IE repose sur la recherche, la collecte et l'analyse d'informations stratégiques pour faciliter la prise de décisions. Au Maroc, ce concept est particulièrement pertinent dans une économie dominée par les PME, où les dirigeants sont souvent confrontés à des défis liés à la sous-information ou à la surcharge informationnelle. La question clé demeure : comment les entreprises marocaines, en particulier les PME, peuvent-elles adopter l'IE pour renforcer leur compétitivité à l'échelle internationale ?

3.1. Mise en place d'un dispositif national d'Intelligence Économique

3.1.1. Un tournant décisif : les rencontres de Tétouan (2005)

En novembre 2005, les rencontres de Tétouan ont marqué une étape majeure pour la reconnaissance de l'IE au Maroc. Lors de cet événement, le ministre Rachid Talbi El Alami a présenté l'IE comme un « outil de performance économique et un facteur de consolidation du rayonnement international du Maroc ». Dans ce cadre, une cellule de recherche en IE a été créée pour surveiller l'avancement des grands projets, favoriser l'innovation et diffuser les meilleures pratiques. Cette initiative a été renforcée en 2006 par le Haut-Commissariat au Plan, qui a organisé une conférence dédiée à l'IE dans une économie mondialisée, avec des contributions d'experts internationaux.

3.1.2. Dispositifs et initiatives clés

Le Maroc a établi plusieurs institutions pour promouvoir l'IE :

- **CNRST et IMIST** : Ces organismes visent à diffuser l'information scientifique et technique et à fournir une base stratégique pour la prise de décision.
- **AMIE** : Fondée en 2006, cette association accompagne les organisations dans leur démarche d'IE et sensibilise aux enjeux stratégiques.
- **Portail Veille.ma** : Cette plateforme bilingue constitue une ressource centrale pour surveiller les évolutions économiques et diffuser des informations critiques.
- **Comité de veille stratégique (CVS)** : Créé en 2009, il accompagne les institutions publiques et privées pour développer des pratiques d'IE adaptées au contexte marocain.

3.1.3. L'importance des Think Tanks marocains

Les Think Tanks, tels que l'Institut Marocain d'Intelligence Stratégique (IMIS), jouent un rôle crucial dans la réflexion stratégique. L'IMIS, présidé par Abdelmalek Alaoui, publie des études et des analyses sur les enjeux géopolitiques et économiques du Maroc. Toutefois, le manque de financement et de soutien public limite souvent leur impact. Malgré cela, ces laboratoires d'idées restent essentiels pour proposer des solutions innovantes et accompagner le développement économique du pays.

3.2. Les défis des guerres informationnelles

Dans un environnement marqué par l'explosion des réseaux numériques et la montée des cybermenaces, la sécurité de l'information devient un enjeu crucial. Les entreprises marocaines doivent apprendre à équilibrer confidentialité et partage d'informations pour rester compétitives. Les réseaux sociaux, bien qu'utiles pour la visibilité, présentent des risques significatifs, notamment la fuite d'informations sensibles et les cyberattaques.

3.3. Les efforts en matière de Knowledge Management

Le management des connaissances, ou Knowledge Management (KM), est encore peu développé au Maroc. Pourtant, il représente un levier important pour transformer les connaissances tacites des employés en avantages compétitifs. En intégrant le KM dans leurs pratiques d'IE, les entreprises marocaines peuvent renforcer leur capacité d'innovation et mieux s'adapter aux exigences des marchés mondiaux.

4. L'intelligence économique (IE) dans les entreprises agroalimentaires marocaines

Le secteur agroalimentaire marocain est une composante essentielle de l'économie nationale. En 2022, ses exportations ont dépassé 80 milliards de dirhams, soit une augmentation de 20 % par rapport à l'année précédente, malgré un contexte international marqué par des tensions économiques et des perturbations dans les chaînes d'approvisionnement. Ce dynamisme place le secteur parmi les trois principaux contributeurs aux exportations marocaines. Cependant, la contribution limitée à la création de valeur ajoutée reste un défi. Une grande partie des produits exportés, comme les agrumes, les tomates et les huiles d'olive, sont peu transformés. Cette faiblesse structurelle est exacerbée par :

1. Un accès limité aux informations stratégiques sur les marchés internationaux.
2. Une coordination insuffisante entre les acteurs privés et institutionnels.
3. Une dépendance excessive aux cycles agricoles et aux aléas climatiques.

L'intelligence économique pourrait jouer un rôle crucial dans ce secteur en renforçant la compétitivité des entreprises marocaines grâce à l'anticipation des tendances, l'amélioration de la veille stratégique, et la protection des données sensibles.

Les résultats issus des données documentaires mettent en lumière plusieurs constats majeurs :

1. Une adoption limitée de l'IE dans les PME agroalimentaires :

- Les PME, qui représentent environ 90 % du tissu entrepreneurial marocain, perçoivent encore l'IE comme un "luxe" réservé aux grandes entreprises. Cette perception découle de la méconnaissance des outils disponibles et d'un manque de formation sur leurs applications pratiques. Les grandes entreprises, comme l'OCP ou les coopératives agricoles, disposent, elles, de cellules dédiées à la veille stratégique.

2. Des opportunités d'exportation insuffisamment exploitées :

- Malgré une croissance notable des exportations agroalimentaires, notamment vers l'Afrique subsaharienne et l'Europe, les entreprises marocaines peinent à diversifier leurs marchés et leurs produits. L'absence de dispositifs structurés pour surveiller les évolutions des marchés freine leur compétitivité.

3. Un soutien institutionnel encore fragmenté :

- Des initiatives telles que les "Caravanes de partenariat en Afrique", organisées par Maroc Export, sont saluées pour leur impact sur la promotion des produits marocains. Cependant, ces actions doivent être accompagnées de programmes de formation sur l'IE et d'une meilleure coordination entre les secteurs public et privé.

L'analyse montre que l'intelligence économique représente un levier stratégique sous-exploité dans le secteur agroalimentaire marocain. Pour combler ces lacunes, il est crucial de :

- Renforcer les capacités des PME à travers des formations adaptées sur les outils d'IE et la gestion de l'information.
- Créer des plateformes numériques accessibles pour centraliser les informations sur les marchés et faciliter la veille stratégique.
- Promouvoir des partenariats public-privé visant à mutualiser les ressources et partager les meilleures pratiques.

En capitalisant sur ces axes, le Maroc pourrait non seulement améliorer la compétitivité de ses entreprises agroalimentaires, mais aussi renforcer sa position sur les marchés internationaux.

Conclusion

En dépit des initiatives publiques qui se sont succédé pour promouvoir l'intelligence économique (IE) au Maroc, celles-ci n'ont souvent pas dépassé le stade de la réflexion et de l'intention. Les projets, tels que le Centre de Veille Stratégique, ont échoué en raison de l'absence de missions claires et de la redondance avec d'autres départements créés sous l'effet

de mode de l'IE. Ce constat a été mis en lumière par l'AMIE, qui déplore également le manque de structures nationales et locales réellement fonctionnelles. Bien que des efforts aient été faits pour organiser une veille stratégique, le seul partage d'informations structuré semble se limiter à la Direction de la Sécurité et des Systèmes d'Information (DSSI), qui se concentre principalement sur la cybersécurité et la protection des infrastructures critiques.

Dans ce cadre, l'IE apparaît comme un levier stratégique sous-exploité, en particulier en ce qui concerne les relations entre le secteur public et privé. L'AMIE suggère que des mesures coercitives soient mises en place pour forcer la collaboration, notamment en intégrant toutes les études gouvernementales dans un intranet centralisé et en conditionnant le financement des ministères à la transparence et au partage des informations. Ce manque de coordination interinstitutionnelle fait d'autant plus défaut dans un contexte où la compétitivité des entreprises marocaines pourrait être largement renforcée par une meilleure utilisation de l'IE.

Par ailleurs, les réseaux diplomatiques marocains, bien qu'omniprésents à l'étranger, ne jouent pas pleinement leur rôle dans le partage de l'intelligence économique. Selon Abdelmalek Alaoui, les représentations diplomatiques se limitent trop souvent à des missions de protocole et de diplomatie, sans se coordonner avec les ministères économiques pour identifier et partager des opportunités économiques. Si ces réseaux étaient réorientés pour soutenir la compétitivité des entreprises marocaines, ils pourraient devenir des vecteurs puissants pour dénicher de nouvelles opportunités commerciales et renforcer la position du Maroc sur les marchés internationaux.

Dans ce contexte de mondialisation et de transformation digitale, l'intelligence économique s'avère être un outil stratégique incontournable pour les entreprises marocaines, notamment dans le secteur agroalimentaire. Si des efforts sont faits pour surmonter les obstacles à la transversalité de l'information et pour structurer davantage les démarches d'IE, le Maroc pourrait non seulement améliorer sa compétitivité, mais aussi se positionner comme un acteur clé dans l'économie mondiale.

La présente recherche sur l'intelligence économique dans le secteur agroalimentaire marocain révèle des implications scientifiques significatives, mettant en lumière les défis structurels et stratégiques de sa mise en œuvre. Nos travaux identifient un ensemble de perspectives critiques : la nécessité de repenser la gouvernance informationnelle, de développer des modèles collaboratifs entre secteurs public et privé, et de réorienter les réseaux diplomatiques comme vecteurs de veille stratégique. Les limites de notre étude résident principalement dans

le périmètre restreint des sources disponibles et l'absence de données quantitatives exhaustives, ouvrant ainsi des perspectives de recherche futures prometteuses. Les principaux apports scientifiques résident dans le diagnostic critique des mécanismes actuels d'intelligence économique, la mise en évidence des freins systémiques à sa pleine intégration, et la proposition de recommandations opérationnelles visant à transformer ces insights académiques en leviers stratégiques de développement. Dans un contexte de mondialisation croissante, cette recherche souligne que l'intelligence économique constitue un outil stratégique incontournable pour renforcer la compétitivité des entreprises marocaines, particulièrement dans le secteur agroalimentaire, à condition de surmonter les obstacles structurels et de promouvoir une culture de l'intelligence collective et collaborative.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdelilah E. & Abdou I. M. (2020). « L'intelligence économique au service de la complémentarité des échanges commerciaux entre le Maroc et la CEDEAO ». Dossiers de Recherches en Économie et Gestion, N° 9, Volume 1, pp : 1-18.
- Abdelmalek A. (2009). « Intelligence économique et guerres secrètes au Maroc ». Monaco : Collection Koutoubia, Éditions Alphée.
- Alaoui R. (2002). « Les défis de l'intelligence économique au Maroc ». Dossier de Conjoncture, N°920.
- Adler P. & Kwon W. (2002). "Social Capital: Prospects for a New Concept." *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Volume 3 : numéro 2, pp : 17-40.
- Audigier M., Coulon G. & Rassat P. (2003). « L'intelligence économique : un nouvel outil de gestion ». Paris : Éditions Maxima.
- Barney J. (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage ». *Journal of Management*, Volume 17, N°1, pp : 99-120.
- Barney J. B. & Clark D. N. (2007). « Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage ». Oxford : Oxford University Press.
- Bensaid A. & Gharbi M. (2019). « Le secteur agroalimentaire marocain : Une analyse de la chaîne de valeur et des défis de la compétitivité ». *Revue des Études Industrielles et Technologiques*, Volume 18, N°3, pp : 56-72.
- Bensebaa F. & Béji-Bécheur A. (2008). « L'intelligence économique : lectures et frontières ». *Revue française de gestion*, N°2, pp : 107-116.
- Bellon B. (2002). « Quelques fondements de l'intelligence économique ». *Revue d'économie industrielle*, N°98, pp : 55-74.
- Benali M. & Rifi M. (2019). « L'impact de l'intelligence économique sur la compétitivité des entreprises marocaines : Cas des PME agroalimentaires ». *Revue d'Économie et de Management*, Volume 8, N°3, pp : 129-145.
- Bergeron P. (2000). « Veille stratégique et PME, Comparaison des politiques gouvernementales de soutien ». Québec : Presses de l'Université du Québec.

- BOUABDI O(2024) «Conception d'un dispositif d'intelligence territoriale: levier pour des territoires intelligents et attractifs», Revue Internationale du Chercheur «Volume 5: Numéro 2» pp: 758-775.
- El Attar A. & Moussa Abdou I. (2020). « L'intelligence économique au service de la complémentarité des échanges commerciaux entre le Maroc et la CEDEAO ». Dossiers de Recherches en Économie et Gestion, Volume 9, N°1, pp : 1-18.
- El Harfi M. (2020). « L'intelligence économique et les PME marocaines : Enjeux et perspectives ». Revue Marocaine de Management et d'Innovation, Volume 11, N°2, pp : 45-62.
- Fassi Fihri M. & Chaouki A. (2020). « Les défis de l'agroalimentaire marocain face à la mondialisation et l'importance de l'intelligence économique ». Revue des Sciences Économiques et Sociales, Volume 22, N°1, pp : 112-135.
- Fleisher C. S. & Bensoussan B. E. (2002). "Strategic and Competitive Analysis." New York: Prentice Hall.
- Gilad B. (2011). « Strategy without intelligence, intelligence without strategy ». Business Strategy Series.
- Harbulot C. (Année non spécifiée). « Cadrage conceptuel de l'intelligence économique ». Collection Major, pp : 5-26.
- Hassani M. (2022). « La coopération public-privé pour le développement du secteur agroalimentaire : Le cas des initiatives marocaines ». Revue de l'Économie et du Développement Durable, Volume 15, N°2, pp : 89-104.
- Harold L. & Wilenskey H. (1967). « Organizational intelligence : knowledge and policy in government and industry ».
- Jakobiak F. (2003). « L'intelligence économique : la comprendre, l'implanter et l'utiliser ». Paris : Éditions d'Organisation, pp : 3-17.
- KINDO.H & BENSEDDIK.M (2023) «Intelligence financière comme levier d'amélioration du pouvoir organisationnel et de laperformance des ONG africaines», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 4: Numéro 6 » pp:22–49.
- Laghzaoui S. & Monnoyer-Longé M.-C. (2013). « Engagement international et pratique de veille stratégique : Cas des PME exportatrices ». CairInfo, N°18, pp : 165-171.
- Larivet S. (2009). « L'intelligence économique : un concept managérial ». Revue française de gestion, N°7, pp : 107-130.

- Mansouri Z. (2013). « Intelligence économique et compétitivité de l'entreprise marocaine : quelle interaction ? ». CairInfo, N°18, pp : 131-150.
- Maroc Export. (2022). « Bilan des exportations marocaines en 2022 : Perspectives et défis ». Maroc Export, 2022.
- Moinet N. (1997). « Petite histoire de l'intelligence économique ». Paris : L'Harmattan, pp : 11-59.
- Moussa Abdou,I. (2022).«Intelligence Economique, une Nouvelle Pratique Managériale au Service du Développement des Firmes Multinationales Africaines», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 4» pp : 947 –966.
- Sliman M. (2016). « Les dirigeants des PME face au défi de l'intelligence économique : Cas de trois entreprises marocaines ». CairInfo, N°26, pp : 259-281.