



FEUILLE DE ROUTE
Pour une démarche nationale
D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

WWW.AMIECENTER.ORG

PRÉAMBULE

La crise économique et financière qui a éclaté en 2008 a révélé la vulnérabilité d'une économie mondiale de plus en plus interconnectée à des risques d'origines et d'échelles très diverses : crises financières, soulèvements à caractère politique, catastrophes naturelles, industrielles, ou encore terrorisme et malveillance. La multiplication des « cygnes noirs » politiques, sociaux, environnementaux, technologiques, ou encore réputationnels a révélé la myopie des analystes face aux « glissements géopolitiques et géoéconomiques », et la mise en place de nouvelles logiques de réseaux de complexité croissante entre acteurs étatiques et privés, nationaux et transnationaux (diasporas, ONG, réseaux professionnels et scientifiques, etc.).

Quelques exemples illustrent ces changements : le marché automobile chinois est passé devant celui des Etats-Unis, la banque chinoise ICBC possède presque autant de clients -282 millions- que toute la population des Etats-Unis réunie, le Brésil est devenu en 2011 le premier exportateur net de produits agricoles au monde avec près de 80 milliards de dollars d'excédent agricole et une croissance de 15% par an de ce surplus. En rapprochant cela avec une facture alimentaire de 40 milliards de dollars en Afrique subsaharienne, le Brésil pourrait ainsi largement nourrir l'Afrique à lui seul !

De manière plus générale, la mise en place de nouvelles logiques capitalistiques et de nouveaux partenariats industriels Sud-Sud, ainsi que l'accroissement des transferts de technologie a bouleversé le paysage industriel mondial. C'est ainsi que les pays du Sud réalisent désormais presque autant d'exportations de biens manufacturés (45% du total mondial) que les pays du Nord (55%) contre un rapport de un à quatre il y a seulement une quinzaine d'années. On retrouve la

même dynamique en terme de ressources humaines qualifiées -ingénieurs et scientifiques- avec une « production mondiale » désormais nettement dominée par la Chine et l'Inde, au moins en volume : entre 2000 et 2008, la Chine a produit 1,1 million de nouveaux diplômés en sciences et technologies contre seulement 496 000 aux États-Unis.

Dans ce contexte mondial d'intensification de la compétition économique et technologique, de déclenchement inopiné de crises multiformes, d'imprédictibilité des cycles et de complexification des marchés, comment se positionne le Maroc, un État-Nation démographiquement jeune et historiquement millénaire ?

De l'avis général, et en dépit des progrès réalisés, il lui reste un palier à franchir pour accéder aux portes de l'émergence.

Cette étape supplémentaire est constituée d'un ensemble de chantiers stratégiques, dont beaucoup sont entamés, mais un certain nombre d'entre eux - notamment dans le domaine de l'organisation des énergies économiques- restent encore à imaginer et à déployer.

Parce qu'elle s'intéresse aux « faits porteurs d'avenir »¹, l'AMIE a la conviction que l'Intelligence Économique² (IE) - pratique désormais enseignée à l'université, - a un rôle déterminant à jouer au Maroc à l'instar de pays tels que le Japon,

¹ Formule empruntée à François Asselineau dans son article « les 4 clés de l'intelligence économique », in « ESKA / Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels (2009/36 - Vol. XV)

² L'intelligence économique telle que nous l'entendons dans cette feuille de route est la pratique qui consiste à récolter, enrichir et partager l'information stratégique pour l'aide à la décision des organisations.

la Corée du Sud, la Turquie ou encore les États-Unis qui l'ont adoptée comme matrice structurelle de leur développement économique et ce, depuis de nombreuses années déjà.

Ce rôle s'articulerait autour de quatre nécessités fondamentales :

- L'obligation de convergence de l'action publique en termes de surveillance de l'information ; (nécessité de collecte)
- Le traitement coordonné et l'analyse de cette information pour l'aide à la prise de décision des acteurs privés et publics ; (nécessité de traitement et de protection)
- Le partage entre les parties prenantes de la connaissance stratégique préalablement enrichie; (nécessité de partage)
- La mise en place d'une politique d'influence coordonnée au service des intérêts supérieurs de la Nation, notamment en matière de stratégie de conquête de marchés (nécessité d'action)

Selon les études menées par l'AMIE dans le cadre de la construction de cette feuille de route pour une démarche nationale d'Intelligence économique, la mise en place de cette quadruple dynamique permettrait d'ambitionner une croissance annuelle à deux chiffres dans un délai de dix ans, soit à l'horizon 2023.

A cet égard, Il est important de noter la relation directe entre le développement des activités à l'international et la pratique de la veille stratégique dans les PME : cette relation découle du lien aussi évident qu'indissociable entre l'intelligence économique et la mondialisation. C'est pourquoi le développement de l'intelligence économique au Maroc est la clé de l'accès à une croissance à deux chiffres, celle-ci étant liée principalement à l'activité des entreprises exportatrices.

Ceci reste bien entendu conditionné par la capacité du Maroc à dérouler de manière volontariste et intégrée cette batterie de mesures destinées à libérer les initiatives dans le cadre de la réalisation d'un « choc d'intelligence et de convergence », qui constitue le principal défi de ce projet national d'Intelligence économique.

En effet, bien que les préconisations de cette feuille de route soient simples, opérationnelles et peu consommatrices de budget, elles impliquent un effort substantiel pour l'Etat et le secteur privé en matière de conduite du changement et de capacité d'appréhender et d'évaluer l'environnement extérieur.

Comme l'ont souligné avec talent les participants à la conférence de Kenitra sur l'Intelligence économique³ en 2011 : « Le salut est peut-être dans l'IE de qui on peut attendre des moyens pour mieux s'informer sur la concurrence et les technologies, en vue d'une amélioration des processus décisionnels ».

³ De Rémur Damien Bruté, « Colloque International de Kenitra, 1er et 2 juillet 2011. Intelligence économique compétitivité et attractivité des territoires. Revue des communications et discernement de tendances », Revue internationale d'intelligence économique, 2011/1 Vol 3, p. 121-128

SOMMAIRE

Préambule	_____	2
A propos de l'AMIE	_____	9
Organes AMIE CENTER	_____	10
Objectifs de la feuille de route « pour une démarche nationale d'Intelligence économique »	_____	12
Proposition 1 : favoriser l'intégration numérique des acteurs de veille nationale à travers l'utilisation d'une plateforme de veille nationale unique de type « big data » intégrée et sécurisée : ce dispositif numérique permettra à tous d'accéder à tout.	_____	15
Proposition 2 : conditionner graduellement l'attribution des budgets à la mise en ligne, au sein du système national de veille, des études, analyses et autres prestations intellectuelles à caractère économique et stratégique	_____	16
Proposition 3 : structurer un plan national de veille stratégique pour les acteurs existants afin d'organiser une couverture sectorielle transverse destinée à mettre à profit leur complémentarité à travers un effort de spécialisation	_____	17
Proposition 4 : lancer une mission de réflexion indépendante visant à déterminer l'image réelle du Maroc dans le monde qui permettrait de sélectionner les capteurs pertinents à surveiller	_____	18
Proposition 5 : mettre en cohérence les dispositifs de collecte d'information avec les dynamiques linguistiques mondiales, développer l'utilisation de l'anglais, de l'espagnol, de l'allemand et du portugais	_____	19

Proposition 6 : créer une chaire d'analyse stratégique transversale d'intelligence économique ouverte aux civils au sein du Collège Royal de l'Enseignement Militaire Supérieur (CREMS) »	21
Proposition 7 : rééquilibrer les cellules de veille existantes au plan national entre veilleurs et analystes et favoriser la co-construction d'information enrichie	22
Proposition 8 : créer un poste de chargé d'intelligence économique au sein de chaque cabinet ministériel et favoriser la création d'un poste de délégué à l'intelligence économique au sein des grandes entreprises	23
Proposition 9 : organiser les chargés de veille publics et privés autour d'une logique de réseau avec planification de réunions périodiques permettant de coordonner leur action	24
Proposition 10 : effectuer un diagnostic des pratiques liées à l'intelligence économique au sein des PME marocaines afin d'orienter les futures actions de formation et d'accompagnement.	25
Proposition 11 : créer une agence nationale de la cyber-sécurité chargée de proposer des dispositifs visant la protection des systèmes d'information de l'Etat et permettant d'en contrôler l'application	27
Proposition 12 : créer une habilitation « défense » et « secret défense » pour les prestataires en intelligence économique nationaux qui seront dorénavant seuls habilités à traiter des sujets à caractère sensible et/ou stratégique pour l'état	29

Proposition 13 : créer une filière nationale de recherche sur l'intelligence économique, la guerre commerciale et la cyber-délinquance, ayant pour vocation de former des compétences conscientes de l'importance des enjeux de l'IE qui mettront à profit leur talent au service de l'Etat	30
Proposition 14 : lancer une mission indépendante permettant de cerner l'image du Maroc dans le monde, les attentes des médias et les mediums à investir pour assurer une meilleure efficacité médiatique	33
Proposition 15 : créer une « task force » indépendante de communication politique et publique du Maroc à l'international, chargée de l'ordonnancement des priorités et de leur exécution par le déploiement de compétences et de talents sur le terrain informationnel	34
Proposition 16 : réserver 10% de la publicité des annonceurs du Maroc au numérique et subventionner les éditeurs de presse à hauteur de 500 000 DH afin qu'ils effectuent leur transition numérique	36

A PROPOS DE L'AMIE

AMIE CENTER (Association Marocaine d'Intelligence Economique) est un Think-Tank généraliste créé en 2006 et basé au Maroc qui a pour objectif de constituer un cercle de réflexion et un levier d'impulsion à la disposition de toutes organisations : pouvoirs publics, entreprises, administrations, associations professionnelles, communauté de chercheurs.

Centre de réflexion régional à l'ambition globale, AMIE CENTER produit de la connaissance, de l'accompagnement et de l'assistance en matière de stratégie économique et de formulation de politiques publiques impactant la compétitivité, en axant plus particulièrement ses travaux sur les thématiques liées à l'émergence, la veille stratégique ainsi que la gouvernance compétitive.

AMIE CENTER se fixe également comme objectif de fédérer les efforts des acteurs et des structures d'intelligence économique au Maroc. Pour cela, AMIE CENTER vise le développement et la promotion des formations en intelligence économique au Maroc à travers un programme de labellisation des entreprises et de certification et agit comme fédérateur des professionnels de l'IE.

ORGANES AMIE CENTER

Conseil d'orientation

Conseil d'orientation	Prenom	Nom	Qualité	Organisme
Membre	Abdeslam	AHIZOUNE	Président du Directoire	Maroc Telecom
Membre	Moulay Hafid	ELALAMY	Président	Groupe Saham
Membre	Saïd	IBRAHIMI	Président	CFC
Membre	Saïd	ALJ	Président	Groupe Sanam
Membre	Brahim	Benjelloun-Touimi	Directeur Général	BMCE Bank
Membre	Ahmed	Abbadi	Secrétaire Général	Rabita Mohammadia

Membres du Conseil Scientifique

Membres du Conseil Scientifique	Prenom	Nom	Qualité	Organisme
Président du CS	Ahmed	Azirar	Professeur	ISCAE
Membre (A)	Mounir	Rochdi	Consultant	Veille.ma
Membre(A)	Rachid	Slimi	Président	Sherpa A
Membre(A)	Toufik	Mouline	Directeur	IRES
Membre (N)	Bouchra	Benhida	Professeur	ESCA
Membre (A)	Mohamed	Ourdedine	Secrétaire Général	ICC
Membre (A)	Mohammed	Guedira	ancien ambassadeur et ancien Wali	
Membre (N)	Mohamed	Berrada	Consultant	
Membre (N)	Atika	Fakihani	Executive Manager	GIP

Conseil d'administration

Conseil d'orientation	Prenom	Nom	Qualité	Organisme
Président d'honneur	Moulay Driss	Alaoui Mdaghri	Président	SALIMA HOLDING
Président Exécutif	Abdelmalek	Alaoui	Managing Partner	GIP
Trésorier/secrétaire général	Hamid	Sanhaji	DAF	GIP
Administrateur	Driss	Guerraoui	Secrétaire général	CESE
Administrateur	Mohammed	Benabid	Rédacteur en chef	L'économiste
Administrateur	Siham	Haroussi	Consultante	Humanis
Administrateur	Larbi	Belarbi	Administrateur	Somaca Renault
Administrateur	Karim	Moustaghfir	Professeur	Al Akhawayn
Administrateur	Hicham	Laraqui	Directeur	Valyans
Administrateur	Youssef	Benkirane	Président	Bank of Africa Capital
Administrateur	Nabil	Bayahya	Managing Partner	Mazars
Administrateur	Leyth	Zniber	Président	Eirene Enterprises
Administrateur	Younes	El Mechrafi	Directeur général	MDJS
Administrateur	Youssef	Chraïbi	Président	Outsourcia
Administrateur	Nezha	Hayat	Membre du directoire	SGMB
Administrateur	Thami	Ghorfi	Président	ESCA
Administrateur	Mouna	Benslimane	Professeur	ESI
Administrateur	Ali	Ghannam	Directeur Général	CMKD
Administrateur	Anas	Chaoui	Président	Fondation Abderrahim Bouabid

OBJECTIFS DE LA FEUILLE DE ROUTE « POUR UNE DÉMARCHE NATIONALE D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE »

La présente feuille de route vise à définir le cadre global d'une stratégie d'Intelligence Économique nationale en capacité de porter le développement du Maroc à un niveau supérieur, avec comme objectif affiché de contribuer à une accélération substantielle du développement du Royaume.

La feuille de route articule donc une vision opérationnelle des politiques publiques et privées qu'il convient de poursuivre pour favoriser les pratiques de Veille stratégique et d'Intelligence économique, tant au niveau des pouvoirs publics que des instances privées. Son élaboration est le fruit d'un travail de réflexion et de débats soutenus et concertés avec les acteurs et interlocuteurs impliqués dans des activités de veille économique et /ou stratégique au Maroc.

C'est ainsi qu'outre les membres de ses différents organes (Conseil d'orientation, Conseil d'administration et Conseil scientifique), l'AMIE a entrepris de réunir pour contribuer à cette feuille de route, des compétences issues des entreprises du secteur privé, du monde de la recherche, de l'enseignement, des milieux associatifs, ainsi que des organismes publics. Tous ont travaillé dans une grande indépendance d'esprit, et ont partagé le fruit de leur réflexion à titre strictement personnel, n'engageant pas dans la présente feuille de route leurs institutions respectives.

COLLECTER ET PARTAGER : VERS UNE CONSTRUCTION COLLECTIVE DU SENS

La prise de décision suit un processus structuré qui débute par une étape cruciale : celle de la collecte d'informations. Acte fondamental de la démarche de veille stratégique, le recueil de données issues de sources diverses⁴ vise à couvrir le champ informationnel afin de procéder à son analyse. La veille stratégique peut ainsi être effectuée soit au moyen d'agents intelligents (logiciels de veille, agents de collecte), soit à travers une récolte humaine mécanique.

Si internet et la révolution numérique ont rendu la recherche apparemment plus simple, -avec notamment l'introduction de la notion d'immédiateté de l'accès au savoir-, cela pose la question de la surcharge, la quantité d'information disponible augmentant de manière beaucoup plus rapide que les méthodes et outils de collecte.

A titre d'illustration de cette accélération, un expert notait qu'en 2011 « l'humanité a créé plus d'informations au cours des deux dernières années que pendant toute son histoire »⁵ .

Au Maroc, cette hypertrophie informationnelle programmée constitue un défi pour les instances publiques nationales en charge de recueillir l'information, d'autant plus qu'elles sont dispersées et peu coordonnées.

C'est pourquoi, dans le cadre d'une démarche d'Intelligence économique renouvelée, l'Etat marocain doit appréhender l'explosion des données numériques disponibles comme une chance et non comme une menace, car « la surcharge d'information est une force qui génère de l'innovation. Elle permet d'identifier de nouveaux besoins, de créer de nouvelles formes d'information »⁶ . Ainsi, selon les recherches effectuées par l'AMIE, plus de 30 organismes effectuent – ou disent effectuer- de la veille stratégique au Maroc, produisant de la connaissance à caractère stratégique, économique, commerciale ou politique issue de cette récolte d'informations.

Parmi ces trente organismes, l'on compte 10 ministères ou départements ministériels, 14 agences, établissements et acteurs publics.

⁴ Incluant presse, Internet, bases de données, brevets, mais également sources de données humaines : remontées d'information terrain, collecte de verbatim, etc. Une autre nomenclature estime qu'il y'aurait des sources « formelles » et « informelles ».

⁵ In « Le Figaro » du 28/12/2011, « Comment gérer l'explosion d'informations numériques »

⁶ In blogs du journal « Le Monde » du 28/03/2012 : « Notre surcharge informationnelle en perspective »

L'examen minutieux de leur production fait ressortir que la majorité de ces acteurs effectuent essentiellement de la veille à faible valeur ajoutée et ont tendance à s'orienter vers des choix de publications et de prestations assez semblables (tous sont équipés de logiciels français par exemple) pouvant conduire à une certaine uniformisation de leur démarche.

Ceci laisse peu d'opportunité à la remontée d'informations dissonantes ce qui est pourtant l'un des objectifs principaux de la veille stratégique. Cette situation est aggravée par une contrainte organisationnelle : la majorité des structures sont hébergées au sein de directions, dans des organisations publiques organisées en silos. Cette situation engendre inévitablement une « consensualisation » de leurs travaux et produit souvent des mécanismes de rétention d'information du fait de la multiplication des niveaux hiérarchiques.

Par ailleurs, la tradition de rétention de l'information par de nombreuses administrations, liée à un réflexe de propriété et au sentiment d'être les dépositaires exclusifs de l'information, les incite à entraver l'accès des autres départements à l'ensemble des études et prestations intellectuelles disponibles.

Le manque de coopération et de convergence entre ces acteurs publics favorise, en outre, le développement d'une dynamique concurrentielle qui ne facilite pas la construction d'un processus de décision rationnel et efficace au niveau politique. En effet, ce cercle vicieux de la rétention/protection des données fait que l'ensemble de l'information disponible n'est pas pris en considération dans les processus de décisions politiques.

Au-delà d'une perte substantielle d'énergie, cette situation génère des logiques différentes, parfois contradictoires entre les ministères et les départements, voire au sein d'un même département et occasionne également une inflation budgétaire et une non-cohérence logicielle du fait de la multiplication des outils.

Pour combattre cela, l'arme « passive » la plus efficace serait la mise en place d'un logiciel de veille national unique, qu'il conviendra de construire ou d'acquérir auprès d'un éditeur spécialisé, en attendant l'autonomie logicielle du Maroc dans ce domaine. Cette dernière doit néanmoins être construite sur une période de cinq ans par la mobilisation et l'intensification des échanges entre l'Etat, la recherche et les acteurs technologiques privés.

PROPOSITION N°1

Favoriser l'intégration numérique des acteurs de veille nationale à travers l'utilisation d'une plateforme de veille nationale unique de type « big data » intégrée et sécurisée : ce dispositif numérique permettra à tous d'accéder à tout.

L'outil national de veille ainsi structuré, organisé autour d'un réseau sécurisé, pourrait dès lors accueillir l'ensemble des utilisateurs, avec des niveaux d'autorisation différents (administrateurs, rédacteurs, lecteurs, etc.) ainsi que des bouquets de sources thématiques avec différents degrés de spécialisation.

Au niveau de la coordination de l'action de l'État, l'utilisateur sera en capacité d'agréger l'ensemble des travaux effectués par l'ensemble des protagonistes dans leur diversité et de ressortir avec la « vision hélicoptère »⁷ du Maroc, permettant ainsi de repérer les risques et les menaces éventuelles ainsi que les opportunités.

A travers le partage d'une plateforme informatique unique, ce nouveau modèle national intégré de veille stratégique aurait pour mission de mettre en commun les productions et les informations issues des différentes administrations en matière économique et stratégique, incluant les prestations effectuées par les bureaux d'étude, cabinets de conseil ou autres prestataires externes à forte valeur ajoutée.

Afin de s'assurer que les différentes parties prenantes procèdent bien à la mise en commun de cette matière grise collective, il conviendrait d'accentuer son caractère d'obligation en conditionnant l'attribution des budgets aux différents départements concernés à la mise en ligne des outputs au sein de la plateforme de veille stratégique nationale.

Selon notre analyse, ceci constituerait une contrainte forte, qui obligerait les acteurs à coopérer entre eux. Cependant, la mise en place de ce dispositif doit se faire graduellement et être corrélée à un accompagnement réfléchi, cohérent et pédagogique.

Cette démarche est transposable au secteur privé, qui a souvent du mal à organiser la convergence des acteurs vers une plateforme unique de collecte et de traitement de l'Intelligence.

⁷ Expression signifiant une vision prise d'en haut, qui permet d'appréhender de multiples problématiques à la fois.

PROPOSITION N°2

Conditionner graduellement l'attribution des budgets à la mise en ligne, au sein du système national de veille, des études, analyses et autres prestations intellectuelles à caractère économique et stratégique

La disponibilité et l'accessibilité de ces informations permettrait de faciliter la prise de décision en matière économique et politique de l'ensemble des décideurs, sans que les utilisateurs n'aient à solliciter l'information auprès des divers départements, permettant ainsi des gains substantiels de temps et d'énergie.

Néanmoins, mettre ensemble les structures ne résout que partiellement la problématique de structuration de la démarche nationale de veille et de récolte de l'information.

Pour atteindre cet objectif, le gouvernement doit se doter d'un « master plan » (plan maître) qui permettrait de dégager les besoins communs, repérés et analysés, de l'ensemble des ministères et départements. Ce « master plan » permettrait une meilleure gestion de l'information et une prise de décision concertée sur les points les plus stratégiques.

C'est là le troisième volet d'une démarche de construction collective de sens qui est visée par la rationalisation des énergies déployées dans la veille stratégique nationale.

Ainsi, une meilleure définition du périmètre de recherche doit être entreprise afin d'intégrer les nouveaux entrants du périmètre informationnel impactant le Maroc, tout en poursuivant la surveillance des axes traditionnels. Or, la définition du type d'informations pertinentes à collecter est pensée dans un but différent du concept traditionnel de cadrage. L'habitude est de limiter les recherches aux informations les plus pertinentes ; et aujourd'hui l'on doit poursuivre un tout autre modèle : définir pour élargir le périmètre !

Il ne faut rien manquer, il ne faut pas passer à côté d'une information, ni même d'une rumeur. La quantité et la valeur économique de l'information se sont modifiées, il est donc devenu nécessaire d'être au courant de tout. Même si l'information s'avère être objectivement fautive, sa connaissance permet d'anticiper son impact éventuel sur les comportements. On accordera donc plus de valeur à un nombre plus important de données.

PROPOSITION N°3

Structurer un plan national de veille stratégique pour les acteurs existants afin d'organiser une couverture sectorielle transverse destinée à mettre à profit leur complémentarité à travers un effort de spécialisation

Les initiatives de partage d'information gouvernementale sont très nombreuses : les recherches théoriques les plus influentes telles que les modèles de Dawes (1996) et de Landsbergen and Wolken, (2001) ont été suivies par des applications adaptées et personnalisées par pays. Le Maroc a donc l'opportunité de tirer profit de l'ensemble des pratiques utilisées afin d'élaborer un système propre à sa structure, adaptable au rythme de son évolution et, surtout, conforme à ses besoins.

Le diagnostic effectué sur les dispositifs de veille publics, a permis de constater qu'il n'y a, à ce jour, aucune structure clairement identifiée qui assure une veille généraliste globale sur l'image du Maroc dans la presse internationale ; nous sommes donc dans l'incapacité aujourd'hui d'avoir un point d'incursion « rapide » sur le sujet, qui alerterait sur les menaces et les opportunités.

Les départements les plus exposés à l'altération informationnelle du Maroc et qui ont pour mission d'effectuer une veille concurrentielle en sont encore au stade embryonnaire dans la mise en place de leur cellule de veille (tourisme, industrie, agriculture, commerce, etc.), et s'appuient sur les établissements autonomes, voire sur des entités privées pour effectuer cette collecte.

Or, pour débusquer les distorsions, surveiller ses compétiteurs ou tout simplement, rester alerte quant à son image globale, l'Etat doit se doter d'un dispositif de veille performant afin de disposer de l'ensemble des informations stratégiques sur les évolutions d'intérêt majeur pour le Maroc, ainsi que sur les risques pesant sur ses entreprises ou son tissu économique. Pour cela, Il doit développer, en parallèle de l'effort de collecte, une action prospective visant à remettre systématiquement en question le champ de recherche dans lequel il s'inscrit.

PROPOSITION N°4

Lancer une mission de réflexion indépendante visant à déterminer l'image réelle du Maroc dans le monde qui permettrait de sélectionner les capteurs pertinents à surveiller

Cette mission indépendante, qui pourrait être confiée à des personnalités crédibles et incontestées du public et du privé, aurait pour objectif de définir l'image réelle du pays par rapport aux perceptions et constructions mentales qui en sont faites. À l'aune de ce diagnostic, un travail de priorisation et de détermination des axes et paramètres de surveillance serait effectué, afin d'alimenter le plan de veille stratégique national.

Au sein de ce champ de recherche, l'un des défis principaux est sans conteste le chantier de la langue.

À l'intérieur des dispositifs publics examinés par l'AMIE, ainsi que dans les cellules de veille du secteur privé, l'on constate en effet que le français et l'arabe sont les langues dans lesquelles s'effectuent 75% de la veille, l'anglais et l'espagnol étant relégués au second plan, alors que les autres langues sont quasi inexistantes dans ce type d'investigation.

Si cela est cohérent avec les protocoles des échanges marocains, fortement liés à la France, cette démarche de veille est antagonique avec la dynamique de production d'information mondiale, dans laquelle l'anglais occupe près de 80%, suivi de près par l'espagnol, l'allemand, puis le français. Dans le monde scientifique, cette situation est encore plus prononcée, puisque les États-Unis et la Grande-Bretagne produisent à eux deux plus de publications scientifiques que le reste des pays de la planète réunis.

Le Maroc est donc orienté vers 5% de la production mondiale d'informations, à travers les systèmes de veille implémentés dans le pays. Le Royaume se trouve de ce fait dans l'incapacité de repérer les ruptures technologiques, concurrentielles, politiques et sociétales mondiales, car il est désynchronisé des dynamiques réelles.

PROPOSITION N°5

Mettre en cohérence les dispositifs de collecte d'information avec les dynamiques linguistiques mondiales, développer l'utilisation de l'anglais, de l'espagnol, de l'allemand et du portugais

Dirigé vers la pluralité linguistique, ce chantier de mise en cohérence des schémas de veille et des plans de collecte, ouverts à tous les acteurs publics actifs dans la veille stratégique, ne serait pas complet si n'y sont pas associés les acteurs privés, et notamment les entreprises.

Si les « champions nationaux » marocains sont, pour la plupart d'entre eux, sensibilisés aux problématiques de veille et d'Intelligence économique, les PME marocaines souffrent, quant à elles, d'un déficit d'accès à l'information du fait d'une triple contrainte : la précarité des budgets, le manque de temps des dirigeants et la carence en matière d'information et de sensibilisation quand à l'importance du processus de veille et aux enjeux qui lui sont associés.

C'est pourquoi, il serait pertinent de pouvoir organiser avec les PME marocaines et le dispositif national intégré tel qu'il a été décrit, un dialogue conditionné, dans lequel les entreprises pourraient venir s'alimenter en information gratuitement au sein d'un espace dédié et sécurisé. En contrepartie, les entreprises auraient la charge d'alimenter à leur tour le système à travers un accès qui leur serait réservé.

Organiser la collecte d'information et la convergence des besoins aura donc un impact certain sur le développement économique du Maroc, et s'avère d'autant plus nécessaire dans un contexte de crise où l'optimisation des ressources disponibles devient une nécessité.

ANALYSER ET ENRICHIR COLLECTIVEMENT

« L'Intelligence économique est fille de qualité »

Si collecter l'information disponible est incontournable dans le cycle de l'Intelligence Economique, procéder à son interprétation et son analyse constitue la partie la plus sensible, car elle précède le partage et la prise de décision, à travers un processus en mesure de générer des effets déterminants sur la stratégie des acteurs.

Comme pour un vol spatial, l'analyse est question de minutie, d'expertise et de capacité à recouper des données avec rigueur. Ainsi, une erreur de calcul en termes de trajectographie peut avoir des conséquences très importantes sur les événements qui en découlent, faisant dévier l'ensemble du processus.

Au cours des recherches effectuées par l'AMIE pour l'élaboration de cette feuille de route, il a ainsi été constaté une faiblesse structurelle des processus d'analyse, tant au niveau du secteur public que du secteur privé. Dans les deux cas, ces structures investissent peu dans les postes d'analystes auxquels elles préfèrent ceux de veilleurs. Cette situation est due, entre autres, à la pression exercée sur les analystes afin que ces derniers produisent des recommandations « utiles », directement opérationnelles et souvent « orientées » dans le sens de la décision politique.

Pourtant, il a été constaté qu'une grande quantité d'expertise en termes d'analyse est disponible dans les administrations publiques, et notamment au sein de celles orientées vers les politiques sectorielles.

Ces dernières comptent souvent des cadres-analystes expérimentés qui mériteraient d'être mis à contribution pour apporter une plus value au niveau de l'enrichissement de l'information.

Afin de pouvoir matérialiser leur apport, il serait pertinent de proposer la création d'un diplôme d'analyste stratégique national qui viendrait valider leurs acquis et compléter leur formation en leur permettant de formaliser un certains nombre de savoirs et d'éléments d'expertise déjà obtenus dans ce domaine par nombre d'entre eux.

Cette formation nationale sanctionnée par un diplôme d'analystes stratégiques pourrait être hébergée au sein d'une institution supérieure militaire dont l'excellence est reconnue, le Collège Royal de l'Enseignement Militaire Supérieur (CREMS), qui serait exceptionnellement ouvert aux civils pour cette formation de haut niveau.

En suivant cette voie, le Maroc s'inscrirait dans une dynamique mondiale où le monde militaire assure le leadership sur ces thématiques en terme d'enseignement, car disposant de la maturité nécessaire pour la transmission d'enseignements à forte empreinte doctrinale.

Créer une chaire d'analyse stratégique transversale d'intelligence économique ouverte aux civils au sein du Collège Royal de l'Enseignement Militaire Supérieur (CREMS) »

Au-delà des aspects de formation, qui sont essentiels, combattre l'hypertrophie de l'action de veille stratégique dans sa démarche quantitative (collecter le plus possible), au détriment de l'approche qualitative (analyser le mieux possible) constitue une priorité qu'il convient de traiter en agissant sur les structures. Probablement due à une méconnaissance de la fonction de veille stratégique, cette posture est en effet dommageable au Maroc car l'information enrichie et analysée est négligée et reléguée au second plan.

En clair, l'analyste au Maroc est souvent mis à contribution afin qu'il valide un scénario qui, le plus souvent, a été entériné d'avance par sa hiérarchie.

Sa « capacité d'infirmité » au sein de structures d'Intelligence économique marocaines est donc quasiment nulle.

Cet alignement de l'analyste sur les tendances souhaitées par le haut de la pyramide de décision représente un danger à plus d'un titre.

En premier lieu, il empêche la survenance de scénarios alternatifs et l'exploration d'autres voies lorsque se profile une prise de décision déterminante. Au mieux, si une analyse contredit la stratégie souhaitée par les décideurs et qu'elle est portée par une conviction forte de la cellule de veille, elle aboutira à une « non-décision », constituant à son tour une menace pour les institutions à cause des dangers que pourraient représenter l'absence de réactivité et l'inertie.

En effet, au cours du processus d'analyse, il faut s'assurer du traitement et de l'enrichissement de l'information en procédant tout d'abord au discernement ou tri de ces données, avant de réaliser leur décryptage, et ce, afin d'accroître la capacité d'anticipation et bâtir des hypothèses prospectives qui permettent de :

- Repérer les signaux faibles et les menaces ;
- Construire des scénarios de réponse rapide aux attaques sous leurs différentes formes : attaques informatiques, campagnes de dénigrement, campagnes de désinformation, etc.

Ce processus nécessite un équilibre entre la fonction analyse et celle de la collecte. On rencontre dans les structures nationales existantes, privées et publiques, une orientation vers un modèle « hybride » qui fait appel à des veilleurs-analystes. A l'inverse, certaines structures nationales sectorielles minoritaires souffrent de leur côté d'un trop-plein d'analystes dont l'action est handicapée par le manque d'instruments et de méthodologie de collecte. Ces derniers doivent être soutenus à travers un processus de co-construction normé, qui permet de générer de la valeur ajoutée en croisant la technicité de l'analyste avec la vitesse d'incursion du veilleur.

PROPOSITION N°7

Rééquilibrer les cellules de veille existantes au plan national entre veilleurs et analystes et favoriser la co-construction d'information enrichie

Si ces mesures peuvent permettre de combattre les dysfonctionnements constatés au niveau des cellules d'Intelligence économique telles qu'elles existent actuellement dans la majorité des structures au Maroc, (qu'elles soient publiques ou privées), elles ne résolvent pas une problématique sensible extrêmement importante : la gestion de l'accès par le dirigeant qui doit prendre la décision.

En effet, si la structure d'Intelligence économique ne dispose pas d'un lien direct avec les dirigeants/décisionnaires, le risque est grand de voir ses travaux relégués et voués à assurer le rôle de palliatif au manque de vision stratégique.

C'est pourquoi, au niveau de l'Etat, mais également des grandes entreprises – le cas des PME étant différent - il est nécessaire que soient renforcées les équipes de conseillers et les cabinets des décisionnaires par des compétences ayant de l'appétence et de la conviction pour la démarche d'Intelligence économique.

Or, dans le cas du Maroc, cette ambition fait face à plusieurs entraves :

- Dans le secteur public : la faiblesse et la non valorisation des postes budgétaires dédiés aux cabinets ministériels oblige souvent le ministre à faire des choix de fortune pour composer son équipe ;
- Dans le secteur privé : les questions de « territorialité » des directions professionnelles face aux conseillers des dirigeants ;
- De manière globale, le syndrome du « corps mou » frappe les structures chargées de conseiller les dirigeants. Le plus souvent faibles en termes de légitimité, elles doivent affronter des mécanismes de défiance de la part d'une technostructure qui se projette dans les « temps longs » et joue la force de l'inertie.

Face à cette triple pression, il serait utile d'apporter une réponse structurelle en créant un poste dédié auprès du dirigeant, chargé d'assurer la coordination avec la structure de veille stratégique, elle-même chargée du recueil et de l'enrichissement de l'information.

PROPOSITION N°8

Créer un poste de chargé d'intelligence économique au sein de chaque cabinet ministériel et favoriser la création d'un poste de délégué à l'intelligence économique au sein des grandes entreprises

Cette dynamique est peu consommatrice de moyens dans la mesure où son apport doit être mesuré en termes d'économies effectuées par la montée en puissance de l'efficacité de l'Etat et des entreprises dans leurs prises de décision.

En permettant au responsable de l'Intelligence économique -public ou privé- de pouvoir effectuer à tout moment un « polaroid » de l'état de la connaissance au sein de son institution, tout en ayant un accès privilégié au décideur, il lui est attribué à la fois une responsabilité importante, mais également un rôle de « watchdog » qui permet de ne pas mobiliser de la matière grise pour aller chercher l'information. Au niveau des pouvoirs publics, la deuxième étape consisterait à constituer un réseau composé des différents chargés de veille ministériels, garant d'une fluidité des échanges et l'institutionnalisation d'une réunion hebdomadaire autour du responsable à l'Intelligence économique auprès du chef du gouvernement, qui assurerait le rôle d'animateur de cette intelligence collective.

Ainsi, et afin de soutenir la compétitivité de l'Etat, ce réseau permettrait de constituer un service national de coordination à l'intelligence économique formel ou informel qui tirerait sa force de son capital humain.

En fin de compte, la réussite ou l'échec de toute initiative d'intelligence économique est en grande partie dépendante de l'analyse et de la qualité des interprétations des informations et par conséquent, des décisions qui en découlent.

C'est pourquoi, afin de parvenir à des interprétations pertinentes, il est primordial d'appuyer cette initiative par une équipe transverse, diversifiée et expérimentée, mise au service de la compétitivité de notre pays. Celle-ci pourrait être composée de représentants de l'ensemble des acteurs clés de la stratégie d'intelligence économique nationale : entreprises, gouvernement, associations, instituts de recherche, et autres experts sectoriels.

PROPOSITION N°9

Organiser les chargés de veille publics et privés autour d'une logique de réseau avec planification de réunions périodiques permettant de coordonner leur action

Le travail collaboratif d'une telle équipe, qui pourrait se réunir mensuellement, permettrait de dégager une vision globale afin de coordonner et suivre les initiatives stratégiques d'intelligence économique, donner l'alerte et assurer l'influence nécessaire à leur développement.

Il demeure que l'accès des PME à l'information enrichie et leur sensibilisation à la démarche d'Intelligence économique nationale constituent un défi, car les dirigeants de PME n'ont généralement pas de temps à allouer à ce type d'initiative. C'est l'une des questions qui fait que les petites et moyennes entreprises risquent d'être exclues du périmètre de ce type de structure. Or, selon l'hebdomadaire La Vie Economique, « 95% des entreprises au Maroc sont des PME : elles fournissent 20% de la valeur ajoutée, 30% des exportations, 40% de la production et 50% de l'investissement ».

Promouvoir un développement sain et pérenne des PME fait donc partie des priorités économiques du Maroc. Dans cette perspective, il est impératif de reconnaître que le rôle de l'Intelligence économique est aujourd'hui vital pour garantir la survie et le développement des PME, particulièrement en cette période de crise mondiale. Malheureusement, l'on constate une pratique très faible de l'intelligence économique au sein des PME, accentuée par un manque de synergies entre les grandes entreprises et les PME.

Ainsi, dans le sillage des actions menées par l'Etat pour la promotion des PME, il semble incontournable d'entamer une politique de sensibilisation à l'intelligence économique.

PROPOSITION N°10

Effectuer un diagnostic des pratiques liées à l'intelligence économique au sein des PME marocaines afin d'orienter les futures actions de formation et d'accompagnement

Ce diagnostic apparaît comme une nécessité dans la mesure où l'identification des freins au développement de la pratique d'Intelligence économique au sein du tissu des PME-PMI marocaines nécessite une vaste analyse de situation menée sur le terrain.

Cette initiative pourrait par exemple être portée par l'Agence Nationale de Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME), en coopération avec l'AMIE ou tout autre acteur jugé pertinent.

En outre, cette démarche impose un croisement des données entre les différents départements sectoriels ayant un impact sur les stratégies des petites et moyennes entreprises, et nécessite donc une forte légitimité de l'entité qui conduira la réflexion et qui sera responsable de l'organisation du processus.

PROTÉGER ET COOPÉRER : DÉFENDRE LA VALEUR AJOUTÉE NATIONALE

La logique de réseau telle que nous l'avons définie, organisée autour d'une structure informelle, nécessite une prise de conscience collective des périls du non-partage, mais aussi des risques du plein-partage. Une illustration particulièrement intéressante est l'utilisation par les acteurs publics ou privés, détenteurs d'informations sensibles en termes économiques, d'adresses de courriers électroniques gratuites, alors même que ces dernières sont contrôlées par des tiers. Le plus souvent, ces acteurs disposent d'adresses Internet émanant de leurs institutions, mais celles-ci sont souvent complexes, voire contre-intuitives en vue de leur utilisation par les acteurs, qui de ce fait rechignent à les utiliser, ce qui occasionne des risques graves en matière de divulgation de l'information.

C'est pourquoi, dans ce domaine, la sensibilisation ne suffit pas, et il est nécessaire de mettre en place des mécanismes où les termes de l'échange contraignent les acteurs à coopérer.

En effet, on a pu constater que le progrès technique a parfois généré des reculs de coordination ainsi que des risques relatifs à la sécurisation de l'information. Mal maîtrisée, la démarche d'inclusion des acteurs, telle qu'elle a été dessinée dans la présente feuille de route, peut comporter des risques exogènes qui conduiraient à dévoiler des éléments sensibles à des acteurs externes. La défense et la protection du Royaume du Maroc et de son intégrité territoriale impliquent une grande vigilance quand aux risques liés à la manipulation du cyberspace.

Les cyber-attaques sont sans cesse changeantes, mouvantes, et inventives. De ce fait, la protection doit pouvoir évoluer de concert avec le processus mis en place. Il est de la plus haute importance de construire un système de défense mobile, souple et évolutif.

C'est dans ce contexte que la création d'une agence d'Etat, paraît incontournable comme entité garante de la doctrine et des bonnes pratiques en matière de sécurité informatique.

PROPOSITION N°11

créer une agence nationale de la cyber-sécurité chargée de proposer des dispositifs visant la protection des systèmes d'information de l'Etat et permettant d'en contrôler l'application

Parmi les mesures qui peuvent échoir à cette Agence, le renforcement de la cyber-sécurité des infrastructures nationales vitales constitue un impératif essentiel.

Les spécialistes estiment que le seul système sûr à 100% nécessite un doublonnage des postes de travail, avec un ordinateur connecté à internet et l'autre ne pouvant matériellement pas se connecter au réseau. Pour les administrations sensibles ou engagées dans des négociations internationales, –sur des accords de libre échange commerciaux par exemple–, il est impératif de déployer ce doublonnage. Cette démarche doit s'accompagner du développement d'une culture de la sécurité passant par la sensibilisation des acteurs économiques à la vigilance, car la majorité des risques dans ce domaine sont le fait de défaillances humaines. Il est donc impératif que les personnels administratifs et les chefs d'entreprises marocains soient formés et sensibilisés aux questions en lien avec la sécurité des informations.

A cet égard, il ne faudrait plus avoir à rappeler certains points élémentaires tels que le choix de mots de passe forts, l'utilisation de logiciels et d'applications à jour, le paramétrage de pare-feu et de navigateurs de manière restrictive, l'utilisation d'antivirus à jour, etc..

Ces mesures constituent la base commune d'une conduite de changement sur laquelle doit s'arrimer une évolution de mentalité relative à la façon d'appréhender l'information, particulièrement pour les personnes détentrices de données sensibles, qu'elles soient d'ordre politique, économique ou financier.

Le gouvernement Marocain doit absolument se soucier de protéger son patrimoine immatériel et de réduire au maximum le risque d'exposition qui menace l'ensemble de nos organisations et institutions.

Cette politique nécessite la mise en place de mesures juridiques et opérationnelles visant également à préserver la confidentialité des informations à caractère sensible et/ou stratégique. Ces mesures se déclinent en trois volets :

- Assurer la traçabilité de l'information
- Hiérarchiser l'information
- Gérer efficacement l'accès à l'information

Pour cela, la mesure la plus adaptée serait de pouvoir mettre en place une certification de type « défense » et « secret défense » pour les prestataires privés en IE nationaux. Cette habilitation serait délivrée par l'autorité compétente en la matière suite à un criblage des personnels des prestataires, ainsi que de l'actionnariat de ces derniers.

De ce fait, une telle démarche interdit aux prestataires étrangers ou ceux ayant un fort actionnariat étranger de traiter les sujets stratégiques relatifs à la mise en place de systèmes de veille, de définition des catalogues de recherche, de veille concurrentielle, notamment pour les départements les plus sensibles pour le Maroc : tourisme, commerce extérieur, industrie, défense nationale.

PROPOSITION N°12

Proposition 12 : créer une habilitation « défense » et « secret défense » pour les prestataires en intelligence économique nationaux qui seront dorénavant seuls habilités à traiter des sujets à caractère sensible et/ou stratégique pour l'état

Cette réforme doit néanmoins être introduite de manière graduelle car, en l'état, le Maroc ne dispose pas de compétences suffisantes dans le secteur privé pour être en mesure de traiter l'ensemble de la demande.

Pour pallier cette carence, le recours à la coopération avec le monde universitaire et scientifique est nécessaire et doit particulièrement être investie comme important levier de transmission de connaissances et d'innovation dans ce domaine.

En effet, dans un monde économique où l'innovation est le moteur de la croissance, la politique publique d'IE doit favoriser le transfert des technologies issues du monde universitaire vers l'industrie nationale, dans le cadre d'une utilisation optimale de l'information mais aussi d'un retour sur investissement.

Aujourd'hui, le monde de la recherche reste peu sensibilisé à l'intégration de l'Intelligence Economique dans son développement. Si la recherche publique contribue à l'innovation et à la compétitivité économique marocaine, cette dernière répond à une logique différente de celle des entreprises et présente des spécificités quant à son mode de fonctionnement.

Ce chantier est des plus stratégiques et devrait permettre de lier le foyer de l'innovation à celui de la prise de décision. Ce défi est aussi important que complexe : associer le monde de la recherche à la politique publique d'intelligence économique n'est pas chose aisée.

Ainsi, à travers un maillage territorial, chaque établissement habilité à porter ce sujet se doit

d'avoir une politique d'intelligence économique adaptée à la vocation de sa structure : un engagement fort de la part de la direction est nécessaire afin d'initier le développement de cette pratique, et de cette culture tant d'un point de vue technique qu'humain. La capacité d'anticipation des nouveaux dangers doit être à la hauteur des menaces à affronter. Une Agence telle que nous l'avons préconisée est une structure solide, mais peu mobile. Il conviendra donc de compléter ce dispositif par un écosystème de recherche vivant et dynamique qui viendra alimenter les structures nationales. L'objectif est de faire travailler le « continent des penseurs » au profit du « continent des décideurs », et vice-versa.

PROPOSITION N°13

créer une filière nationale de recherche sur l'intelligence économique, la guerre commerciale et la cyber-délinquance, ayant pour vocation de former des compétences conscientes de l'importance des enjeux de l'IE qui mettront à profit leur talent au service de l'Etat

Aujourd'hui, l'information stratégique constitue le levier le plus important dans toutes les organisations. Sa gestion et surtout sa protection, comme nous l'avons vu, s'avèrent de plus en plus cruciales à l'ère du développement technologique et de l'accroissement pléthorique de l'information générée.

ORGANISER LA PRESENCE ET L'INFLUENCE DU MAROC DANS LE MONDE

Évoluant dans un environnement en profonde reconfiguration, notamment au niveau régional, le Maroc est confronté à la problématique de formulation et de positionnement de son message auprès des diverses parties prenantes extérieures. Autour de cet enjeu, se dessinent les capacités et l'efficacité stratégique du Royaume, car la qualité de communication politique, économique et publique du pays revêt désormais autant d'importance que la conceptualisation professionnelle de la stratégie médias.

En effet, selon les études menées par l'AMIE pour l'élaboration de cette feuille de route, le Maroc peut considérer qu'il n'a pas réussi à valoriser en terme de bénéfices d'image internationale, les réformes tous azimuts menées au cours des vingt dernières années.

Si beaucoup reste à faire, force est de constater que le pays a ouvert au cours de la décennie passée des chantiers sans précédent, aussi importants en volume qu'en couverture géographique nationale dans une détermination sans faille pour lutter contre la pauvreté et les différents types d'exclusion sociale, notamment celles liées au genre.

Le Maroc a également affirmé sa volonté de poursuivre sa transition démocratique de manière sereine lors du « Printemps Arabe », choisissant le chemin du dialogue et de la concertation, pour mener à bien cette transition.

Ces efforts auraient dû induire une évolution significative de l'image que l'opinion internationale se fait du Royaume, et contribuer au rayonnement du Maroc de manière plus tangible que ce que l'on peut constater aujourd'hui, quoique la perception du Maroc à travers le monde demeure très largement favorable.

En effet, là où l'on aurait dû susciter et attendre une adhésion et une modification des comportements d'anticipation et d'interaction de l'opinion publique internationale du fait de l'importance des réformes entreprises par le Maroc, on constate que des « timbres cognitifs » non appropriés au Maroc d'aujourd'hui perdurent encore parmi certains acteurs informationnels internationaux.

Que ce soit au niveau de certains grands médias internationaux, de certaines ONG, d'institutions internationales, d'acteurs étatiques et non-étatiques ou tout simplement au sein de l'information numérique et des médias sociaux, certaines « idées reçues » sur le Maroc ont du mal à être évacuées. L'amélioration de l'image globale du pays nécessite de ce fait l'implication de tous les acteurs afin de corriger des appréciations stigmatisantes datées qui n'ont aucune légitimité aujourd'hui. Cette démarche impose une réflexion rigoureuse et des actions cohérentes et concertées s'inscrivant dans la durée afin de contribuer efficacement à restituer au Maroc une image conforme à sa réalité d'aujourd'hui et conforter l'accroissement de sa compétitivité. Cela nécessite qu'une réflexion préalable puisse se mettre en place afin de repérer avec précision les thématiques qui méritent d'être traitées en priorité sur le plan informationnel, et déterminer les moyens à déployer à cette fin.

La première des priorités serait l'exploration des interfaces qui gèrent le message : les relais et les vecteurs de transmission. La seconde consistera à effectuer un travail d'évaluation des actions menées du point de vue de l'ordonnancement des priorités, des partis pris en matière de communication institutionnelle et de leur substance. Cette évaluation ne pourra faire l'économie d'aucune mesure, même sommaire, relative aux attentes nationales et internationales du Maroc. Ce travail pourrait également faire l'objet d'une mission indépendante, car il nécessite que soient mobilisés des experts et des protagonistes déconnectés du « temps politique » afin de pouvoir établir un diagnostic et mettre en place un plan d'action à court et moyen termes.

PROPOSITION N°14

lancer une mission indépendante permettant de cerner l'image du Maroc dans le monde, les attentes des médias et les mediums à investir pour assurer une meilleure efficacité médiatique

Cet exercice sera d'autant plus aisé que l'image du Royaume est très positive et qu'il s'agit d'abord d'identifier chez nos interlocuteurs étrangers, notamment au niveau des décideurs stratégiques, les éléments d'itinéraire à suivre pour réinsérer le Maroc en tant qu'acteur de référence sur la scène internationale.

Par ailleurs, il serait difficile d'entamer une approche sérieuse de cette mission sans un inventaire, aussi approximatif soit-il, des actions en cours, des initiatives prévues ou programmées par les différentes institutions impliquées. Cet inventaire pourrait être réalisé rapidement à travers des « focus groups » à organiser avec l'ensemble des intervenants.

Il faut ici préciser que le principal obstacle à une politique d'occupation des médias étrangers et des agoras de réflexion (Think-Tanks, conférences de premier plan, rencontres internationales), n'est pas, paradoxalement, le manque de ressources ou de compétences aptes à prendre la parole ou le stylo, mais l'absence de zone de convergence ou de cartographie de ces compétences afin de s'assurer de leur mobilisation en cas de survenance d'événement anxiogène ou la mise au programme d'une actualité importante.

Bien que des tentatives de coordination informelles existent, un travail de cartographie des talents internes et externes a besoin d'être mis en place, couplé à une évaluation objective de leur capacité à s'exprimer à travers la parole (pour occuper les plateaux de télévisions) ou l'écriture (pour rédiger des tribunes ou partager de la réflexion scientifique).

D'un autre côté, la communication de crise autour de sujets par nature imprévisibles gagnerait elle aussi à être sensiblement professionnalisée, et ses vecteurs formés à articuler un message de nature à apaiser les situations de crise plutôt que risquer de les aggraver.

Au niveau gouvernemental, l'on constate aussi un déficit important de maîtrise des médias audiovisuels internationaux et des stratégies d'occupation des plateaux de télévisions et des radios internationales. Ces démarches mériteraient d'être organisées et planifiées au sein d'une

structure qui permettrait, entre autres, de définir le message de manière professionnelle. En effet, cette question stratégique pour le Maroc est trop importante pour être placée uniquement entre les mains d'un exécutif par nature partisan qui pourrait être tenté de détourner la structure en faveur d'une communication gouvernementale. C'est pourquoi la définition et l'opérationnalisation de la politique de communication et de relations publiques du Maroc à l'international mérite d'être confiée à une entité multi-partisane indépendante, composée à la fois d'acteurs de la majorité gouvernementale (dont les ministres concernés), de personnalités de l'opposition, avec l'appui et l'expertise de professionnels aguerris. Ainsi constituée en « Task-Force » ayant pour mission de veiller à la cohérence et à la fluidité du message, la voix du Maroc dans le monde gagnerait à la fois sur le plan quantitatif et qualitatif.

PROPOSITION N°15

créer une « task force » indépendante de communication politique et publique du Maroc à l'international, chargée de l'ordonnancement des priorités et de leur exécution par le déploiement de compétences et de talents sur le terrain informationnel

Ceci semble d'autant plus urgent que faute de vecteurs professionnels et coordonnés, la parole du Maroc dans le monde a souvent pêché par manque de pédagogie dans la transmission de notre projet de société et de la vision portée par le Souverain.

A l'instar de la création d'un comité de veille stratégique pour répondre à la crise économique -comité créé en 2009 dont les actions portaient sur les 3 volets financier, économique et social- il serait opportun et nécessaire de réactiver une cellule de crise gouvernementale afin de répondre aux situations d'urgence, qu'elles soient économiques, politiques ou environnementales.

L'Etat doit en effet faire face à une multitude de risques et d'attaques dont les conséquences peuvent être graves et profondes sur notre pays : effondrement bancaire, crise mondiale, attaques informatiques, catastrophes naturelles, campagnes médiatiques etc. Ces crises sont souvent suivies d'un décrochage et d'une impuissance générale due à l'écartement des structures habituelles avec le risque d'avoir parfois à affronter le développement de dynamiques générales de déstabilisation.

Cependant, si l'État doit faire sa mue et professionnaliser sa démarche, le secteur privé doit également apporter sa contribution. Le secteur des médias notamment devrait mettre en concordance sa stratégie actuelle avec les tendances mondiales de consommation d'information, et imaginer les conditions de son déploiement sur l'univers numérique.

Lors des études menées par l'AMIE pour l'élaboration de cette feuille de route, l'image générale qui s'est dégagée est que le Maroc doit passer d'une stratégie web 1.0 à une stratégie internet 2.0, et que la plupart des médias n'ont pas réussi à effectuer leur mue qualitative, ni à se saisir de nouveaux canaux de transmission de l'information.

A titre d'exemple, la presse nationale traditionnelle, et notamment les quotidiens, ne disposent pas dans leur majorité, de sites internet permettant la consultation immédiate de leur édition du jour, cette dernière étant souvent décalée de 24h.

Or, ceci pose un problème grave en termes de riposte informationnelle au cas où une fausse information serait véhiculée sur le Maroc. Mais cela peut-être aussi un handicap quand il est question de promouvoir des réformes nationales ou de relayer l'information autour de grands événements, notamment à caractère économique.

De par cette situation, le « temps » médiatique national est déconnecté du « temps » stratégique.

Les éditeurs expliquent cette situation par une triple contrainte. En premier lieu, ils souhaitent ne pas « cannibaliser » leurs ventes papiers et réservent donc la primeur de l'information à leur support physique. En second lieu, la faiblesse des revenus publicitaires tirés d'Internet ainsi que le peu d'appétence du public marocain pour acheter une version payante digitale ou tablette, entrave cette mise à niveau. Enfin, le fait qu'une spécialisation de fait se soit établie avec l'arrivée de nouveaux entrants 100% numériques a contribué à crispier les médias traditionnels sur leur posture défensive.

Afin de sortir de ce triptyque infernal, un double mécanisme doit être mis à l'œuvre : d'un côté, négocier un accord avec les annonceurs du Maroc afin qu'ils réservent une quote-part à la publicité numérique, et de l'autre, subventionner au moyen d'une enveloppe de 500 000 DH par média la montée en gamme de leurs supports numériques. Ceci à la condition que l'édition du jour soit désormais disponible sur le net, sous une forme mixte, en partie payante ET en partie gratuite, selon une forme à déterminer.

PROPOSITION N°16

réserver 10% de la publicité des annonceurs du Maroc au numérique et subventionner les éditeurs de presse à hauteur de 500 000 DH afin qu'ils effectuent leur transition numérique

Il apparaît ainsi clairement, à travers cette feuille de route synthétique, que l'Intelligence Economique n'est pas qu'affaire de moyens, même si les moyens comptent. Il est avant tout question de volonté politique partagée par tous les acteurs de la scène économique.

On ne le répètera jamais assez, les pays qui ont réussi à se doter de systèmes performants sont ceux qui ont fait de l'Intelligence Economique un axe majeur de leurs stratégies de compétitivité et de conquête des marchés extérieurs, en même temps que de défense de leurs intérêts fondamentaux.

Les quatre nécessités dégagées dans cette feuille de route - nécessité de collecte, nécessité de traitement, nécessité de partage et nécessité d'action - invitent, de toute évidence, à penser la politique IE au Maroc de façon globale, aussi bien en termes d'objectifs que de méthodes, de structures, de moyens, d'intervenants et de démarche.

La prise de conscience progressive de l'importance de l'IE au Maroc au cours de ces dernières années est un bon point de départ que nous avons pu objectiver à travers l'examen approfondi des actions et des pratiques qui ont été développées ici et là dans les administrations et les entreprises marocaines. Cette démarche appelle volontarisme, persévérance et obstination avant que l'on puisse parler d'une approche systématique, cohérente et efficace. Cela représente néanmoins une base sur laquelle l'on peut espérer construire un modèle endogène d'Intelligence Economique.

C'est ce modèle qui doit voir le jour dans un avenir proche, par l'engagement dans une dynamique de changement et d'innovation impliquant tous les acteurs concernés par ce processus. Il y va de la sécurité économique du pays, voire de sa sécurité tout court.

Dans ce cadre, l'AMIE continuera à assurer avec une conviction renouvelée son rôle traditionnel de sensibilisation des acteurs, et confirme son engagement à se mobiliser dans des missions essentielles de coordination et de dialogue, de formation et d'échange, de certification et de déontologie

