

**Colloque « Intelligence économique et stratégies d'influence »
Association Marocaine d'Intelligence Economique**

14 janvier 2011- Casablanca

Titre de l'intervention:

**« Intelligence économique et éclairage des politiques publiques :
Quelques enseignements de l'expérience de l'Institut Royal des Etudes
Stratégiques**

Said MOUFTI

Chef de Projet d'études « Compétitivité économique », IRES

PLAN

- I. L'intelligence économique : un outil incontournable pour décoder la complexité de l'environnement interne et externe**
- II. L'intelligence économique au sein de l'IRES : un processus intégré au cœur des missions de l'Institut**
- III. Quelques suggestions en matière de développement de l'intelligence économique au Maroc**

1. L'intelligence économique : un outil incontournable pour décoder la complexité de l'environnement interne et externe

Importance d'un dispositif d'intelligence économique

- Un monde devenant de plus en plus complexe, avec une accélération sans précédent du rythme de changements sur le plan économique, géopolitique, social, technologique... qui brouille la lisibilité des tendances et rend laborieux tout exercice d'alerte et d'anticipation.
- Des évolutions externes dont les répercussions sur le contexte national sont devenues quasiment instantanées (multiplicité des canaux de transmission et leur interdépendance, grande perméabilité culturelle et de valeurs parfois dans un sens unique, mondialisation accrue des cycles de production et d'échange...)
- Emergence de nouveaux paradigmes sous l'effet de la crise mondiale, en rupture avec les repères traditionnels : *nouvelle gouvernance mondiale aux contours en gestation, des équilibres renouvelés entre système de production, système social et système naturel, frontière de plus en plus réduite entre le global et le local...*

Importance d'un dispositif d'intelligence économique

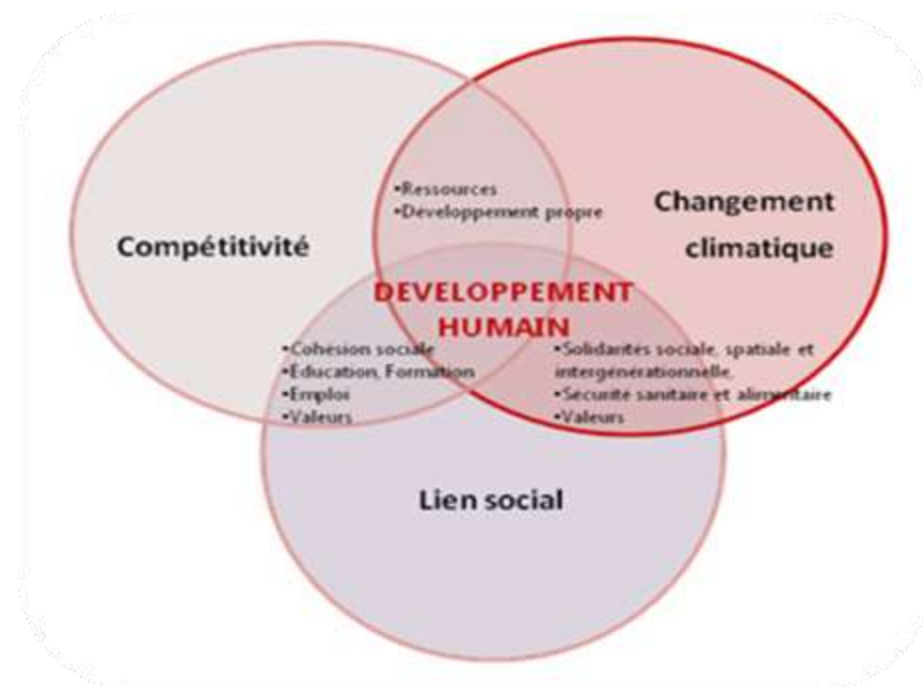
- Ce contexte de grandes incertitudes rend la maîtrise de l'information un enjeu stratégique de premier ordre, à même de permettre aux acteurs aussi bien publics que privés de renforcer leurs capacités d'anticipation.
- La transformation de l'information en avantage compétitif nécessite un traitement informatisé des données et des capacités d'interprétation et d'analyse qui ne peuvent être que l'apanage du facteur humain.
- Loin d'être un simple processus d'accumulation d'informations, l'intelligence économique permet d'acquérir les données utiles pour appréhender la complexité de l'environnement, de cartographier les risques et les menaces et de les évaluer de manière précise à des fins de prise de décision.

2. L'intelligence économique au sein de l'IRES : un processus intégré au cœur des missions de l'Institut

- Un dispositif d'intelligence économique en évolution, construit autour de deux axes majeurs : les programme d'études et la veille stratégiques. Il s'agit de deux composantes fortement interdépendants et qui s'autoalimentent de manière instantanée.
- Une démarche prospective, permettant de détecter les signaux faibles, d'imaginer le futur et d'identifier les meilleurs options de développement possibles.
- Une approche opérationnelle orientée politiques publiques avec comme ambition le renforcement de la visibilité des choix publics et à terme une appréciation des impacts des orientations poursuivies (retour d'expérience).

Des programmes d'études centrés autour des grandes problématiques de développement du pays

- **Le Lien social au Maroc** : Quels rôles pour l'Etat et l'ensemble des acteurs sociaux ?
- **Le changement climatique** : impacts sur le Maroc et options d'adaptation globales
- **Compétitivité globale** et positionnement du Maroc dans le système mondialisé



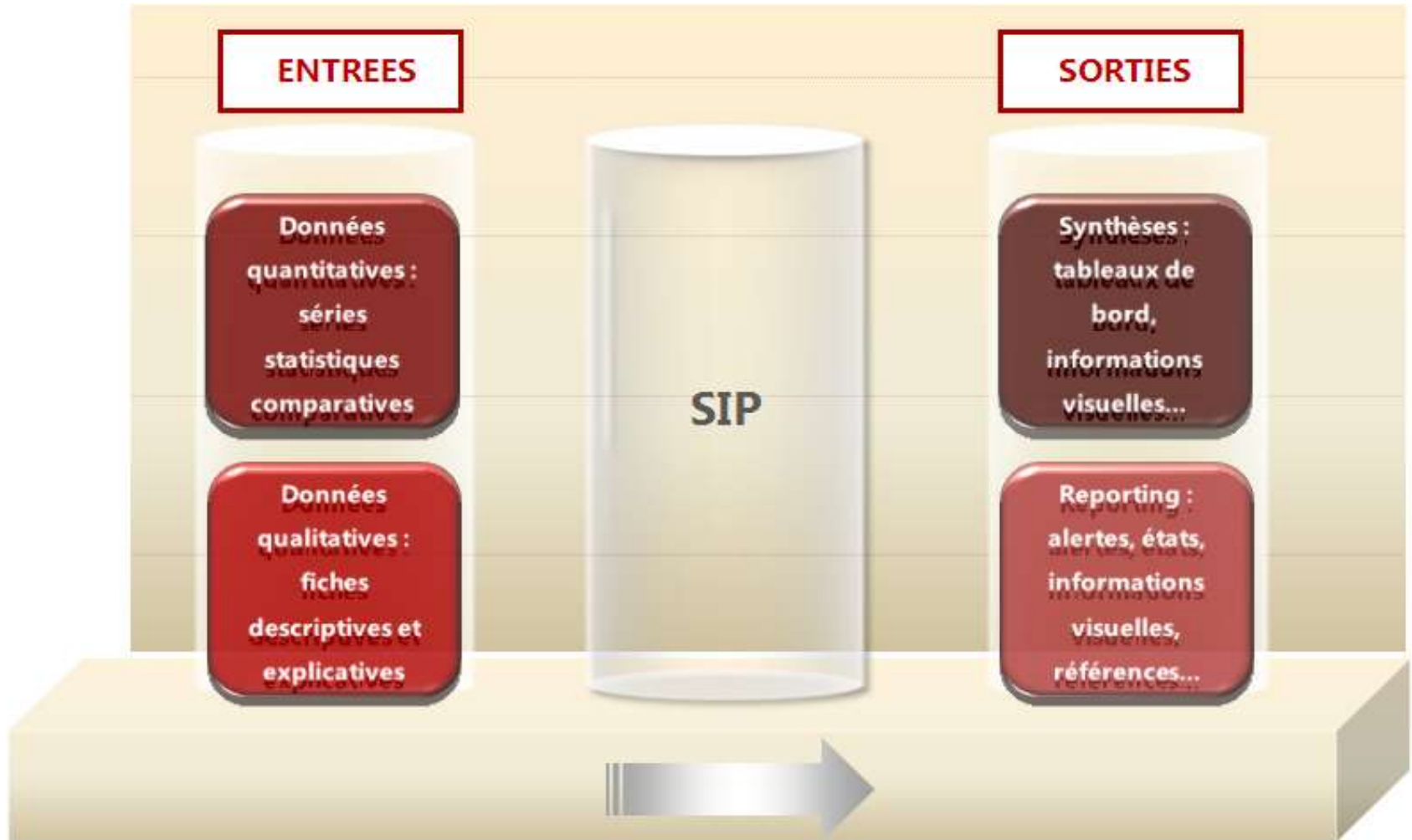
Ces programmes d'études constituent le recoupement des problématiques majeures auxquelles le Maroc est confronté.

Le traitement de ces programmes se base sur des approches holistiques, interdisciplinaires et requiert une rigueur scientifique avérée ainsi que des capacités d'anticipation importantes.

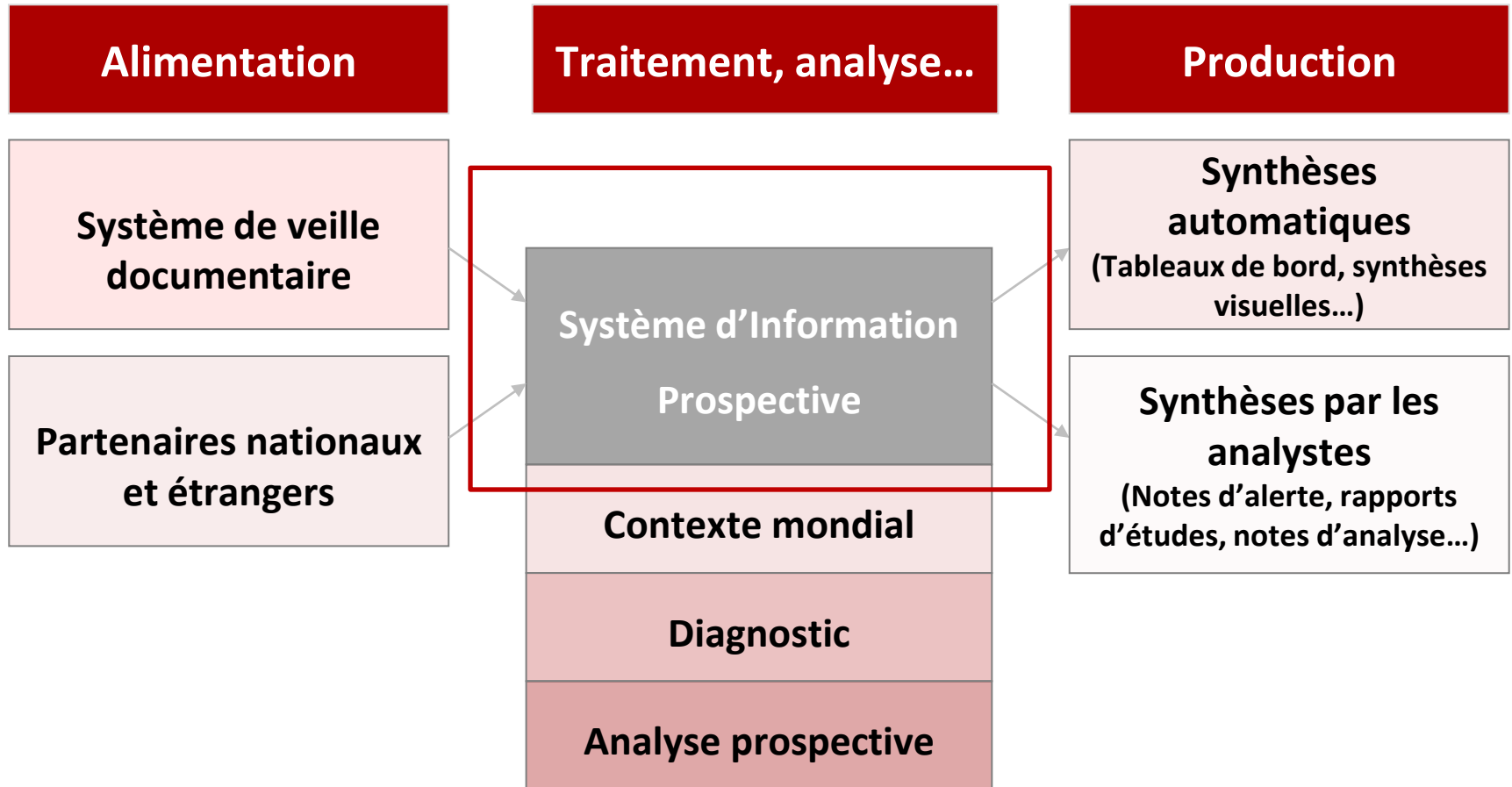
Le Système d'Information Prospective support de la mission de veille stratégique de l'IRES

- La veille stratégique est une des missions essentielles de l'IRES. Elle s'appuie sur un système d'information prospective (SIP) ou banque de connaissances qui rassemble, ordonne et relie les informations nécessaires à l'analyse prospective et à la réflexion stratégique.
- Le SIP est composé de deux parties fortement interdépendantes : une partie est d'ordre quantitatif (un millier d'indicateurs produits par le système d'information national ainsi que ceux publiés par des organismes internationaux.) et une partie qualitative (scénarios de référence relatifs aux évolutions majeures du contexte national et international, signaux faibles dont l'IRES suit l'évolution en vue de capter les germes de changement...).
- Noyau dur du système d'information et base de connaissances, le SIP est structuré autour des dix DVS de l'IRES et comprend :
 - des indicateurs qualitatifs et quantitatifs,
 - des analyses,
 - des informations visuelles (schémas heuristiques et cartes) et
 - des systèmes d'alerte.

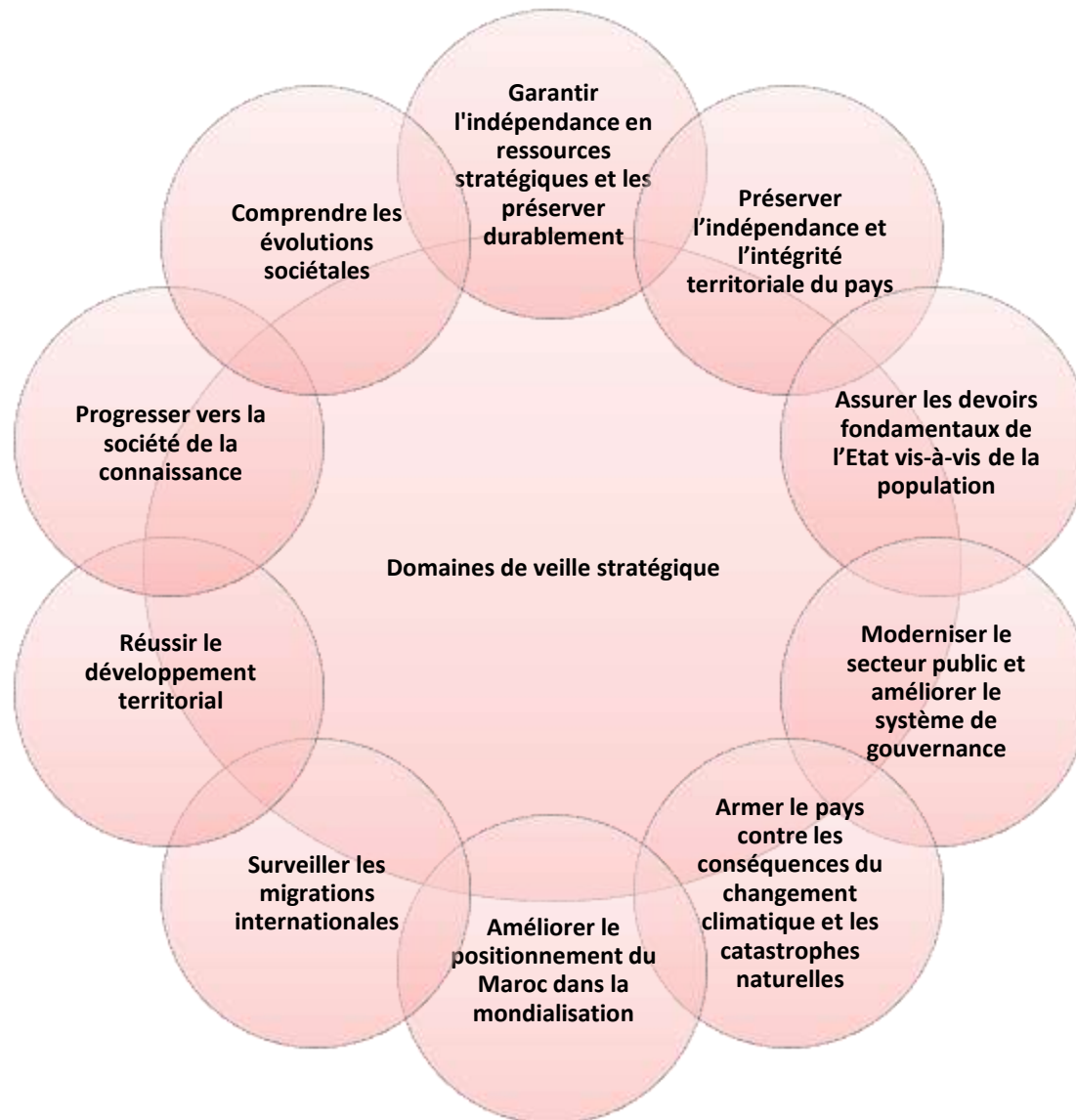
Architecture globale du SIP



Logistique du système de veille stratégique

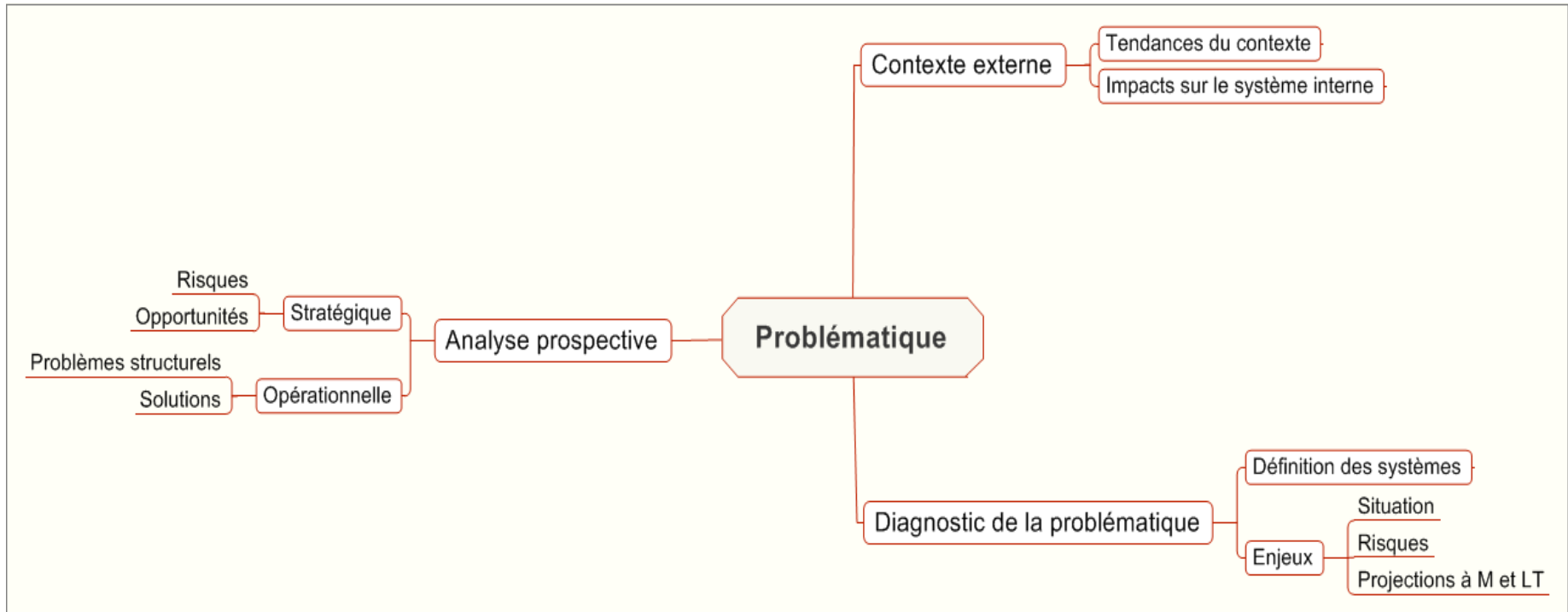


Les dix domaines de veille stratégique de l'IRES

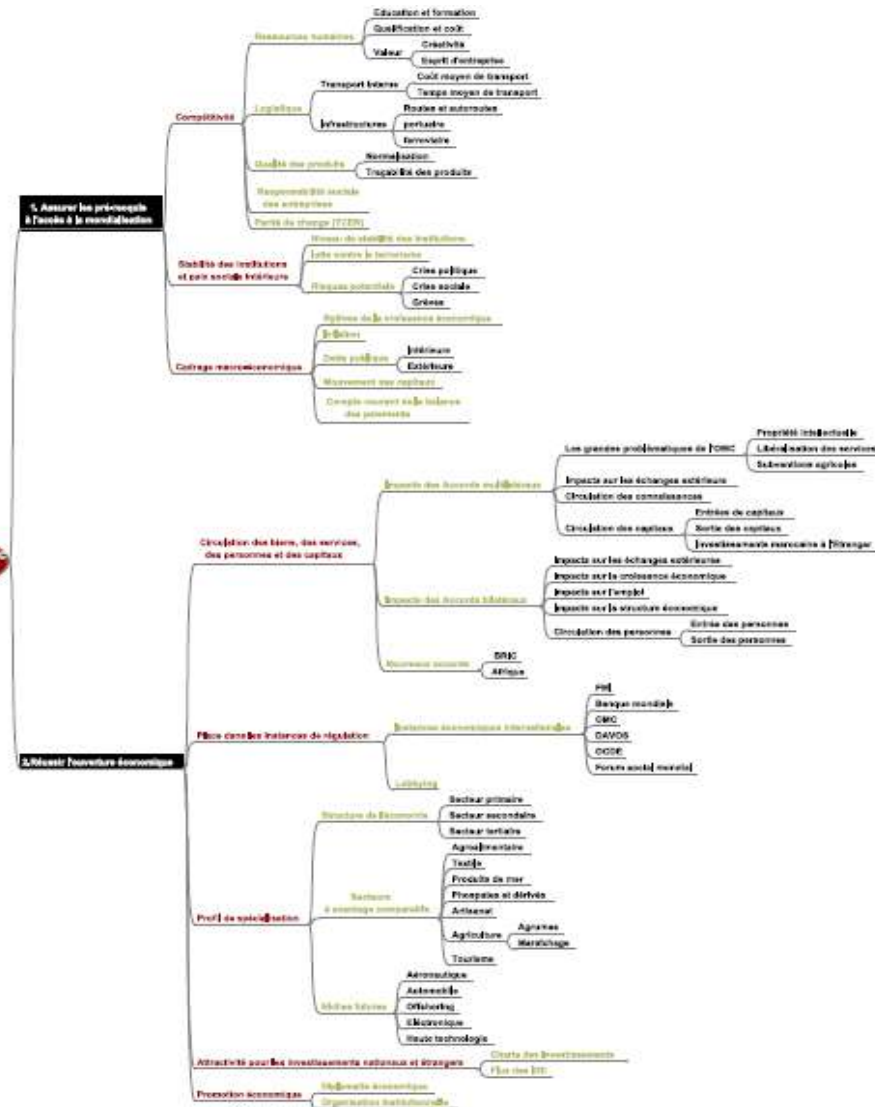
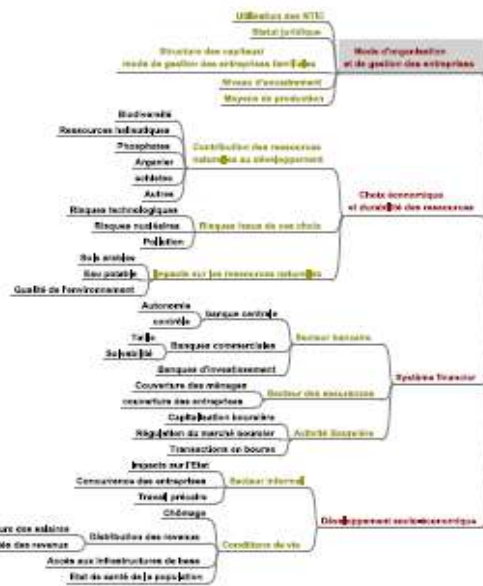


Complexité des DVS

- Les DVS sont des champs de connaissance complexes, analysés comme des méta-systèmes, composés de systèmes et sous-systèmes selon les enjeux qu'ils présentent.
- Une représentation arborescente telle que le schéma heuristique permet de donner une vue d'ensemble du sujet traité en visualisant les interactions et les interdépendances dont il faut tenir compte lors de l'analyse transversale du domaine considéré.



Application de la méthode heuristique au DVS « Mondialisation »



- Globalement, il est difficile de quantifier l'influence des Think Tanks en matière d'orientation des choix de politiques publiques.
- L'apport de l'IRES en matière d'éclairage de la prise de décision s'opère à travers des notes d'alertes, issues de la veille stratégique, et des notes d'orientation stratégique découlant des études faisant partie du programme scientifique de l'Institut. Compte tenu du positionnement de l'IRES, ces produits ne font pas l'objet de communication externe.
- Par rapport à son environnement externe, l'influence de l'IRES s'exerce à travers :
 - La sensibilisation à la pensée du futur à travers des formations approfondies en prospective au profit de ses chercheurs associés (76 chercheurs pour les trois programmes d'études en 2010).
 - L'adoption d'une démarche de travail, au sein des groupes d'étude de l'Institut, fondée sur des diagnostics orientés vers le futur.
 - Le développement de l'activité IRES-Forum permettant d'établir le pont entre les décideurs publics, le milieu académique et le monde des affaires (*confrontation d'idées, multidisciplinarité favorisant la lecture croisée des problématiques, éclosion d'idées novatrices, partage de nouveaux concepts...*).

3. Quelques suggestions en matière de développement de l'intelligence économique au Maroc

Intelligence économique au Maroc : Constat général

- Avancées limitées de l'intelligence économique malgré l'importance des enjeux (*positionnement du Maroc dans la mondialisation, transitions sociétales, changement climatique, sécurité alimentaire, sanitaire, énergétique...*) et la multitude des acteurs concernés (*Etat, collectivités locales, entreprises, société civile*).
- Absence d'un cadre institutionnel de promotion de l'intelligence économique et d'une politique publique volontariste en la matière.
- Prééminence de la veille sur l'intelligence économique, considérée souvent comme une simple affaire de « logiciels » ou d'outils de stockage de l'information.

Quelques suggestions pour développer l'Intelligence économique au Maroc

Au niveau global :

- Mettre en place une politique publique d'intelligence économique, au service de la compétitivité et de la défense des intérêts stratégiques du pays.
- Développer la fonction prospective afin de décrypter l'avenir et d'atténuer le poids des incertitudes endogènes et exogènes.
- Promouvoir une culture de l'intelligence économique :
 - Favoriser un comportement de partage de l'information entre acteurs.
 - S'orienter progressivement vers la création de réseaux informationnels permettant le recoupement de l'information et le rehaussement de sa valeur ajoutée.

Quelques suggestions pour développer l'Intelligence économique au Maroc (Suite)

Au niveau territorial :

- Construire des systèmes d'information territoriaux efficaces facilitant l'expertise, la gestion et le développement des territoires.
- Acquérir de nouveaux métiers à l'échelle des territoires comme le diagnostic stratégique, la prospective, l'évaluation..., en privilégiant la transversalité et la gestion des interdépendances.
- Assurer la veille stratégique territoriale en vue d'améliorer la réactivité et de développer la pro-activité des territoires (*introduire et généraliser la pratique du benchmarking, mesurer régulièrement l'attractivité des territoires et leur vulnérabilité aux différents chocs exogènes...*).

MERCI POUR VOTRE ATTENTION

www.ires.ma