

L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE : QUEL APPORT POUR LA REGIONALISATION AVANCEE ?

BUSINESS INTELLIGENCE: WHAT CONTRIBUTION FOR ADVANCED REGIONALIZATION?

M^{me} Aicha MRHARI

Professeur à la Faculté des Sciences Juridiques,
Economiques et Sociales – Agdal
Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences de Gestion
Université Mohamed V- Rabat

M. Yassine DINAR

Chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques,
Economiques et Sociales – Agdal
Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences de Gestion
Université Mohamed V- Rabat

RESUME :

Cet article présente l'intelligence économique à la fois comme un choix politique et un volet de la gouvernance d'un Etat et de ses régions, dont le mode d'administration va plus ou moins se refléter dans la gestion de l'information, de son recueil à sa diffusion, en passant par son traitement. Il reflète le point de vue des auteurs sur le lien entre Intelligence Economique Régionale, et l'accompagnement pour une application réussie de la régionalisation avancée.

Au Maroc, l'intelligence économique régionale constitue un outil novateur au service des acteurs à l'échelle nationale et régionale. En effet, à l'Oriental, objet de notre étude, la démarche d'intelligence économique appliquée au développement régional se veut porteuse d'innovation pour engager des stratégies modernes et novatrices de valorisation et d'attractivité de la région.

Mots clés : Intelligence économique, intelligence économique régionale, régionalisation avancée, développement régional, l'Oriental.

ABSTRACT:

This article presents business intelligence both as a political choice and a part of the governance of a State and its regions, whose mode of administration will more or less be reflected in the management of information, his collection to his diffusion, through his treatment. It reflects the authors' point of view on the link between Regional Business Intelligence, and the support for a successful application of advanced regionalization.

In Morocco, regional business intelligence is an innovative tool at the service of stakeholders at the national and regional levels. Indeed, in the Oriental, the object of our study, the business intelligence approach applied to regional development is intended to bring innovation to engage modern and innovative strategies of valorization and attractiveness of the region.

Key words: Business intelligence, regional business intelligence, advanced regionalization, regional development, Oriental

Introduction :

La recherche, le traitement et la diffusion de l'information à des fins opérationnelles ne concernent plus uniquement l'entreprise, mais aussi plusieurs intervenants tels : l'Etat, les collectivités locales, les partis politiques, les organisations syndicales, les acteurs de la société civile et même les établissements de formation (HARRAR, 2018). D'un autre côté, les nouvelles dimensions de gestion et d'administration, à savoir celles du: conseil, expertise, recherche-développement, management et veille stratégiques, se heurtent à la complexité du contexte économique, politique, social ...

Aussi, l'ensemble de ces acteurs, sont de plus en plus sollicités à réaliser les missions suivantes :

- Comprendre et analyser l'environnement dans lequel ils évoluent, dans le but de développer leur capacité d'adaptation à ses changements ;
- Prévoir et anticiper les évolutions futures ;
- Tester des solutions appropriées et adaptées à leurs spécificités, ressources et contraintes;
- Innover pour accroître leur compétitivité et les performances globales de leurs organisations.

Le but de ces missions est de faire participer activement l'ensemble de ses acteurs de la collectivité nationale à la mise en œuvre d'un projet de gouvernance intelligente du développement économique et social de leurs régions (GUILHON, 2003).

A ce niveau, nous parlons d'intelligence économique régionale, qui est d'abord un choix politique et un volet de la gouvernance d'un Etat, dont le mode d'administration va plus ou moins se refléter dans la gestion de l'information, de son recueil à sa diffusion en passant par son traitement (PATEYRON, 1998).

Au cœur de la réflexion proposée dans cet article, la question est donc de déterminer à quel point l'usage de l'Intelligence artificielle comme outil de l'intelligence économique peut servir d'appui à l'application d'une régionalisation avancée dans les meilleures conditions?

Pour approcher cette problématique, nous avons passé, dans un premier point par une revue de littérature concernant l'intelligence économique et sa relation avec le développement régional,

avant de présenter, dans un deuxième point, l'intelligence artificielle comme un moyen de renforcement de la performance de l'intelligence économique au niveau régional.

Et pour une vision stratégique innovante dans le cadre d'une régionalisation avancée, nous avons pris comme cas, objet du troisième point, le modèle de la région de l'Oriental afin de constater une vision économique réussie au niveau des régions du territoire marocain. La solution que nous proposons pour un développement régional efficace, est l'application efficiente des technologies et de la veille stratégique.

1. L'intelligence économique : une démarche stratégique au service du développement régional

1.1. La régionalisation comme espace de valorisation des ressources

Si les ressources matérielles, liées à l'espace physique (terre, main d'œuvre et capital) constituent une composante essentielle des ressources d'une région, une nouvelle variable joue désormais un rôle notable : il s'agit des ressources créées liées à la région en tant qu'espace construit (savoir, compétence, organisation) (BOUCHET, 2007). Et une région est en posture d'apprentissage si elle est en capacité d'identifier de nouvelles potentialités de développement ou bien encore d'organiser le déploiement de nouvelles ressources.

Pour leur part, les firmes sont, dans leur choix de localisation, de plus en plus sensibles à la qualité du territoire évalué en terme de services d'information, de formation, de prospection et, plus généralement, de compétences (BERTACCHINI, 2003). Les choix de localisation des firmes ne sont plus guidés exclusivement par une logique de coût, de fiscalité ou bien encore d'offre d'infrastructure matérielle comme elles l'étaient auparavant (GIRARDOT, 2004). Cette caractéristique inédite s'explique en grande partie par l'importance croissante de l'innovation comme facteur clé de la dynamique concurrentielle actuelle. Aussi pour obtenir un avantage concurrentiel durable, le processus d'innovation a donc désormais un impact réel sur les stratégies de localisation des firmes.

En effet, la région devient en quelques sortes une organisation au sens d'une entité socio-économique construite. Elle est le résultat émergent des multiples interactions entre les acteurs hétérogènes la composant, donnant naissance à tout un ensemble de ressources construites. Elle n'est plus cet espace passif, conditionné par la qualité de ses ressources matérielles. Elle a un

rôle à jouer par la capacité qu'ont ses acteurs « à créer et mobiliser des ressources spécifiques non transférables » (MENDEZ, 2006). En valorisant de telles ressources, les régions renforcent leur image identitaire et deviennent ainsi de moins en moins substituables. Cette stratégie régionale est jugée essentielle pour s'adapter aux défis posés par l'environnement extérieur.

1.2. Les facteurs clés d'une dynamique de développement régional

Dans une optique de développement régional réussie, il est nécessaire de faire des logiques de coordination hors marché, des acteurs clés au même titre que l'ensemble des individus originaires de région. Les dynamiques régionales reposant ainsi sur une coopération entre acteurs hétérogènes permettent une mutualisation et donc une valorisation de connaissances jusque-là éparpillées.

A titre de constat, les développeurs et les décideurs politiques pensent leurs stratégies de développement régional à travers une tension entre choix de la logique endogène de développement et choix de la logique exogène, celle de l'attractivité performante (CARAYON, 2003).

Le développement endogène local s'appuie sur l'intelligence sociale dans un esprit partenarial et un fonctionnement ascendant. Il est essentiel pour résoudre, par exemple, les problèmes d'une fraction marginalisée de population ou de région. Utilisé comme vecteur de gouvernance sociale, il n'a pas réellement produit les résultats escomptés et beaucoup de régions lui préfèrent désormais le modèle de développement régional par croissance exogène et stratégie d'attractivité (GIRARDOT, 2007).

Le risque de tomber dans l'économisme étant fort important, la solution est donc d'opter pour une ligne stratégique claire mobilisant les expertises de l'intelligence économique et sociétale, à savoir un mix voulu et assumé entre l'endogène et l'exogène. L'homme y est au centre et l'affrontement concurrentiel modéré par un retour en force de la coopération, notamment à l'échelle national et international. Ainsi, la prise en considération de l'intelligence sociétale régionale fait de l'homme et du «génie humain» la clé des stratégies de développement endogène et d'arrimage des territoires à l'image des autres régions plus développées.

Nous pouvons donc conclure que l'intelligence régionale ne se limite pas à un système de veille interne à la région. C'est une démarche d'information et de communication régionale, de

création de contenus régionaux innovants, susceptible de favoriser la collaboration et l'adhésion autour de projets nouveaux. Cela permet de créer un environnement d'apprentissage propice à un développement régional endogène en offrant la possibilité d'une mutualisation et d'une diffusion de connaissances multiples et transdisciplinaires.

1.3. Fondements de l'intelligence économique régionale

L'intelligence économique est d'abord une démarche, une approche, une pédagogie, une logique de gestion des circuits d'information stratégiques et de leur contenu, accompagnée d'un système d'organisation efficace qui touche plusieurs domaines de l'intervention humaine: social, culturel, territorial, l'activité et les besoins des entreprises, les risques de la concurrence... (LARIVET, 2006).

Au-delà des mots purement techniques, parfois éloignés de nos réalités quotidiennes, son application progressive est plutôt simple. Elle nécessite uniquement de la discipline, celle qu'imposent par exemple la gestion et le suivi des systèmes de veille.

L'exercice de l'intelligence économique au niveau national a pour seul objectif le développement régional avec la volonté de travailler avec l'ensemble des institutions concernées.

1.3.1. Notion de l'intelligence économique régionale

Dans l'environnement géoéconomique actuel, l'intelligence économique est une arme stratégique à la disposition de l'État et destinée à restaurer, dans un même élan, la compétitivité et l'influence de la Nation (GIRARDOT, 2007). Ainsi, l'intelligence économique, pour être la plus efficace possible, doit prendre la forme d'une politique publique, et obtenir le rang de politique d'État. À l'échelle nationale, elle doit se traduire par des mesures destinées à protéger les entreprises nationales, ou bien encore à rendre légitime la surveillance des investissements directs (MENVILLE, 1999).

Dans cette perspective, les régions comme entités méso-économiques et espace infra national n'ont d'intérêt que parce qu'elles constituent le creuset des activités économiques des petites et moyennes entreprises. Autrement dit, si la politique d'intelligence économique constitue un levier de compétitivité direct pour les grandes entreprises, à l'échelle nationale, c'est dans son application, à un niveau local, que cette politique peut espérer soutenir les PME/PMI, dont la

compétitivité est fortement liée à l'attractivité de leur région (PRAGER, 2005). Néanmoins, ce changement d'échelle ne doit pas être perçu comme une rupture mais bien une continuité de la politique d'intelligence économique. Autrement dit, l'intelligence économique régionale peut se définir comme la déclinaison, à l'échelle locale, d'une politique nationale d'intelligence économique.

Au Maroc, sur un plan administratif, l'application régionale de la politique d'intelligence économique est coordonnée par chaque préfecture de région et doit se traduire par un «schéma régional d'intelligence économique », reposant sur la création d'instances nouvelles chargées de mettre en œuvre, à l'échelle régionale, le dispositif national d'intelligence économique, gouverné par le ministère de l'intérieur.

1.3.2. Stratégie de l'intelligence économique régionale

L'anticipation des mutations économiques, la coordination des outils et dispositifs ainsi que la manipulation des informations économiques stratégiques ont pour but d'informer et d'alerter les acteurs économiques et sociaux de la région afin de faciliter leur prise de décision en matière économique.

Cette stratégie d'intelligence économique vise principalement trois grands objectifs :

- 1. Soutenir la compétitivité de la région** par le renforcement de son influence auprès des institutions nationales, notamment les institutions économiques, et par la collecte et l'échange de l'information afin de développer l'innovation (REDONDO, 2007). Ces échanges doivent impliquer des entreprises, des pôles de compétitivité ou d'excellence et des laboratoires ou universités qui développent des actions en partenariat.

Il est primordiale de veiller à la qualité de ces échanges d'informations ciblées, entre les établissements de recherche et les entreprises, qu'il s'agisse des résultats de recherche valorisables ou de besoins identifiés sur un marché.

Toujours dans le but du soutien de la compétitivité de la région, il est important d'offrir aux entreprises une lecture des enjeux nationaux et internationaux (PECQUEUR, 2000) En effet, Dans le cadre d'une économie mondialisée, aucune entreprise ne peut désormais restreindre son champ de vision à sa seule implantation régionale. L'apparition de nouveaux concurrents,

de nouvelles innovations techniques ou de normes réglementaires, finiront certainement par impacter l'ensemble des marchés développés localement. D'autre part, de nouvelles opportunités de développement ou de commercialisation peuvent être également envisagées au niveau national et peut être même au niveau mondial.

2. *Assurer un niveau confortable de sécurité économique* contre un certain nombre de risque (CLERC, 2004), tels : des risques liés aux malveillances, de la sécurité des sites et des échanges, de la sécurité du système d'information, de la protection des actifs immatériels, du contrôle du risque financier et de la maîtrise de la communication.

Sur ces différents aspects, les services de l'Etat jouent un rôle de premier plan dans la mesure où la sécurité économique concerne principalement les ministères de l'intérieur et celui des finances.

3. *Sensibiliser les décideurs à l'intérêt de l'intelligence économique pour leur région.* En effet, l'intelligence économique ne peut porter tous ses effets, que dans la mesure où ce sont les décideurs eux-mêmes qui s'approprient cette démarche. C'est-à-dire que la veille stratégique cible précisément les informations pouvant apporter un avantage compétitif à l'établissement, qu'une stratégie d'influence, de normalisation ou de propriété industrielle soit au service des ambitions de développement qui ont été retenus, que les risques et menaces aient été clairement identifiés et fait l'objet de mesures de sécurité économique adaptées (CLERC, 2004). Le meilleur moyen de toucher les décideurs est d'intervenir dans leur environnement propre mettant justement en valeur toutes leurs spécificités. Les évènements rassemblant les professionnels entre eux (forums, salons, séminaires...) doivent donc être privilégiés pour sensibiliser les décideurs aux enjeux d'intelligence économique. Ce discours peut alors s'adapter au contexte professionnel qui est le leur et sera d'autant mieux reçu.

2. L'intelligence artificielle : un outil au service de l'intelligence économique

Pour toute intelligence économique, le pilier de sa réussite réside dans l'accès rapide à l'information utile. Pour arriver plus facilement à cette finalité, dans un monde où des millions de données gravitent autour de nous, l'usage de l'intelligence artificielle n'est plus une nécessité, mais plutôt une urgence.

2.1. Notion d'Intelligence Artificielle

La définition donnée par Marvin Lee Minsky, l'un des créateurs du concept, considère l'intelligence artificielle comme la « construction de programmes informatiques qui s'adonnent à des tâches qui sont, pour l'instant, accomplies de façon plus satisfaisante par des êtres humains car elles demandent des processus mentaux de haut niveau tels que : l'apprentissage perceptuel, l'organisation de la mémoire et le raisonnement critique » (MINSKY, 1975). Et d'après la norme ISO 2382-28 (<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:2382:ed-1:v1:en>), l'intelligence artificielle désigne la « capacité d'une unité fonctionnelle à exécuter des fonctions généralement associées à l'intelligence humaine, telles que le raisonnement et l'apprentissage ». Autrement dit, l'IA vise la reproduction des capacités cognitives du cerveau humain en l'associant à la mémorisation illimitée et au traitement des données de la machine. Cette combinaison de ces deux volets va, tôt ou tard, nous entraîner vers un nouveau concept qui remplacera celui de « l'intelligence de la machine » par la « clairvoyance des algorithmes ».

Cette nouvelle notion prend généralement deux formes :

- *Intelligence artificielle faible* : définie par Ray Kurzweil (KURZWEIL, 2005) comme « l'intelligence d'une machine qui égale ou dépasse l'intelligence humaine pour une tâche spécifique ». Autrement dit, Il s'agit en quelque sorte d'une approche pragmatique d'ingénieur cherchant à construire des systèmes de plus en plus autonomes, des algorithmes capables de résoudre des problèmes d'un certain niveau de complexité.

Notre monde est aujourd'hui régi par une multitude d'intelligences artificielles faibles, lesquelles font l'objet de toutes les solutions et applications sur le marché. Les assistants virtuels, les moteurs de recommandation, les filtres anti-spam, les programmes utilisés dans l'automobile ou l'aviation, la reconnaissance d'objet dans l'image,... tous ont été conçus pour un usage spécifique, avec des recueils de données délimités.

- *Intelligence artificielle forte*: fait référence à une machine capable non seulement de produire un comportement intelligent, mais de tenter l'impression d'une réelle conscience de soi, et une compréhension de ses propres raisonnements (STONE, 2016).

Cette intelligence réussirait à accomplir n'importe quelle tâche intellectuelle effectuée normalement par un être humain. Cela implique la faculté d'être son quasi copié-collé, dans ses

capacités à percevoir son monde, à déployer les mêmes processus d'apprentissage qu'un humain. Bref, elle agit exactement comme si elle avait un esprit. Cela induit qu'une intelligence artificielle forte soit capable d'intégrer des caractéristiques propres à l'être humain : la conscience, la connaissance de soi, et la sagesse. Ce type d'intelligence artificielle attache donc autant d'importance à décrypter les mécanismes biologiques qu'à les traduire informatiquement. Plus qu'une application, nous sommes dans une vision idéale de l'intelligence artificielle, telle qu'elle tend à être développée par les scientifiques. Mais aujourd'hui, il est très difficile de confirmer l'existence d'une intelligence artificielle forte.

Entre l'intelligence faible et l'intelligence forte, il y a une troisième solution à mi-chemin, dans laquelle se trouvent des systèmes relativement performants pour comprendre le langage humain et raisonner (RUSSELL, 2002). Watson¹, par son mode d'interaction Question/Réponse, est la meilleure illustration. Pour apporter une réponse à une question, Watson opère un complexe processus, au terme duquel il va chercher une ou plusieurs réponses ainsi que des preuves motivées par un score de confiance². Il combine la capacité à reconnaître des modèles dans de nombreux contenus en langage naturel et la capacité d'estimer le degré de confiance dans la correspondance des différentes réponses possibles avec ces différents modèles. Il collecte un large nombre de preuves pour justifier sa réponse.

On peut citer également le célèbre événement, où la machine a vaincu le champion mondial des échecs, ou encore la nomination de l'IA en 2017, comme meilleur joueur des jeux Go qui offrent des centaines de probabilités.

Aussi, nous pouvons dire que l'intelligence artificielle peut être, approximativement, considérée comme étant la mise en place d'un certain nombre de techniques, dont l'objectif est de permettre aux machines d'imiter en quelque sorte le fonctionnement de l'intelligence humaine, dans le but de traiter et d'analyser rapidement les données qui gravitent autour de nous, afin de nous présenter des informations prêtes pour la prise de décision.

¹ C'est un programme informatique d'intelligence artificielle développé par IBM à partir de 2005, dans le but de répondre à des questions formulées en langage naturel.

² <http://www.ibm.com/watson/health/oncology/23/09/2018>

2.2. L'utilité de l'Intelligence Artificielle pour une démarche plus performante d'Intelligence Economique

Le traitement des données massives en un laps de temps, ainsi que l'analyse des réseaux sociaux et du web, sont des tâches chronophages pour les spécialistes de l'intelligence économique. Cependant, l'adoption de l'intelligence artificielle qui est en progrès constant, comme base pour la collecte de données nécessaires pour l'intelligence économique, permet de gagner beaucoup de temps, créer et automatiser la communication.

D'un autre côté, la capacité de l'intelligence artificielle dans le cadre de l'analyse prédictive, permet aux veilleurs de mieux cibler leurs interventions et d'avoir les informations pertinentes et, bien sûr, connaître leurs détenteurs. C'est ainsi que son usage peut devenir un élément clef de l'analyse de l'information.

L'usage de l'intelligence artificielle en faveur des pratiques de l'intelligence économique, vise à soutenir les décisions à plusieurs niveaux (MONINO & BOUSSAMA, 2005) :

- Au niveau opérationnel : Cet outil aide les représentants des ventes à poser des questions aux clients et à mémoriser les réponses.
- Au niveau tactique : Elle soutient la gestion des professionnels de la veille ou encore l'analyse des informations sur l'environnement.
- Au niveau stratégique : Cette technologie représente un aperçu des tendances et de leurs effets sur la stratégie actuelle ou projetée.

Parmi les outils de l'intelligence artificielle nécessaires, pour la mise en scène d'une démarche de l'IE (PINCZON DU SEL, et al., 2006) :

- Les méthodes spécifiques pour l'identification, le stockage et la diffusion de l'information aux besoins stratégiques ;
- Appuyer le processus d'identification des informations stratégiques sur les besoins tels que les différents types de logiciels etc. ;
- De nombreuses bases de données générales avec accès Intranet peut être utilisé ;
- Pour la diffusion de renseignements, on peut identifier tous les types d'applications qui prennent en charge : la présentation de l'intelligence dans un format adapté et les rapports de transmission dans toute l'organisation.

2.3. L'internet comme outil pour l'Intelligence Economique

Les pratiques de l'IE s'appuient fortement sur l'utilisation de l'internet qui est parfois considéré comme la source d'information la plus importante pour la veille concurrentielle. Cet outil peut être utilisé de nombreuses façons en faveur de l'intelligence : la recherche d'informations à l'aide de moteurs de recherche, l'obtention de connaissances sur les clients par le biais des sites web interactifs, recevoir les commentaires des clients sur les propres produits et services, le suivi des concurrents et partenaires en visitant leurs sites Web, l'accès aux documents gouvernementaux etc. (JUILLET, 2008). En général, on peut classer l'usage de l'internet dans la démarche du cycle de l'intelligence comme suit :

- Internet pour la Direction (analyse et diffusion) : l'application internet peut améliorer la communication et la collaboration entre les différents niveaux de l'entreprise.
- L'utilisation d'Internet pour les activités de collecte : il est principalement utilisé à des fins de collecte des données électroniques disponibles le web. Il est perçu aussi comme un moyen pour faire référence à d'autres sources. Cependant, en raison du nombre très important de sites, trouver les bonnes informations n'est pas facile vu la quantité quasi illimitée de données.
- Internet comme outils de surveiller les changements sur le Web : un autre ensemble utile des outils de collecte des données pertinentes sur l'Internet sont des outils qui aident à suivre l'évolution de certaines parties. Parmi les outils de surveillance on trouve par exemple, les services d'alerte, avertit chaque fois qu'un changement à un sujet donné dans une partie pertinente de l'Internet se produit.
- Internet comme outil de suivi du comportement : une utilisation particulière de l'Internet à des fins d'analyse a également reçu peu d'attention dans les pratiques d'IE, est la surveillance du comportement (électroniquement) des utilisateurs de l'Internet. Bien sûr, le logiciel est disponible pour garder la trace de plusieurs statistiques de visiteurs vers des sites Web, mais des outils pour mieux analyser ce comportement à des fins de l'IE semblent être moins disponibles.
- Internet comme outils de collaboration des activités de recherche : le réseau de renseignement joue un rôle important dans les activités de collecte. Les applications Internet peuvent être utilisées pour faciliter la gestion et la collaboration dans ces réseaux. Ces applications permettent de suivre les opérations de collecte (THEVENOT & CONEIN, 1997).

Les TIC³ se sont imposés alors, dans le processus de l'intelligence économique : les bases de données interrogeables à distance sont devenues les bases de données en ligne. Les réseaux locaux d'ordinateur sont maintenant appelés intranet ou groupe de travail et les logiciels d'interrogation, les microordinateurs ainsi que certains moyens de transmission de l'information (REIX, 2000).

Le tableau suivant les TIC qui peuvent être associées aux différentes étapes de l'IE :

Tableau 1 : Les applications des TIC au processus d'IE

Etapes principales du processus de l'IE	TIC
Orientation	Ordinateurs individuel, agents intelligent
Collecte	Ordinateurs individuels, internet, agents intelligent, documents électroniques
Exploitation	Serveurs, logiciels de traitement de l'information, documents électroniques
Diffusion	Ordinateurs individuels, intranets, email, réseaux internes, documents électroniques

Source : PINCZON DU SEL P., DUMAS, P., BOUTIN E., 2006

2.4.L'importance de la constitution d'un consortium stratégique d'information

Dans un contexte, où il faut être en perpétuel mouvement et innover sans cesse, l'information joue un rôle moteur. Mais encore faut-il un dispositif adéquat. Car il s'agit d'un processus cumulatif si nous avons la capacité de l'exploiter. Il est ainsi nécessaire de mettre en évidence l'information explicite, de la mémoriser et de la capitaliser (CARAYON, 2003). Mais à côté de l'explicite, il est tout aussi essentiel de traquer l'information tacite et de permettre le passage d'un type à l'autre. Dès lors, manager les informations impliquera de les formaliser en veillant à ne pas les rigidifier et à ne pas freiner la créativité. C'est l'idée de l'intelligence collective, où le tout est supérieur à la somme des parties. Mais surtout, un dispositif intelligent permet de sortir du schéma mécaniste « savoir pour agir » pour entrer dans un schéma plus humain du « connaître est agir ». Cela suppose d'impliquer les personnes, de faire émerger les problèmes et créer les conditions d'un dialogue... Ces échanges et négociations vont faire naître des opportunités et des comportements nouveaux.

³ Techniques d'information et de communication.

Etant donné que la finalité se résume à la réussite du développement global des différentes régions du pays, une collaboration interrégionale s'impose dans le domaine de l'information, il s'agit d'opter pour un processus dynamique et ouvert qui dépasse les limites des régions et qui se concrétise au travers d'un consortium stratégique dont l'intérêt est de mettre à la disposition des différentes régions des flux importants d'information qu'elles pourront utiliser pour planifier leur développement, et où nous usons d'un langage commun au service d'objectifs communautaires et rassembleurs. Le partage, l'échange et la qualité des relations entre les différentes régions sont indispensables pour donner à l'ensemble du pays toute sa force.

Ce mode de fonctionnement en communauté stratégique de connaissance tend à détendre, voire à dissoudre les limites physiques de l'organisation au profit de projets collaboratifs où entrent en synergie d'autres acteurs, compétences et sources d'information sur un front de création de connaissance opérationnelle. Cette transparence dynamique apparaît comme une condition essentielle de l'agilité stratégique (LACOUR-JOUSSELIN, 2007).

3. L'exemple du dispositif d'intelligence économique de la région de l'Oriental

La région de l'Oriental était une région délaissée pendant longtemps, plus encore, elle faisait partie de ce que nous avons l'habitude d'appeler le « Maroc inutile ». L'activité principale sur laquelle se basait son économie était l'agriculture, principalement les agrumes dans la région de Berkane. Le seuil de pauvreté atteignait des limites alarmantes, et la majorité de la population active visait l'immigration, quel que soit leurs niveaux de formations, vue le niveau de vie très modeste dans l'ensemble du territoire régionale.

D'un autre côté, la région de l'Oriental se situe géographiquement aux frontières de l'Algérie. Ces frontières fermées depuis des années, renforçaient encore plus l'isolement de la région, et n'arrangent rien concernant le niveau de vie des habitants.

Cette situation économique, sociale et politique faisait de la région de l'Oriental un point faible contre l'image du Maroc au niveau international. Cela était une sorte de sonnette d'alarme pour les différents acteurs locaux, qui ont compris que la clé de réussite du développement de leur région réside dans l'usage de l'intelligence économique.

Cette prise en contenance avais attiré notre attention, vue le nombre d'évènements qui ont lieu dans cette région : événements universitaires, rencontres entre praticiens et académiciens ainsi que plusieurs publications de l'agence de l'Oriental. Aussi, nous avons choisi comme cas, dans le cadre de notre recherche, cette région pour étudier son modèle d'intelligence économique et aborder, objectivement, ses points forts et ses faiblesses.

La question qui était présente dans nos esprits tout au long de notre étude était la suivante : comment insérer l'intelligence artificielle dans la construction d'une politique publique d'intelligence économique et sa déclinaison régionale, pour apporter à la région de l'Oriental une nouvelle marge de manœuvre stratégique indispensable pour se mouvoir dans les rapports de force économiques et sociaux que nous impose le monde ?

Nous avons effectué une visite des lieux de la région de l'Oriental, et nous avons rencontré des acteurs œuvrant dans le secteur public, semi-public et privé, et nous avons visité plusieurs établissements et projets réalisés et d'autres encours d'exécution.

Nous avons posé plusieurs questions et cherché des explications aux divers stratégies et réalisations.

3.1. Présentation de la région

Située à l'Est du Maroc, la région de l'Oriental s'étends sur 82.820 km², soit 11,6% du territoire national, pour près de 2 millions d'habitants. Les statistiques suivantes donnent une idée plus claire sur la population de notre région d'étude⁴.

- La population en milieu urbain est de 1 175 884 habitants, soit 61.60% du total de la région.
- La concentration démographique est de 23.05 habitants/Km².
- C'est une population jeune : 49.9% sont des jeunes de moins de 25 ans, dont 50.6% est de sexe masculin.
- Le taux de chômage est de 26,4% contre 10.9% au niveau national d'où l'emploi constitue l'une des priorités majeures des décideurs.
- 28,3% des RME (Ressortissants Marocains à l'Etranger) sont originaires de l'Oriental

⁴ www.oriental.ma 16/10/2018

- Une société civile très active: environ 671 associations, 462 coopératives (419 agricoles et 43 artisanales).

Avec les deux millions d'habitants, la région de l'Oriental compte aussi les communes les plus pauvres du pays. Le taux de pauvreté est supérieur à 30% dans 34 communes rurales, dépassant largement la moyenne nationale à la campagne (22%).

En frontière avec l'Algérie, elle est en contact également avec l'enclave espagnole de Melilla, et à proximité des pays du Sud de l'Europe. Avec la préfecture d'Oujda-Angad, les provinces de Nador, Berkane, Taourirt, Jerada et Figuig, 22 communes urbaines et 91 communes rurales, la région s'est développé sur la base de sa situation géographique, en tant que zone de passage sur l'axe principal du Maghreb, mais aussi comme carrefour vers le Sud et le Nord.

3.2. Etat des lieux :

D'après nos constats, nous avons remarqué que cette tendance nationale vers l'intelligence économique régionale, fait de la région une entité territorialisée se retrouvant au cœur des débats, en tant qu'élément structurant d'une nouvelle vision du développement et non comme simple substitut réservé à des tâches élémentaires d'opérationnalisation locale de programmes de développement nationaux. En effet, il s'agit d'une nouvelle vision de la gestion du développement dans ses modèles, sa gouvernance, ses instruments et son arsenal conceptuel qui lui permettrait d'approcher minutieusement les besoins des populations.

Actuellement, l'orientation vers la délocalisation industrielle s'opère progressivement sur la base de la capacité attractive des territoires des investisseurs potentiels. Aussi, l'intelligence économique au service des acteurs locaux, ainsi que la promotion du potentiel local et régional sont appelés pour le renforcement de cette attractivité et, par conséquence, au service de l'avantage concurrentiel des territoires, et donc une favorisation d'une régionalisation avancée.

Ainsi, dans le cadre des grandes orientations nationales, la planification économique et d'aménagement des régions, devraient être acquises à travers l'appropriation des pratiques de cette intelligence économique pour une prise en charge des multiples facettes du développement régional. En effet, cette nouvelle approche d'appréhension de la région se propose de relier la veille stratégique et l'action publique au service du développement économique et social

régional. En outre, l'implantation de cette nouvelle culture impose des préalables en matière de gouvernance, en harmonie avec les chantiers de modernisation du pays.

Pour conduire cette nouvelle approche dans la régionalisation avancée, deux formes de gouvernance se présentent:

- la première vise une certaine décentralisation du pouvoir et traite ensuite uniformément les différents types de territoires et les différents niveaux d'organisation de l'espace national.
- La deuxième se structure autour d'une instauration systémique d'une veille stratégique aux régions.

La région de l'Oriental était tenue très longtemps lion de la dynamique économique du pays. En effet, elle faisait partie des zones qu'on nommées « non utiles ». Avec le développement régional, elle s'est positionnée parmi les régions leaders, grâce aux plusieurs grands chantiers et réalisations d'envergures, qui ne manquent pas de redéfinir le paysage industriel, structurel et touristique de la région, exemple :

- la station balnéaire « Marchica » qui s'inscrit dans un esprit d'éco-tourisme ;
- les plateformes logistiques ;
- le pôle industriel qui s'étale sur plus de 498 hectares ;
- Une politique d'énergie renouvelable, puisque la région dispose d'une station thermo-solaire, dotée de plus de 220.000 m² de panneaux solaires, installés dans la zone d'Ain Bni Mthar, pour faire face à une demande croissante d'énergie électrique.

Cependant, cette région a toujours été dotée d'un potentiel touristique très important, aussi bien dans le domaine traditionnel du littoral balnéaire que dans l'arrière-pays, tel: la station touristique Saidia. Le potentiel de la région s'étale aux ressources humaines et à la créativité culturelle de la société. Il s'agit en effet d'un bouillon de culture, reflété par les musés de la région, sa musique, le théâtre et les festivités.

Grâce à l'agence de l'Oriental, le paramètre d'éthique a été inculqué dans les préoccupations des acteurs de la région, notamment à travers des initiatives de recherches et de formations afin de permettre un accès otique à tous.

En mai 2017, un forum économique des investisseurs MRE s'est tenu à Saidia. Cet événement organisé par le conseil de l'Oriental a fait la promotion des opportunités d'investissement en présentant les nouvelles stratégies régionales qui attiraient près de 450 personnes, dont 60 investisseurs MRE, installés en Europe.

Ceci a été soldé par la signature d'une convention cadre de coopération entre le ministère des affaires étrangères, chargé des MRE et des affaires de la migration, ainsi que le conseil de la région et la Wilaya de l'Oriental, afin de coordonner les stratégies nationales et régionales en faveur des marocains du monde. Ainsi le programme PRIMO⁵ a pu voir le jour grâce au soutien financier de l'UE, qui mobilise les compétences des sept pays membres partenaire du projet, à savoir : la France, l'Allemagne, la Suède, les Pays-Bas, l'Espagne, l'Italie et la Belgique. Ce programme était mis en œuvre par une expertise française, dans le cadre du partenariat UE – Maroc. Ceci a fait surgir des méga projets tels : agropole de Berkane, centre intégré d'artisanat de Nador, centres sociaux éducatifs de Farkhana, la station de Saidia, la voie expresse Oujda-Nador.

D'après nos constats, l'Oriental est engagé dans un vaste processus de rénovation et de mise à niveau de sa gouvernance régionale. La mise à niveau dont il s'agit ne se réfère pas à un modèle international, mais à l'état d'avancement de la société. Cependant, l'évolution souhaitable est celle privilégiant la déconcentration au niveau régional et la décentralisation au niveau des villes. Cette formule est parfaitement cohérente, mais l'équation décentralisation/ déconcentration ne peut pas fonctionner correctement sans un vrai lien de transmission, adaptée à ce genre de fonctionnement. Il s'agit d'une démarche contractuelle, conjuguée à une adaptation du processus budgétaire aux exigences de la déconcentration.

Cependant, cette voie implique l'existence d'une stratégie nationale régionalisée faisant de l'intelligence économique une porte d'entrée à la réalisation de raccourcis en termes de développement économique, à condition d'opter pour une gouvernance appropriée en particulier au plan budgétaire. Parce que : déconcentration, décentralisation, délégation... autant de concepts qui impliquent des dispositions adaptées en matière de finances publiques pour sa mise

⁵ Programme Régional Initiative des Marocain résidents à l'étranger dans l'Oriental.

en œuvre. Ce qui représente une clé décisive pour l'autonomie de décision et, bien évidemment, pour l'initiative au développement régional.

De leur côté, les décideurs locaux de l'Oriental voient, de plus en plus, leur champ d'interventions et de compétences s'accroître. Ils doivent donc consolider leurs capacités stratégiques afin d'assurer : le développement des pôles de compétitivité, la sécurité économique, la cohésion sociale de leur région, tout en préservant ses avantages concurrentiels et coopératifs au niveau national et même international. Autrement dit, les décideurs locaux s'approprient la démarche d'intelligence économique afin d'affiner leurs choix stratégiques en matière économique, commerciale, industrielle, mais aussi culturelle et sociale.

Pour cela, ils sont appelés à mettre sur pied des veilles concurrentielles sur les autres régions, selon une approche pluridisciplinaire intégrant des analyses économiques et financières internes et externes, et des mises en perspective de nature historique, sociologique et culturelle. Il convient, en effet, de mieux cerner la stratégie économico-politique des principales régions partenaires ou concurrentes, et les moyens de toutes natures qu'elles mettent en œuvre dans leurs structures et de trouver le moyen de s'en différencier, pour garantir un développement assuré.

Ces veilles doivent également être sectorielles, par marchés et par secteurs d'activités, afin de prévenir les crises ou les menaces fatals aux secteurs sensibles, clés et stratégiques de la région. Il convient, ensuite, de développer les organisations et les outils permettant de fournir aux PME les produits de ces intelligences afin de leur permettre une ouverture aussi bien sur les marchés nationaux que ceux internationaux.

Mais, avant toute chose, la démarche d'intelligence régionale nécessite que les décideurs connaissent en profondeur le système régional et les systèmes locaux d'innovation (forces, faiblesses, activités-clés et sensibles, sociologie, réseaux de savoir et de connaissance, réseaux de pouvoir...). Avec ce flux massif d'information, ce processus peut se montrer plus concluant avec l'insertion de l'intelligence artificielle pour collecter rapidement, accéder efficacement et diffuser largement les informations utiles pour les différentes parties prenantes du développement de la région.

En effet, la manipulation des Big Data accentue la révolution des données en facilitant leur regroupement en différentes familles, matérialisées par des supports pour les transformer en informations. Grâce à l'intelligence artificielle, ces informations sont optimisées moyennant des modélisations et des traitements statistiques pour présenter en fin de compte une connaissance utile pour les veilleurs. Autrement dit, l'usage de l'intelligence artificielle permet l'exploitation intelligente de l'information et non pas uniquement sa simple détention.

D'un autre côté, la concentration sur le volet utilisateur en manipulant l'intelligence artificielle, permettra aux entreprises de la région de proposer de multiples services en temps réel. Cet usage des plateformes digitales, fondée sur la géolocalisation (GPS), les Smartphones et aussi l'exploitation des réseaux par les algorithmes intelligents, favorisera la qualité des offres existantes mais aussi le business model, avec l'attractivité des tarifs puisqu'il y a une élimination méthodique des intermédiaires et des spéculateurs.

Ainsi, par exemple, en utilisant l'intelligence artificielle à travers la création d'algorithmes, permettant aux touristes de s'orienter dans l'espace géographiques de la région, cela facilitera la découverte de ces monuments historiques, des sites naturels et du potentiel culturel de la région. Ce qui participera directement au développement économique de l'Oriental à travers l'augmentation des flux touristiques. Ce développement peut être motivé par les points suivants :

- Avec les algorithmes fiables de l'Intelligence artificielle, il y aura plus d'entrave concernant la localisation des lieux les plus attrayants de la région, ainsi que ses richesses historiques et naturelles.
- L'usage des programmes intelligents, mettra fin aux comportements mal sains des faux guides qui risquent d'arnaquer les touristes étrangers, ce qui les pousse à abandonner toute idée de renouveler l'expérience (mauvaise publicité).
- La disponibilité de technologie attirera une catégorie de touristes de haut niveau social, culturel et intellectuel, ce qui ne peut qu'être bénéfique pour la région, grâce à leurs titres, à leurs réseaux et leur savoir-faire.

Aussi, l'utilisation de l'intelligence artificielle notamment Big Data, permettra aux veilleurs de relever facilement le comportement des touristes selon leurs origines, la saison de leurs visites ou

encore leurs tranches d'âge... et souligner en parallèle les zones les plus visitées, les restaurants les plus appréciés, les activités les plus attrayantes... par conséquent, les opérationnels du secteur touristique de la région pourront proposer les bouquets prédéfinis pour chaque catégorie de touristes, pour chaque nationalité et pour chaque destination. Toutes ces données collectées permettront d'avoir les informations nécessaires pour améliorer les espaces, dédiés, la mobilité et le confort, et ce pour attirer encore plus de touristes. Cette innovation aura un effet de levier pour le développement de la région de l'Oriental et lui donnera une distinction et une image de marque très honorable parmi les autres régions.

Ce mixage entre Intelligence Artificielle et Intelligence Economique entrainera pour le moins de faire connaître cette région un peu partout dans le monde à travers en l'occurrence les différents sites Webvitrines, les applications et Smartphones spécialisés dans le tourisme, et pour le mieux sa prospérité grâce au monté exponentiel de quantité et à la qualité de ses visiteurs, ce qui encouragera sans le moindre doute des investisseurs à créer de nouveaux projets, en favorisant la création de nouveaux emplois, et donc la prospérité économique ne sera qu'une conséquence logique.

Dans une vision optimiste, les autres régions du territoire marocain prendront exemple de celui de la région de l'oriental, ce qui aura une finalité de développement de l'économie nationale, la suite ne sera pas difficile à imaginer.

Conclusion

L'enjeu principal de l'intelligence économique régionale étant de diffuser un état d'esprit, une culture de l'intelligence économique dans les régions, il faut insister sur le fait qu'en mettant en place de tels dispositifs, il faut une volonté politique et un changement de mentalité afin de faire primer l'intérêt national.

Pour une réalisation efficiente de cette vision stratégique, il faut que les acteurs publics puissent diffuser un état d'esprit d'appartenance et responsable, pour l'implémentation d'une culture d'intelligence économique dans les régions.

La nouvelle vision serait d'appliquer par les protagonistes les principes qu'ils sont sensés promouvoir, à commencer par le travail en réseau. Pouvons-nous encore imaginer, devant

l'importance des enjeux économiques que deux services dont les missions sont très proches, chacun très limités en hommes et en moyens, ne travaillent pas ensemble ou ne partagent pas leurs informations? Pouvons-nous imaginer que dans un monde globalisé, les échelons locaux, nationaux et internationaux s'ignorent ? Malheureusement au Maroc, aux dires mêmes des acteurs en charge de la mise en œuvre de ces actions, le manque de travail en réseau reste un obstacle majeur au développement rapide des dispositifs régionaux et à l'atteinte des résultats honorifiques. De plus, cette carence de mentalité rend illisible une offre globale marquée par l'empilement des structures et la faible coordination des démarches entre les entités. La conséquence qui semble évidente, c'est qu'en jouant la parcellisation plutôt que la mutualisation, les acteurs publics se privent d'une réactivité pourtant indispensable à la résolution des problèmes que rencontrent les communes, les entreprises publiques, semi-publiques et privées.

Ajoutons à cela un manque de formation aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (certains acteurs chargés de recueillir des informations économiques ne sont pas équipés d'outils de recherche sur internet ou de systèmes de partage des connaissances) et nous avons constaté que les dispositifs régionaux mises en place n'interviennent que quand il s'agit d'accompagner les crises plutôt que de les anticiper et les appréhender.

Dans la plupart des cas de figure, les acteurs locaux ne peuvent agir qu'en lien avec le niveau national. Or, bien que la politique nationale permet, de plus en plus, des avancées considérables, la culture marocaine sur l'action publique ne peut se réformer sans efforts et sans volonté.

Bibliographie :

- **BERTACCHINI, Y.** (2003). Entre information et processus de communication : l'intelligence territoriale. Les cahiers du centre d'études et de recherche, Humanisme et entreprise, n° 267.
- **BOUCHET, Y. & BERTACCHINI, Y.** (2007). Acteurs locaux et intelligence économique territoriale : des modalités d'expression de la territorialité. 6^e colloque international « Tic et territoires : quels développements ? », Juin, Université Lyon III.
- **BOURNOIS, F. & ROMANI, P.J.** (2000). L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises. Paris, Économica.
- **CARAYON, B.** (2003). L'intelligence économique. Rapport du Commissariat général du Plan.
- **CARAYON, B.** (2003). Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale. Rapport au Premier ministre de, député du Tarn juin 2003.
- **CLERC, PH. & PAUTRAT, R.** (2004). Prospective des dispositifs d'intelligence économique. 25-26-27 novembre 2004.
- **GUILHON, B. & LEVET, J.L.** (2003). De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance, Paris, Économica.
- **GIRARDOT, J.J.** (2004). Intelligence territoriale et participation. 3e rencontre «TIC et territoire : quels développements ? », Lille, ISDM, n°16. article 161.
- **GIRARDOT, J.J.** (2007). Les systèmes communautaires d'intelligence territoriale. ISDM, n°30.
- **GREFFE, X.** (2000). Le développement local. Ed de l'aube/Datar.
- **GUILHON, B. & LEVET, J.L.** (2003). De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance. Paris, Économica.
- **HARRAR, S. & GHOMARI, S.,** (2018). Politique publique d'intelligence économique au service de la compétitivité des entreprises algériennes. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit. N° 6 -09/2018.
- **JUILLET, A.** (2008). Le bulletin d'information sur l'IE stratégique pour les PME-PMI. I.E.S N°5, NOV-DEC.
- **LACOUR-JOUSSELIN, S., BOURRET, CH. & CACALY, S.** (2007). L'animation du patrimoine, enjeu de l'intelligence territoriale. 6e colloque international « Tic et territoires : quels développements ? », Juin, Université Jean Moulin Lyon III.
- **LARIVET, S.** (2006). L'intelligence économique : un concept managérial. Revue Internationale des Sciences Sociales – Marketing & Communication, vol. 3, n°3.
- **MARTRE, H.** (1994). Intelligence économique et stratégies des entreprises. Paris. La Documentation Française.
- **MENDEZ, A. & MERCIER, D.** (2006). Les compétences clés de territoires. Le rôle des relations inter-organisationnelles. Revue française de gestion, (32-164), 2006, 253-276.

- **MENVILLE, J.** (1999). Entre l'entreprise et le marché, le territoire. Sciences de la société, n°48, octobre 1999.
- **MONINO, J-L.** & **BOUSSAMA, F.** (2005). Modélisation des cotes de popularités des hommes politiques. Colloque de l'IR2I Paris-Pékin, Management et communication, pour une économie de la connaissance, Paris INHES.
- **Oriental.ma**, (2016). Coaching Territorial Régional : les Acteurs du développement en synergie. N°17 VF, mars 2017.
- **Oriental.ma**, (2015). Développement des territoires. N° 1 novembre 2015.
- **Oriental.ma**, (2015). Investissement : les régions en compétition. N°15 mai 2015.
- **PATEYRON, E.** (1998). La veille stratégique. Paris. Économica.
- **PECQUEUR, B.** (2000), Le développement local. Pour une économie des territoires. Paris. Edition la Découverte, Syros.
- **PELISSIER, M.** (2009). Etude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale: l'intelligence territoriale comme une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire ? Revue Internationale d'intelligence économique 1 291-304.
- **PINCZON DU SEL, P., DUMAS, P. & BOUTIN, E.,** (2006). L'utilisation des TIC en intelligence économique: le revers de la médaille. Disponible sur http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/07/79/78/PDF/articlePPDSdij_on_060530.pdf 02/09/2018
- **PRAGER, J.C.** (2005). L'impératif stratégique des régions en Europe : la doctrine et les pratiques de référence. Rapport publié par l'ADIT.
- **REDONDO, T.** (2007). Territoire, gouvernance et intelligence territoriale. Bulletin de la Société géographique de Liège, 49, 2007, 21-30.
- **REIX, R.** (2000). Système d'information et management des organisations. Paris. Vuibert, 3ème édition.
- **THEVENOT, L. & CONEIN, B.** (1997). Cognition et information en société. Paris. Ed. de l'EHESS.
- <http://www.ibm.com/watson/health/oncology/> « Date de consultation le 23/09/2018 »
- <http://www.oriental.ma> « Date de consultation le 16/10/2018 »