



UNIVERSITE SULTAN MOULAY SLIMANE

Faculté Polydisciplinaire de Khouribga









Cours de Terminologie

S2

Pr. Mounya Chahboune

Année universitaire
2021-2022

Thèmes/concepts abordés

-  **Economie verte**
-  **Responsabilité Sociale des entreprises**
-  **Développement durable**
-  **Intelligence économique**
-  **Intelligence territoriale**
-  **Intelligence artificielle**
-  **Économie du savoir**
-  **Marketing stratégique/opérationnel**

Economie verte

1. Définition de l'économie verte

L'économie verte est l'ensemble des activités économiques liées directement ou indirectement à la protection de l'environnement, à la gestion des ressources rares, aux énergies renouvelables, au changement climatique, à la prévention des risques.

Selon le PNUE, c'est « une économie qui entraîne une amélioration du bien-être humain et de l'équité sociale tout en réduisant de manière significative les risques environnementaux et la pénurie de ressources ».

Et pour l'ONU, il s'agit d'une manière écologique de faire des affaires, une manière d'arrêter d'opposer l'économie et l'environnement.

2. Objectifs de l'économie verte

- Croissance économique,
- Préservation des ressources naturelles et des écosystèmes,
- Faibles émissions de CO₂,
- Gestion durable des ressources,
- Eradication de la pauvreté et inclusion sociale.

3. Dimensions de l'économie verte

- La dimension sociale requière l'engagement envers l'équité sociale, l'inclusion des groupes vulnérables, le travail décent pour tous, les emplois verts, la protection sociale, la démocratie et les droits.
- La dimension environnementale répond à la nécessité d'utiliser efficacement les ressources naturelles, donner la priorité aux sources renouvelables internationalisées, les coûts sociaux et environnementaux pour les pays les plus pauvres, analyser le cycle de vie des produits, atteindre l'objectif zéro carbone et zéro déchets.
- La dimension économique nécessite une réglementation financière solide, une restriction de la spéculation et un soutien en faveur de l'économie réelle.

L'économie verte est basée sur six secteurs principaux:

- Energies renouvelables
- Moyens de transport

- Gestion des déchets
- Gestion de l'eau
- Construction écologique (utilisation de matériaux locaux, constructions bioclimatiques économisant la consommation de l'énergie pour le chauffage de l'eau et l'accès à l'air conditionné)
- Aménagement du territoire (Biodiversité, agriculture écologique, conservation des habitats, reforestation et des modes doux de sylviculture, création ou gestion de parcs et forêts urbaines, protection des sols et des milieux).

4. Chronologie

A la fin des années 60, on assiste à une prise de conscience face aux désastres causés à la nature après 30 ans de développement reposant sur le progrès et la croissance économique.

Il y a eu un cycle de conférences internationales des Nations unies : conférence de Stockholm (1972) ; conférence de Rio (1992) sur l'environnement et le développement ; sommet mondiale sur le développement durable à Johannesburg (2002) ; conférence dite de Rio+20 ; COP 22 (2014)...

5. Economie verte au Maroc

Le Maroc a signé et ratifié trois conventions cadres, issues du Sommet de Rio :

- La convention-cadre des Nations Unies sur le changement climatique ;
- La convention sur la diversité biologique, vise à protéger l'ensemble de la diversité du vivant ;
- Et la troisième, on a signé deux ans après Rio la convention sur la lutte contre la désertification.

a. Pourquoi ? Le Maroc opte pour l'économie verte pour différentes raisons, autres entre :

- Le coût de la dégradation de l'environnement au Maroc est l'équivalent de 4% du PIB, et le pays continuerait à subir la destruction annuelle de 30.000 hectares de forêt, une menace de désertification de 92% de son territoire national.
- Les ressources hydriques se caractérisent par une demande en forte croissance alors que les ressources sont menacées de pénurie et une dépendance énergétique croissante de 97%.
- «...la nécessité d'impulser le processus de développement durable, dans lequel la question écologique occupe une place centrale. Elle se situe à la base de la croissance verte et innovante, potentiellement génératrices d'emplois. Aussi, engageons-nous le

gouvernement à donner corps aux grandes orientations issues du dialogue élargi visant l'élaboration d'une charte nationale pour la protection de l'environnement et le développement durable, dans un plan d'action intégré ayant des objectifs précis et réalisables dans tous les secteurs d'activité. Parallèlement, nous exhortons le gouvernement à formaliser ce plans dans un projet de loi-cadre, dont nous voulons qu'il constitue une véritable référence pour les politiques de notre pays en la matière » (Discours royal, 2010).

b. Comment ?

- Article 31 de la Constitution : l'Etat, les établissements publics et les collectivités territoriales doivent œuvrer à la mobilisation de tous les moyens disponibles pour faciliter l'égal accès des citoyennes et des citoyens aux conditions leur permettant de jouir du droit à un environnement sain.
- Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable (CNDD), adopté en décembre 2012 par le conseil de gouvernement, avait déjà ancré le pays dans l'esprit de préservation de son environnement et le développement durable.
- Mise en place de plusieurs plans et programmes structurants : Plan Maroc vert, Stratégie énergétique, Plan Halieutis, Plan Emergence.
- Volet juridique a connu une véritable avancée depuis les années 1990 : promulgation des textes de lois adoptés qui couvrent presque tous les aspects relatifs au droit de l'environnement, il s'agit de:
 - La loi cadre n°99-12 portant la charte nationale de l'environnement et du développement durable, la loi 36-15 relative à l'eau, la loi 12-03 sur les études d'impact, la loi 13-03 sur la lutte contre la pollution de l'air, la loi 28-00 relative à la gestion des déchets et à leur élimination, et la loi n°15-58 relative aux énergies renouvelable modifiant la loi 13-09.

c. Opportunités de l'économie verte

- Développement de nouveaux produits et de nouveaux marchés (réduire le coût de disponibilité des technologies environnementales);
- Valorisation des écotechnologies;
- Protection et rétablissement des services éco systémiques (eau, sol et biodiversité) ;
- Développement durable en matière de transports, de production industrielle, d'habitat et bien d'autres domaines ;
- Rationalisation du processus productif entraînant une amélioration de l'efficacité ainsi qu'une rationalisation des coûts ;

- Développement de nouvelles filières industrielles reliées aux technologies et de nouveaux services qui vont engendrer de nouveaux modes de vie ;
- Création des nouveaux emplois verts.

Le Maroc estime que les investissements projetés dans les secteurs des énergies renouvelables, de l'efficacité énergétique, de l'assainissement, de l'épuration des rejets liquides et de la gestion des déchets solides sont estimés à 20 milliards d'euros avec un potentiel identifié de création d'emplois de plus de 130 000 postes à l'horizon 2030.

Le Maroc a annoncé son intention de réduire sa dépendance vis-à-vis des importations d'Hydrocarbures.

Le pays a fixé l'objectif ambitieux d'augmenter la partie d'énergies renouvelables autoproduites à 42 % d'ici 2020.

Grâce à la mise en œuvre de mesures favorisant l'efficacité énergétique, il œuvre également à réduire de 15 % la demande d'énergie projetée à cette échéance.

Pour consolider ce programme d'économie d'énergie et de lutte contre la pollution, le Maroc a récemment commencé à reconsidérer son système coûteux de subventions énergétiques en procédant à une baisse de ses subventions pour le diesel, l'essence et le fuel industriel.

Selon le Conseil Economique et Social, le contexte national peut être considéré comme favorable à la mise en place d'une économie verte en bonne et due forme, au regard de l'importance des initiatives lancées dans les différents secteurs économiques et en particulier dans la stratégie de mobilisation des ressources hydriques, la préservation de l'environnement et des forêts, le développement des Energies renouvelables et de l'efficacité énergétique, le renforcement de l'assainissement et l'épuration des rejets liquides, l'amélioration de la gestion des déchets solides et le tourisme durable.

Le passage vers l'économie verte passe aussi par :

- L'intégration de la dimension environnementale dans l'ensemble des secteurs économiques existants ;
- La création d'une industrie nouvelle qui couvre les filières industrielles vertes ;
- Le développement des financements verts (privés et publics) dédiés à l'économie verte ;
- L'anticipation et suivi des compétences et création de centres nationaux d'expertise, de recherche et d'innovation dans les nouveaux métiers verts.

d. Risques majeurs et freins identifiés :

- Le Maroc a développé plusieurs programmes sectoriels verts mais sans la mise en place d'une stratégie globale structurante de l'Economie verte.

- L'intégration des différents programmes verts au niveau régional et local n'est pas suffisamment développée.
- L'absence d'un programme national global et structurant de formation et de R&D pourrait engendrer des incohérences au niveau des profils métiers et des retards dans l'exécution des programmes.
- La non effectivité du cadre législatif environnemental et le manque d'incitations fiscales pour le développement des métiers verts.
- Un faible accompagnement de la politique d'économie verte en matière mobilisation de financements privés dédiés, d'efforts de recherche et développement et de valorisation de l'innovation.

Responsabilité Sociale des entreprises

1. Définition

C'est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire.

Selon la Commission européenne (2011) : « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* ».

Selon la Norme ISO 26000 (RSO) : responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société
- prend en compte les attentes des parties prenantes
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales

Le périmètre de la responsabilité sociétale de l'organisation se dessine autour les questions centrales suivantes : Gouvernance de l'organisation ; Droits de l'homme ; Relations et conditions de travail ; Environnement ; Loyauté des pratiques ; Questions relatives aux consommateurs ; Communautés et le développement local

2. Genèse et évolution de la RSE

A l'aube du 19ème siècle (développement industriel): paternalisme industriel des grandes entreprises, prise de conscience et développement d'une éthique chez les dirigeants, actions caritatives teintées de religiosité.

Dès les années 1950 : reprise de ce mouvement par des auteurs américains qui ont forgé le concept de RSE, selon une inspiration religieuse et paternaliste.

En 1953 : Howard BOWEN, un pasteur protestant à la demande de l'église, publie «Responsibility of the business man ». Il est le premier à utiliser le terme « Corporate Social Responsibility », traduit par la suite par « responsabilité sociale de l'entreprise » :

- il insiste sur la contribution essentielle de l'entreprise au renforcement des valeurs portées par le rêve américain ; l'entrepreneur se comporte en père de famille ; l'entreprise est un acteur social à part entière, investi d'une mission envers la société au sens large.

En 1970 : l'économiste Milton Friedman écrivait que « La RSE est d'augmenter leurs profits». Ce point de vue était alors représentatif du scepticisme général régnant à l'époque.

En 1987 : apparition du concept de développement durable lors de la commission mondiale sur l'environnement et le développement durable (rapport Brundtland des Nations Unies « Notre avenir à tous ») : Le développement durable est alors défini comme « un développement susceptible de satisfaire les besoins actuels sans mettre en péril ceux des générations futures

En 1992 : tenue du deuxième sommet de la Terre à Rio de Janeiro et adoption de la convention de Rio avec la mise en place de l'Agenda 21 (programme d'action pour le 21ème siècle orienté vers le développement durable) : lutter contre la pauvreté et les exclusions sociales, produire des biens et services durables et protéger l'environnement.

3. Référentiels internationaux

- Principes directeurs de l'OCDE pour les multinationales
- Déclaration tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale
- Pacte mondial des Nations Unies
- Lignes directrices ISO 26000 sur la RSO
- Principes directeurs de l'ONU relatifs aux droits de l'Homme et aux sociétés transnationales

N.B : ces organisations internationales (ONU, OCDE, OIT) ne disposent pas d'un pouvoir de contrainte, laissant pour l'essentiel au bon vouloir des entreprises le soin de décider de l'application de ceux-ci (soft law ou autorégulation).

a. Principes directeurs de l'OCDE :

- Premier instrument international en faveur de la RSE. Ils ont été adoptés en 1976, et révisés pour la cinquième fois en Mai 2011 après l'adoption par les Nations Unies des « principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme ».
- Ils prévoient désormais un chapitre sur les droits de l'Homme, élargissant la responsabilité sociale des multinationales à leur chaîne d'approvisionnement et prennent en compte les travailleurs précaires.
- Mise en place de Points de Contact Nationaux (PCN) pour aider les entreprises et leurs actionnaires à prendre des mesures appropriées pour la promotion de ces Principes directeurs, et pour fournir une plateforme de médiation et de conciliation afin de résoudre les questions pratiques pouvant se présenter avec la mise en œuvre des Principes directeurs.

b. Déclaration tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale :

- L'objectif initial de cette déclaration, adoptée en 1977, était d'encourager les entreprises multinationales à contribuer au développement économique et social et à résoudre, au mieux, les problèmes que peut soulever leur implantation.
- Ses recommandations sont inspirées des normes internationales et doivent recevoir l'application aussi bien dans le pays de rattachement que dans ceux d'implantation.

c. Pacte mondial des Nations Unies :

- Adoption en 1999, au Forum économique mondial de Davos entre l'ONU et les entreprises.
- Lancement de la phase opérationnelle du Pacte au Siège de l'ONU à New York, le 26 juillet 2000.
- Son objectif est de permettre à tous les peuples de la planète de bénéficier des avantages de la mondialisation et d'ancrer les marchés mondiaux à des valeurs et pratiques indispensables pour répondre aux besoins socio-économiques.
- Le Secrétaire général a demandé aux entreprises du secteur privé d'adhérer aux dix principes du Pacte, de les traduire dans leur pratique et de les intégrer dans leur stratégie.
- Il encourage également les dirigeants syndicaux et les représentants de la société civile à s'associer au Pacte et à en faire une tribune de débat sur les aspects controversés de la question de mondialisation et du développement.

d. Norme ISO 26000 :

- Elle contient des lignes directrices et non des exigences. Elle ne se prête donc pas à la certification, contrairement à d'autres normes très connues de l'ISO.

- Elle permet de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale dans le monde entier.
- Elle encourage les organisations à revisiter leurs valeurs de comportement par l'application des principes de Responsabilité Sociétale.

e. Principes directeurs de l'ONU relatifs aux droits de l'Homme et aux sociétés transnationales :

- Adoption en 2011 par le Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies.
- Ces principes définissent un cadre conceptuel articulé autour de trois piliers complémentaires :
 - Obligation des états de protéger leurs citoyens contre les violations des droits de l'homme commises par des tiers, y compris les entreprises, à travers des politiques, lois, règlements et jugements appropriés.
 - Responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'homme, ce qui signifie agir avec diligence raisonnable pour ne pas porter atteinte aux droits d'autrui.
 - Accès effectif à des mesures de réparation pour les victimes, des mécanismes de réclamation devant être mis en place par les États et les entreprises.

4. Initiatives RSE au Maroc

a. Imanor :

- Accompagnement des entreprises à l'implémentation de la Norme ISO 26000 : Ce projet mené de 2011 à 2014 dans la région Moyen-Orient - Afrique du Nord (MENA) et financé par l'Agence suédoise de coopération internationale pour le développement (Sida).
- Contribuer à la mise en place d'une stratégie de développement durable par l'intégration efficace des principes et pratiques de la responsabilité sociétale (ISO 26000) dans la région MENA.
- Au Maroc à la fin du projet, ce sont 15 entreprises qui ont été accompagnées pour l'implémentation de la norme ISO 26000.

b. Charte RSE de la CGEM :

- Adoption en décembre 2006 par le Conseil National de l'Entreprise ; organe statutaire et décisionnel de la Confédération.

- Soumission du projet de cette charte à une large consultation de différentes parties prenantes nationales et internationales : entreprises, ONG, partenaires sociaux, institutions internationales...
- Révision et actualisation après consultation en janvier 2017 selon les avancées de la RSE à l'échelle internationale.
- 9 axes d'engagements :

Respecter les droits humains ; Améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles ; Préserver l'environnement ; Prévenir la corruption ; Respecter les règles de la saine concurrence ; Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprise ; Respecter les intérêts des clients et des consommateurs ; Promouvoir la responsabilité sociétale des fournisseurs et sous-traitants ; Développer l'engagement envers la communauté

c. Charte RSE de la CGEM : Analyse Comparée avec l'ISO 26000 :

- La Charte RSE de la CGEM rapporte les lignes directrices de l'ISO 26000 aux responsabilités des entreprises opérant dans le contexte marocain à l'égard de leurs parties prenantes locales et internationales, quelles que soient leur taille, leur activité et leur chaîne de valeur.
- La charte RSE de la CGEM met en exergue les enjeux prioritaires pour la performance dans une économie émergente.

d. Label RSE de la CGEM :

- C'est une distinction par laquelle la CGEM reconnaît l'engagement des entreprises en matière de RSE et son intégration dans leur stratégie managériale et leurs opérations quotidiennes.
- Le référentiel du Label CGEM est la charte de responsabilité sociétale de la CGEM.
- Le dispositif du Label CGEM est multi-parties prenantes faisant appel pour son octroi à des cabinets externes pour l'évaluation des entreprises candidates et à un comité d'attribution indépendant pour statuer sur l'attribution du Label.

Intelligence économique

1. Définition

- 1^{ère} définition de l'intelligence économique moderne (1967) par Harold Wilensky, dans un ouvrage intitulé (*Organizational Intelligence : Knowledge and Policy in Government and Industry*) : activité de production de connaissance servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes.
- Ensemble des actions de recherche, de traitement, de diffusion et de protection de l'information utile aux différents acteurs économiques.
- Ensemble des activités coordonnées de collecte, de traitement et de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques, en vue de son exploitation.
- On peut y ajouter les actions d'influence et de notoriété ainsi que celles liées à la protection de l'information.
- Se distinguer de l'espionnage économique et industriel : pratique ouverte en utilisant des informations par des moyens légaux.

2. Objectifs

- Diffuser les bonnes informations aux bons acteurs.
- une gestion offensive et collective de l'information, qui devient une richesse principale, et permet l'anticipation et la réactivité.
- Créer des compétences nouvelles, permet de stimuler l'innovation.
- Maîtriser des réseaux en interne et en externe, permet de coordonner les acteurs.
- Comprendre les menaces et les opportunités de l'environnement, permet de mettre en place des actions stratégiques.
- Inspirer la stratégie, permet de soutenir dans la prise de décisions.

3. Formes de l'intelligence économique

- l'intelligence territoriale : valorisation, coordination et protection des atouts économiques et savoir-faire industriels et technologiques des territoires et de leur tissu de PME-PMI, afin de les transformer en avantages comparés décisifs dans la compétition commerciale européenne et mondiale.
- Économie du savoir (voir ci-après).

4. Historique

L'intelligence économique, en tant que recherche d'informations et exploitation avec un objectif économique, existe depuis très longtemps.

Dans l'histoire, elle est souvent liée aux explorations, au commerce et aux informations ramenées par les explorateurs et les commerçants.

Les récits de voyage constituent des mines d'informations importantes pour les entreprises et les gouvernements.

Pendant la Seconde Guerre mondiale, les Anglo-Saxons ont exploité toutes les informations en provenance du continent européen pour la collecte et le traitement des informations.

Cette culture du renseignement permet aux États-Unis de développer les premiers systèmes de traitement électronique de l'information (ordinateurs) vers 1942, en vue de la reconversion de l'industrie américaine en économie de guerre.

La vision actuelle de l'intelligence économique est une évolution très importante par rapport au renseignement classique, dans la mesure où l'apparition de l'internet et des réseaux informatiques d'entreprise étendue (intranet) multiplie les émetteurs et les récepteurs, et permet un effet rétroactif qui n'existait pas à une grande échelle avec les systèmes télégraphiques et téléphoniques.

5. Fonctions essentielles de l'IE

a. Veille et Renseignement :

renseigner l'organisation à différents niveaux, notamment aux niveaux concurrentiels, juridiques, technologiques...

- **veille concurrentielle** : collecter toute l'information sur les concurrents, le marché, les produits ; analyser les tendances, les particularités des concurrents.
- **veille technologique** : collecter toute l'information sur les brevets déposés, les nouvelles technologies développées ; analyser les nouvelles technologies, les nouveaux axes de développement, les travaux de recherches.

b. Sécurité et gestion du risque informationnel :

- La sécurité du capital informationnel et l'accès aux bases de données.
- Gérer le risque informationnel lors des déplacements, en interne, en externe, le risque informationnel lié à la protection informatique.

c. Lobbying et Stratégies d'Influence :

Ces pratiques permettent de déclencher des crises en exerçant notamment de fortes pressions sur la concurrence, elles ont comme objectifs : De favoriser des choix, de déterminer des orientations en mettant en avant des arguments forts, de déclencher des crises.

6. Processus d'Intelligence Economique

A. Recherche d'information :

- Par des sources primaires (clients, fournisseurs, état major, événements tels que les salons et les congrès).
- Par des sources secondaires (journaux, revues spécialisées, sites entreprises, dossiers et rapports émis par des organismes spécialisés).
- Il est nécessaire lors de cette étape d'estimer la fiabilité des sources et de vérifier l'exactitude de l'information en croisant les données avec d'autres sources.

B. Collecte et traitement :

- Par des méthodes d'audit, et implémentation d'un système de gestion de base de données.
- Objectif : Capitaliser et sélectionner les informations pertinentes en fonction des priorités stratégiques.

C. Diffusion, valorisation et protection :

- Par des moyens de support et outil permettant le partage et la protection des données.
- Objectif: donner la bonne information dans le bon moment à la bonne personne.

Le processus d'Intelligence Economique crée la connaissance et le savoir. L'IE peut donc être un vecteur de croissance car il développe de nouvelles compétences au sein de l'entreprise. Cependant il ne suffit pas de diffuser les compétences pour améliorer à terme la compétitivité de l'entreprise. Il est indispensable d'accompagner à cette démarche une philosophie managériale adaptée et de mobiliser les ressources, les hommes et les structures.

7. Approches de l'IE

L'intelligence économique peut :

- soit rechercher des informations sur un sujet déterminé considéré comme stratégique : question posée par la direction conduisant à la recherche de renseignement (approche classique du renseignement qui était adoptée par les services secrets).
- soit recueillir des informations sur le contexte de l'organisation à partir du processus de veille, discerner celles qui sont d'un intérêt stratégique pour l'entreprise, les structurer dans la mémoire collective, et définir les plans d'action (approche nouvelle qui s'impose en raison de l'importance du contexte dans le cadre de la mondialisation, en utilisant des relations humaines ou des sources écrites).

8. Intelligence économique au Maroc

a. Acteurs

- Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique (CNRST, années 60 -70) : diffusion des informations stratégiques et des travaux de recherche, établissement des conventions avec les établissements de recherche publique ou privée, promotion de la R&D.
- Institut Marocain d'Informations Scientifiques et Techniques (IMIST, 2003), sous la tutelle du CNRST : accompagnement des différents acteurs du tissu économique marocain, en leur fournissant des informations scientifiques et techniques pour qu'ils puissent s'adapter à la forte compétitivité internationale.
- Ministère de l'Industrie du Commerce.
- Centre de Veille Stratégique (2006) : assurer l'observation des mouvements de capitaux découlant des investissements directs étrangers (IDE) à travers le monde et en rapport avec le Maroc.
- Institut Royal d'Études Stratégiques (novembre 2007) : réalisation des études stratégiques sur mesure et veille à l'échelle nationale et mondiale sur des domaines jugés stratégiques pour le pays.
- Association Marocaine d'Intelligence Économique (novembre 2006) par des acteurs du secteur privée, des chercheurs, etc. : assistance pour tous les organismes marocains en matière d'intelligence économique.
- Association R&D au Maroc (avril 1997) par des entreprises publiques et privées : promotion de la recherche et de l'innovation au niveau national.
- Association pour les progrès des dirigeants (2005): partage du savoir entre les dirigeants marocains et ceux des autres pays, suite à la mise en place des sessions de formation et des séminaires.
- Portail « Veille.ma ».
- Programmes d'Appui MOUSSANADATI ; Programme IMTIAZ ; E-IBTIKAR est le premier pack Marocain pour la veille Stratégique.

b. Défis

- Stratégique (déterminer les « facteurs clés du succès » c'est à dire les choses les plus importantes).
- Institutionnel
- Législatif
- Organisationnel

- Formation et sensibilisation, système éducatif
- Intelligence économique restreinte (veille)
- Culturel
- Responsabilités des acteurs
- Développement des alliances et partenariats, mise en place de pôles de compétitivité ou clusters
- Coordination
- Recentrage de missions au niveau de l'Etat.

9. Intelligence économique et développement durable

- Bien qu'étant deux domaines distincts, l'intelligence économique et le développement durable ont des relations, en particulier dans les critères de choix des stratégies d'investissement durable.
- L'entreprise doit intégrer l'analyse environnementale dans la formulation de sa stratégie, pour maîtriser les risques.
- L'entreprise doit établir des veilles spécifiques : veille concurrentielle et technologique, veille environnementale, veille juridique, veille sociétale.
- Les éléments constitutifs du développement durable constituent un ensemble de signaux faibles auquel les spécialistes de l'intelligence économique doivent s'intéresser.
- Objectif : assurer la pérennité de l'entreprise par la prise de décisions en toute connaissance de son environnement présent et de ses évolutions futures.
- La conservation des informations et des connaissances (gestion des connaissances) au sein de l'entreprise, la mémoire des échecs et des succès et les prises de décisions en conséquence assurent également une stabilité à l'entreprise.

Intelligence territoriale

1. Définition

- Mise en application des principes de l'Intelligence Economique, dans le cadre d'une action publique, au service du développement économique et industriel d'un territoire.
- Il s'agit d'un outil d'aide à la décision pour les collectivités.

- Ceci se traduit par l'organisation innovante, mutualisée et en réseau, de l'ensemble des informations et connaissances utiles au développement, à la compétitivité, à l'attractivité d'un territoire, collectivement et pour chacun de ses acteurs.
- L'intelligence territoriale se propose de relier la veille et l'action publique au service du développement économique et industriel d'un territoire, dans le cadre d'un pôle de compétitivité ou d'excellence territoriale par exemple.

2. Enjeux

- Objectif principal : optimiser les actions d'influence et de lobbying utiles pour le territoire et ses acteurs, qu'ils soient économiques, associatifs, etc...
- Les collectivités mettent en œuvre cette démarche pour:
 - Maîtriser leurs ressources et améliorer la maîtrise des infrastructures (routes, réseaux).
 - Développer une capacité de réaction rapide face à des situations de crise.
 - Recenser les bonnes pratiques dans d'autres territoires pour réaliser un benchmarking.
 - Favoriser la connaissance des savoir-faire et des produits du territoire pour réaliser un marketing territorial.
- Néanmoins, la doctrine et les praticiens n'ont la même approche de l'intelligence territoriale. On distingue dès lors trois visions différentes :
- L'IT en tant qu'intelligence économique pilotée au niveau d'un territoire, qui consiste à sensibiliser des entreprises aux méthodes et outils de l'IE (opération collective, clusters, pôles, etc.) et à leur fournir tous les moyens pour qu'elles mettent en place une démarche d'IE en leur sein.
- L'IT comme utilisation par un territoire (une collectivité ou un groupe de collectivités) des techniques utilisées par l'intelligence économique comme pourrait le faire une entreprise (stratégie, veille, influence,...) qui se traduit par une veille exogène et endogène, des opérations de marketing territorial, en quelque sorte une vision moderne du développement économique ;
- L'IT pour la conduite « intelligente d'un territoire » dans son développement par rapport à son contexte social, géographique, ses ressources et son organisation spatiale qui vient plutôt des experts en matière de gestion géographique des ressources (géographes, urbanistes,...) une vision qui se rapproche plutôt du développement économique durable.

3. Perspectives

L'entreprise doit se concerter avec les régions pour :

- Définir une stratégie concertée de développement économique et technologique du territoire, en s'appuyant sur les pôles d'excellence et les pôles émergents.
- Mettre en œuvre des moyens d'anticipation, d'innovation et d'influence, par la pratique de l'intelligence économique, au service du rayonnement international de la région.
- Créer une dynamique régionale, en favorisant le regroupement des collectivités publiques et des institutions territoriales autour de projets stratégiques communs.

Il s'agirait donc de faire naître des pôles de compétitivité, qui seraient des groupes géographiquement proches d'entreprises liées entre elles par des intérêts commerciaux et des complémentarités technologiques, auxquels s'associent des administrations nationales, des collectivités locales, des universités, des centres de recherche, etc.

Intelligence artificielle

- Relative à la technologie; réaliser des machines capables de simuler l'intelligence humaine.
- Besoin d'éthique.

Économie du savoir

1. C'est quoi?

- D'après l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), l'ère de l'économie du savoir est celle où la productivité et la croissance de l'économie (performance économique des pays), dépendent de plus en plus du savoir, de l'éducation, de l'information et de la technologie.
- La production de valeur économique découlera d'investissements soutenus dans :

- la recherche-développement ou l'innovation technoscientifique;
- la formation de la main d'œuvre et l'enseignement;
- de nouvelles formes plus efficaces d'organisation et de gestion du travail.
- L'idée générale est que les dépenses qui concernent la connaissance, la science et les nouvelles technologies, spécialement les technologies de l'information, peuvent stimuler la croissance.
- L'économie du savoir, l'économie de la connaissance, l'économie de l'immatériel ou le capitalisme cognitif, est, selon certains économistes, une nouvelle phase de l'histoire économique qui aurait commencé dans les années 1990.

Définition :

- Les économies fondées sur la connaissance comme « celles qui sont directement fondées sur la production, la distribution et l'utilisation de la connaissance et de l'information » (OCDE 1996).

2. Piliers de l'économie du savoir

- L'économie de la connaissance est une nouvelle phase, un concept opérationnel assez nouveau, promu par des organisations internationales (l'Union européenne lors de la déclaration de Lisbonne en 2000, les rapports du programme des Nations unies pour le développement (PNUD), les rapports et programmes de la Banque mondiale, d'autres séminaires, conférences et différentes études de l'OCDE et de l'ISESCO).
- La Banque Mondiale et après la Commission européenne (2009) ont pu définir les piliers de l'économie de la connaissance :
 - Recherche-Développement et Innovation ;
 - Éducation ;
 - Technologies de l'information et de la Communication.

3. Facteurs d'évolution à l'origine du concept

- Cette nouvelle ère économique connaîtrait son essor sous l'effet de plusieurs facteurs :
 - Développement du secteur tertiaire et des activités immatérielles,
 - Des progrès technologiques, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et les biotechnologies,

- Développement de l'intelligence économique territoriale, des pôles de compétitivité, des échanges en partenariat et avec des parties prenantes.
- La mondialisation, qui réduit la rémunération du travail physique, et qui accroît le profit des « idées », en leur fournissant des débouchés élargis.

Le capital immatériel : un avantage compétitif

- Il est considéré que la matière première clé qui assure un avantage compétitif aux personnes et institutions qui la détiennent, ne se situe plus dans le matériel (les denrées, matières premières et sources d'énergie) mais dans l'immatériel (l'information, le savoir-faire et la connaissance).

4. Secteurs de l'économie du savoir

- Fabrication de logiciels et de composants électroniques,
- Fabrication de produits pharmaceutiques et de médicaments,
- Aéronautique,
- Technologies de l'information et de la communication,
- Services aux entreprises constituent davantage des moteurs de croissance.

5. Economie du savoir au Maroc

a. Le savoir dans les activités industrielles au Maroc

- Une classification définit les industries du savoir élevé comme étant celles liées à l'innovation et aux nouvelles technologies (production, transport et distribution d'électricité, fabrication de produits pharmaceutiques et de médicaments, fabrication de machines, fabrication de produits informatiques et électronique, fabrication de produits aérospatiaux et de leurs pièces, éditeurs de logiciels, universités, etc).
- Les industries du savoir moyen correspondent à des productions de masse et à des secteurs matures (automobiles, produits électriques, métaux primaires, textiles, papier, plastiques, aliments, boissons, etc).
- Les industries de faible savoir, ce sont généralement des activités à fort coefficient de main d'œuvre (bois, meubles, commerces de détail, vêtements, etc).

Les activités industrielles restent dominées par les industries de transformation de premier degré et par la sous-traitance. Cette dernière a connu une certaine évolution, grâce à la mise en place du plan Emergence, qui a donné naissance aux «nouveaux métiers du Maroc».

Les objectifs de ce programme:

- Renforcer la compétitivité des entreprises à l'international par le biais de l'innovation.

- Rendre le Maroc producteur de technologies.
- Exploiter les capacités de R&D des universités marocaines au profit des entreprises.
- Rendre le Maroc attractif pour les projets de R&D.
- Inculquer une véritable culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat.
- Augmenter le nombre de brevets déposés par les Marocains, et le nombre des Start up innovantes.

Des activités tel que l'offshoring, l'aéronautique, l'automobile, emploient aujourd'hui des personnes qualifiées, mais la part de la R&D marocaine est quasiment absente.

Les nationaux ne font qu'exécuter des plans élaborés dans les laboratoires des donneurs d'ordre.

b. Problèmes spécifiques à l'économie marocaine

- L'importance de l'économie de rente et des activités informelles (piratage, imitation aveugle, contrefaçon...) étouffent l'innovation et la créativité des entreprises à forte valeur ajoutée.
- la créativité du Maroc, comme l'atteste le nombre réduit de brevets et de patentes, est faible.
- Le système éducatif marocain est sous développé.
- les relations universités-entreprises sont pratiquement inexistantes.
- Les entreprises privées ne font pas appel aux chercheurs nationaux. Elles ne consomment que les études stratégiques réalisées par des cabinets internationaux.
- Le poids de la bureaucratie augmente le coût des transactions en occasionnant des retards, en immobilisant les actifs et en augmentant l'imprévisibilité et les opportunités de corruption.

c. Avantages de l'économie du savoir

- Elle développe une demande nouvelle de produits et services immatériels :
 - Musique, moteurs de recherche, films, jeux vidéo, logiciels, banques de données.
 - Communications, voyages, hôtellerie, gestion des entreprises, commerce électronique.

- Robotisation, création de nouveaux matériaux, nanotechnologies, biotechnologies, etc.
- Amélioration de l'efficacité des entreprises (Diminuer les coûts de l'énergie; Faciliter l'accès aux marchés)
- Substitution de produits par des services
- Mutation des conditions de travail
- Mondialisation des réseaux
- Délocalisation des lieux de travail
- Capacité de mobiliser les connaissances devenant un actif immatériel des entreprises
- Changement des modes de consommation pour tendre vers la durabilité (exp. Consommation d'énergie).
- Contribuer à réduire la pression et favoriser le découplage ressources /croissance :
 - Télé-mobilité (diminuer les besoins de transports);
 - Télé-travail (diminuer les besoins en bureaux et bâtiments...);
 - Régulation informatique de l'irrigation (réduire le gaspillage de l'eau);
 - Commerce électronique (réduire les coûts de distribution et augmenter les opportunités de choix).
- Effet d'entraînement dans les économies en développement :
 - Service public : enseignement à distance, services de santé à distance.
 - Développement agricole : réseaux d'information sur les prix, marchés, météo, pratiques agricoles.
 - Economie de services : gestion des serveurs, des comptabilités, des services de réservations, etc.
 - Collectivités locales : amélioration de la gestion, information des citoyens.

d. Dérives de l'économie du savoir

- Accentuer les inégalités.
- Les moyens de l'économie du savoir risquent d'être dominés par l'appropriation des brevets.
- Contrôle possible des Etats sur la société (limiter l'accès à Internet; établir des fichiers sur la vie personnelle des citoyens) : arme contre la démocratie.

- Uniformisation culturelle (modèle anglais).
- Accentuation de la concentration géographique.

Il faut donc :

- Partenariat avec les entreprises du secteur TIC;
- une nouvelle éthique de l'entreprise
- Responsabilité des grandes entreprises
- Responsabilité des Etats (fonction de régulation)

Knowledge management

Le Knowledge management ou la gestion des connaissances est une démarche managériale pluridisciplinaire qui regroupe l'ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant de percevoir, identifier, analyser, organiser, mémoriser, partager les connaissances des membres d'une organisation, les savoirs créés par l'entreprise elle-même (marketing, recherche et développement) ou acquis de l'extérieur (intelligence économique), en vue d'atteindre un objectif fixé.

« La Gestion des Connaissances est une démarche stratégique pluridisciplinaire visant à atteindre l'objectif fixé grâce à une exploitation optimale des connaissances ».

La gestion des connaissances sert à capitaliser les connaissances accumulées dans l'organisation ou une entreprise.

Ainsi, la gestion des connaissances dans une organisation prend la forme d'une gestion documentaire pour conserver les documents internes et pour cibler et capitaliser les documents externes qui peuvent être jugés utiles.

La gestion des connaissances englobe également tous les outils et travaux de recherche qui ont vocation à simplifier la réutilisation de ces données au sein des organisations comme avec les plates-formes de réseaux sociaux ou les technologies du Big Data, etc.

Enjeux et objectifs

- La gestion des connaissances a un rôle important afin de pérenniser, réutiliser, valoriser et diffuser les connaissances produites par une organisation afin de mieux les protéger et les valoriser.
- De plus, les organisations qui maîtrisent leurs connaissances, peuvent prendre de meilleures décisions et plus rapidement pour s'adapter plus facilement à leurs environnements (avantage concurrentiel).

- Depuis les années 1980 avec la multiplication des plans licenciements et surtout depuis 2000 avec l'accélération des départs à la retraite des baby boomers, le besoin de pérenniser les savoir-faire de l'organisation dans le but de réduire la sensibilité de son activité au départ de ses membres devient un enjeu stratégique dans les organisations.
- De plus, cela permet d'accélérer la capacité d'apprentissage des nouveaux arrivants. De même pour les acteurs en place, la mise en commun de cours de formation, et la possibilité d'y accéder à tout un moment, est un facteur de sécurisation tant à court terme (capacité à intégrer tout nouveau concept) qu'à plus long terme (capacité à évoluer par auto-formation).

Marketing stratégique

Le marketing stratégique regroupe l'ensemble des techniques utilisées pour analyser le marché dans lequel l'entreprise évolue et son positionnement.

Il s'agit de la mise en place d'une stratégie marketing en accord avec la stratégie commerciale globale de l'entreprise.

Le marketing stratégique est une approche de promouvoir le produit, après une analyse de l'environnement, du marché, des nouvelles tendances technologiques, légales et économiques, des consommateurs et des fournisseurs, afin de réaliser les objectifs de long terme de l'entreprise.

1. Objectifs

- Détermination des objectifs marketing (produits/services, marchés...) destinés à développer les marchés de l'entreprise, sur la base des résultats d'évaluations et autres analyses spécifiques.
- Implantation et consolidation de l'entreprise dans son marché.
- Définition du positionnement de l'entreprise dans l'esprit de la clientèle ciblée.
- Création d'une valeur répondant à un besoin/attente spécifique.
- Augmentation de la performance du produit et sa conformité aux attentes des consommateurs, en agissant sur les 4P.
- Augmentation du chiffre d'affaire.
- Faire face aux changements et crises survenus dans l'environnement de la société.

- Mettre en œuvre les forces de l'entreprise et de mieux en profiter.

2. Processus

La mise en place d'une stratégie marketing se déroule selon les principales actions suivantes:

- Evaluer les opportunités du marché (existant ou ciblé).
- Cibler une certaine clientèle pré-identifiée.
- Positionner l'offre.
- Fixer les plans d'actions (ce qu'on appelle le « **marketing mix** »).
- Contrôler et réviser l'offre.

L'élaboration d'un marketing stratégique passe par trois étapes essentielles :

- **Analyse** : elle porte sur les besoins et les offres du marché, en vue de déterminer le potentiel de vente du produit et les segments les plus intéressants du marché. Elle doit évidemment tenir compte de la concurrence et de son importance. Elle permet la détection de nouvelles opportunités de marché ; Benchmarking (*profiter des best practices des concurrents*) ; Mener un sondage.
- **Objectifs** : seront fixés en fonction des résultats de l'analyse du marché et du diagnostic externe/interne de l'entreprise. L'entreprise peut donc se projeter dans le futur. Cette projection doit rester réaliste.
- **Actions à mener** : elles constituent les éléments du **marketing mix** (les 4 p), qui doit prendre en considération les résultats de l'analyse et les objectifs fixés.

3. Différence entre marketing stratégique et marketing opérationnel

a. Marketing Stratégique : phase de réflexion

- Le marketing stratégique permet de fixer des objectifs marketing (produits, marchés...) pour le développement de l'entreprise en s'appuyant sur les résultats d'études et d'analyses.
- Le marketing stratégique regroupe l'ensemble des orientations et décisions relatives à la stratégie marketing d'une entreprise.



b. Marketing opérationnel

Selon les influences de Kotler, il se décline couramment sous 4 axes, connus sous l'acronyme: **4P** (en anglais : Product - Price - Place - Promotion). On parlera de marketing mix.

Il s'agit de conduire des plans d'action définis selon : la **politique produit** (décisions relatives à l'ensemble des caractéristiques produits et services face à leurs marchés), la **politique de prix** (fixation des tarifs pour trouver un équilibre entre le maintien d'une marge suffisante et une position compétitive), la **communication** (promotion et publicité pour attirer le client vers son offre), et la **distribution** (choix des réseaux et constitution d'une force de vente).

Donc le Marketing Opérationnel est une **phase d'action** puisqu'il désigne l'ensemble des techniques marketing mises en œuvre sur le court / moyen terme et permettant d'atteindre les objectifs définis dans l'étape marketing stratégique.

Les actions de marketing opérationnel sont déployées sur la base d'un plan d'actions annuel et doivent être suivi avec des indicateurs de performance. Et chaque action entreprise doit permettre d'atteindre les objectifs fixés (marketing et commercial).

Les champs d'action du marketing opérationnel

	Avant la transaction client	Pendant la transaction client	Après la transaction client
Produit	• Marketing de l'innovation	• Gestion du produit	• Service après-vente
Prix	• Fixation du prix de vente	• Avantages • promotions	• Marketing de fidélisation
Distribution	• Recherche et gestion des circuits de distribution	• Merchandising • Merchandising d'animation • Marketing relationnel	• Marketing de fidélisation • Merchandising de gestion • Gestion de ventes
Communication	• Conception des annonces • Conception des outils d'aide à la vente • Création du site internet • Réseaux sociaux	• Marketing relationnel • Réseaux sociaux	• Marketing de fidélisation • Marketing de partage