

Carnets d'Afrique Stratégique

Veille Magazine. Le Magazine des Professionnels de l'Information Stratégique. www.veillemag.com

L'intelligence économique en Afrique francophone : pratiques et angles morts.

Mounir Rochdi

L'intelligence économique (IE) en Afrique francophone serait-elle un paradoxe ? On y déplore souvent une absence de pratique professionnalisée, de politiques publiques, de formations solides ou encore de professionnels qualifiés en nombre suffisant. Pourtant les effets de l'IE sont réels. Le dirigeant qui renonce à un contrat parce que son réseau lui a signalé l'insolvabilité masquée d'un partenaire fait de l'IE. Une dirigeante qui ajuste son implantation à la lecture fine d'un rapport de force administratif en fait aussi. Mais ni l'un ni l'autre ne le nomment ainsi...



LES STRUCTURES DISCRÈTES DE LA DÉCISION

C'est précisément parce qu'ils ne le nomment pas que les grilles d'évaluation classiques ne les voient pas. Le constat vaut ici pour l'espace francophone du continent. L'Afrique anglophone relève d'autres généalogies, sur lesquelles on reviendra dans un autre article. Le sujet n'est donc pas l'absence d'intelligence économique dans le secteur privé africain, mais plutôt l'écart entre ce qui se pratique et ce qui se compte. Cet écart engendre deux familles d'angles morts. Ceux des entreprises elles-mêmes, bien réels et coûteux, et celui, plus insidieux, du regard qu'on porte sur elles.

L'intelligence du dirigeant africain est d'abord relationnelle. Elle capte par le réseau, qui peut être familial, confessionnel, professionnel ou diasporique. Elle recoupe dans des circuits largement oraux, et injecte directement dans la décision. Sur le risque politique local, la solvabilité réelle d'un partenaire, l'état d'une relation avec l'administration, elle atteint une finesse que les bases de données formelles n'approchent pas. L'information décisive y est celle qui ne s'écrit nulle part.

DIASPORA ET INFORMEL : LES CAPTEURS INVISIBLES

Deux capteurs la singularisent, qu'un référentiel classique d'IE ne sait pas classer. La diaspora, d'abord. Un réseau de capteurs distribué à l'échelle mondiale, qui remonte marchés, technologies et opportunités de financement par des canaux de confiance qu'aucun abonnement à une base de données ne réplique. L'économie informelle, ensuite, qui pèse une part majeure de l'activité continentale. L'information stratégique y circule à grande vitesse, hors de tout dispositif documenté, et quiconque l'ignore ne comprend rien à la manière dont le renseignement d'affaires se forme réellement sur le continent.

Ce socle coexiste avec une strate formalisée, mais étroite. Filiales de multinationales appliquant les standards du siège, grands groupes panafricains de la banque, des télécoms, de l'agro-industrie, des mines ou encore de l'énergie, qui sont dotés de fonctions d'analyse stratégique et de gestion du risque. La ligne de fracture du tissu privé africain ne passe pas entre ceux qui s'informent et ceux qui ne s'informent pas, mais entre une poignée d'organisations où l'intelligence est une fonction et une masse de PME où elle reste une personne. Tant qu'elle loge dans la tête du dirigeant, elle part avec lui.

Il serait tout aussi inexact de parler de désert institutionnel. Depuis plus d'une décennie, l'IE s'organise réellement sur le continent, par strates et selon des trajectoires nationales dont un prochain volet rendra compte. Mais la cartographie des dispositifs ne dit rien de ce qui nous occupe ici. Le diagnostic ne porte pas sur ce qui existe, il porte sur ce que l'on compte et sur ce que l'instrument de mesure traditionnel laisse hors champ.

LES ANGLES MORTS DES ENTREPRISES

Oui, l'intelligence économique existe en Afrique francophone et elle fonctionne plutôt bien. Mais cela ne veut pas dire que tout va bien. Il existe certaines difficultés qui perdurent. Nous en citerons quatre :

La première est la sécurité économique, parent pauvre systématique. Toute l'attention se porte sur la collecte et presque rien sur la protection du patrimoine informationnel. Fuites via les prestataires, dispositifs KYC/EDD lacunaires (*KYC - know your customer* / la connaissance client, désigne l'ensemble des vérifications d'identité, de propriété réelle et d'origine des fonds qu'une entreprise doit conduire avant d'entrer en relation d'affaires. *L'EDD - enhanced due diligence* / la diligence renforcée, est le niveau au-dessus, déclenché sur les contreparties à risque élevé : structures opaques, juridictions sensibles, personnes politiquement exposées), risque cyber qui s'étend à mesure que les processus se numérisent. Ce sont les filtres qui séparent un partenariat d'un piège, et ils sont massivement sous-appliqués hors du secteur bancaire. C'est le versant défensif de l'IE qui manque ici. Celui qui fait rempart contre la prédation, la manipulation ou la désinformation. Il reste sous-investi au moment précis où l'ouverture aux capitaux et partenaires étrangers le rend critique.

La deuxième est culturelle. L'équation IE = espionnage résiste encore un peu. Perçue comme pratique opaque plutôt que comme fonction d'aide à la décision, la démarche s'interdit d'entrer officiellement dans l'organigramme, surtout dans les PME, où elle aurait le plus à apporter.

La troisième est structurelle et concerne le manque de capitalisation. Une information qui ne s'écrit pas ne se transmet pas. Elle part avec le collaborateur, ne nourrit aucune mémoire d'organisation, n'autorise aucun apprentissage cumulatif. C'est la limite constitutive du modèle relationnel qui est, certes, redoutable à l'échelle d'un individu, mais il ne fait pas l'institution.

La quatrième, enfin, est géopolitique sans avoir besoin d'être politisée. C'est la dépendance informationnelle. Une part majeure de la donnée stratégique sur l'Afrique n'est pas produite par l'Afrique. Notations, risque-pays, intelligence sectorielle, données statistiques sont des informations stratégiques qui sont souvent produites hors d'Afrique, selon des grilles conçues ailleurs, sur des infrastructures qui le sont tout autant. S'y alimenter sans capacité d'analyse propre, c'est déléguer sa lecture du monde et parfois sa propre réputation. La souveraineté sur la donnée n'est pas un supplément d'âme, c'est un angle mort opérationnel.

L'ANGLE MORT DU REGARD

Ce second registre ne concerne pas les entreprises mais l'instrument qui les évalue. Mesurer la maturité IE du secteur privé africain à l'aune du référentiel occidental, revient à ne compter que ce qui ressemble au modèle de référence et à ranger le reste sous « retard », « faiblesses », « lacunes » et bien d'autres synonymes que l'on connaît tant. On enregistre alors une absence là où existe une intelligence d'une autre nature. L'erreur de mesure devient, soudainement, erreur de politique. Elle oriente l'appui vers la transplantation ou la transposition d'outils quand l'enjeu est la formalisation de ce qui fonctionne déjà. Il faut rendre transmissible, sécurisable et cumulative une intelligence existante, sans la couper de ce qui fait sa force.

Un dernier angle mort relève du même mécanisme, à l'échelle des règles du jeu. Il s'agit de l'influence subie. Le secteur privé africain évolue dans un environnement normatif largement écrit ailleurs. Il s'agit ici des standards prudentiels, dispositifs de type GAFI (*Groupe d'Action Financière* est un organisme intergouvernemental créé en 1989 qui édicte les standards mondiaux de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, et évalue les pays au regard de ces standards), ainsi que les normes techniques sectorielles.

Les listes de juridictions sous surveillance qu'établit le GAFI emportent des conséquences économiques directes sur le coût du crédit, la frilosité des banques correspondantes, la complexité accrue des transactions internationales. Ces normes et standards impactent donc des entreprises qui n'ont ni participé à l'écriture des critères ni pesé sur la méthode d'évaluation. Or la conformité protège du risque immédiat. Seule l'influence protège de la règle elle-même. Peser sur la fabrique des normes plutôt que s'y ajuster est le volet le moins développé de l'IE africaine et probablement le plus stratégique.

LE BASCULEMENT NATIF DIGITAL

Une variable est, peut-être, en train de rebattre ce jeu, et elle invalide la lecture linéaire cellule-outils-culture qui

sous-tend tout le discours du « rattrapage ». Le continent a l'habitude de sauter des étapes. Nous l'avons vu à travers le développement de la téléphonie mobile et de ses services associés, ainsi que le contournement de la bancarisation classique par le paiement mobile. Il pourrait, donc, contourner la traditionnelle IE par une intelligence directement numérique, portée non par la structure mais par l'usage.

La démographie en est le moteur. Une génération de dirigeants nés dans le mobile arrive aux commandes. Surveiller un concurrent, sonder un marché, tester une réputation, mener des actions de lobbying, ne passe pas, pour cette nouvelle génération, par un logiciel dédié mais par les canaux qu'elle habite déjà comme les réseaux sociaux, les messageries ou les groupes professionnels fermés. Le smartphone devient poste de veille, la messagerie canal de recueil et de partage du renseignement d'affaires. C'est une IE sans nom et sans service, mais quotidienne, réactive, souvent plus rapide que les circuits formels des grands groupes.

Ce basculement déplace l'angle mort plus qu'il ne le comble. La veille numérique informelle hérite des faiblesses du modèle relationnel qu'elle prolonge telles que l'absence de capitalisation, le manque de méthodes éprouvées, la sécurité négligée. Elle en ajoute même de nouvelles comme l'exposition du patrimoine informationnel sur des messageries gratuites grand public (gmail, yahoo, etc.) que l'entreprise ne maîtrise pas. La vitesse de propagation de ces canaux numériques peut amplifier les signaux non vérifiés jusqu'au risque de décider sur de la désinformation. Mais il faut noter aussi que cette approche renverse aussi une contrainte historique.

Là où l'IE formelle opposait l'outil coûteux à la PME démunie, le ticket d'entrée s'effondre. Une TPE peut organiser une veille sectorielle sérieuse avec des moyens quasi nuls, pour peu qu'elle en ait la méthode et le savoir-faire. Le verrou n'est plus l'accès à l'information ni l'outillage, c'est la compétence analytique qui prime. L'écosystème de formation continental n'a pas encore pris toute la mesure de ce renversement et l'arrivée des outils d'IA générative dans les usages courants ne fait qu'en accroître l'urgence, en abaissant encore le coût de la collecte sans rien résoudre du jugement. Ce que la machine ne fournit pas, et que personne ne fournit à sa place, c'est la question qu'on lui pose et le recul que l'on a sur les réponses.

VERS UNE DÉFINITION FRANCOPHONE-AFRICAINE ?

Tout converge alors vers la question que la thèse de l'angle mort rend inévitable. Si le référentiel importé ne dit pas la pratique, par quoi le remplacer ? Surtout pas par un rejet. La matrice française issue du rapport Martre (1994) reste un socle robuste. Elle intègre l'essentiel, c'est-à-dire la maîtrise et la protection de l'information stratégique au service de la décision, articulant veille, sécurité et influence.

Du côté anglo-saxon, le socle est d'abord analytique avant d'être organisationnel, et il porte le nom de Michael E. Porter. Les cinq forces de *Competitive Strategy* (1980) et le cadre d'analyse des concurrents qui l'accompagne ont donné à la Competitive Intelligence ce que l'approche française apportait peut-être moins. Ce n'est pas une question de « quoi surveiller », mais « pourquoi surveiller » et selon quelle grille. Porter a ensuite étendu le raisonnement au territoire, avec la chaîne de valeur (1985) puis la théorie des clusters (1990).

La compétitivité en Afrique doit se faire par grappe géographique et sectorielle plutôt que par entreprise isolée, ce qui correspond bien mieux à un tissu de PME qu'un dispositif conçu pour le grand groupe. La SCIP (Strategic Consortium of Intelligence Professionals) et l'Académie de l'Intelligence Économique ont ensuite professionnalisé les socles Porter et Martre en corps de métier, avec leurs apports propres sur l'intelligence collective et le cycle d'analyse. La distinction n'est pas académique. L'IE française est d'abord un dispositif de maîtrise et de protection de l'information, la Competitive Intelligence est d'abord une méthode d'analyse concurrentielle. Les deux se complètent et ne se contredisent pas.

L'Afrique francophone a largement hérité de l'une sans toujours intégrer l'autre. Ceci éclaire une part du déficit de compétence analytique évoqué plus haut.

VERS UN RÉFÉRENTIEL AFRICAIN DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

Le Brésil, l'Inde, la Chine, le Japon ont eux aussi des approches que nous devons analyser. Il n'existe pas d'approche parfaite. Ce qu'il faut esquisser ici est une articulation intra-africaine, dont il faut assumer le périmètre, et qui favorise aussi bien une logique sud-sud que nord-sud. L'Afrique anglophone, plus proche de la Competitive Intelligence anglo-saxonne, écrirait autre chose. L'Afrique lusophone aussi. Nous avons le recul nécessaire pour prendre le meilleur pour appliquer une approche globale sans se restreindre. Il ne faut pas reproduire, il faut adapter et créer.

Aucun référentiel ne s'exporte sans son terrain. La matrice Martre porte l'histoire administrative française, la Competitive Intelligence porte celle du marché américain. Un référentiel africain ne se déduira pas des autres, il s'écrira depuis la pratique du continent, ou il n'existera pas.

Sur ce socle, quatre éléments pourraient dessiner une définition propre.

1. **Le relationnel comme mode d'intelligence légitime**, non comme stade archaïque. La confiance, le réseau, l'oralité

ne sont pas l'antichambre de l'IE, ils en sont une forme.

2. **Le collectif plutôt que la seule cellule de veille.** Une intelligence pensée d'emblée en réseau communautaire, diasporique, interentreprises et patronale.

3. **La souveraineté informationnelle comme composante constitutive,** non comme option défensive, dans un continent dont la donnée et l'infrastructure sont largement produites ailleurs.

4. **L'influence comme reconquête normative.** Il ne s'agit pas ici de seulement peser sur un marché, mais de retrouver une prise sur les règles que l'on subit.

Nous arrivons, ainsi, à cette ébauche de définition, à débattre plus qu'à graver : « L'intelligence économique africaine est la capacité collective d'acteurs publics et privés (entreprise, filière, territoire, État) à produire, protéger et faire valoir l'information dont dépend leur position. Elle mobilise autant les réseaux de confiance, l'oralité et la diaspora que les dispositifs formels. Elle tient la souveraineté sur la donnée pour une condition de l'analyse et non pour un objectif séparé, et elle mesure son influence à sa capacité d'écrire les règles autant qu'à s'y conformer. »

L'angle mort le plus urgent à corriger est alors le premier de tous. Cesser de penser cette intelligence économique comme manquante, et lui donner ses propres mots.

A PROPOS DE L'AUTEUR



Mounir Rochdi

est président de ThinkTankers, secrétaire général du FAAIE et vice-président de l'AIFIE. Il préside le SCIP International Center of Excellence pour l'Afrique du Nord et de l'Ouest.

Docteur en intelligence compétitive, il est expert international auprès du Centre du commerce international (ITC), agence conjointe OMC-Nations unies, à Genève.

Gardez le contact

#African_Economic_Intelligence, #Competitive_Intelligence_Africa, #Strategic_Information_Systems, #Data_Sovereignty_Africa, #Informal_Economy_Insights, #Diaspora_Networks, #Cluster_Competitiveness, #Strategic_Influence_Africa, #Porter_Frameworks, #Leadership



Le site www.veilemag.com est publié par le Magazine Veille
Plan du site |  **Syndication** | **Inscription au site**