

Benchmarking des pratiques d'intelligence économique territoriale dans les régions pionnières : Vers un référentiel de bonnes pratiques pour les territoires marocains

Benchmarking Territorial Economic Intelligence Practices in Pioneer Regions: Towards a Best Practices Framework for Moroccan Territories

EL ALAMI Lalla Soukaina

Enseignante chercheure

Ecole des Sciences de l'Information, Rabat

Laboratoire de recherche en Mediation, Information, Knowledge, Society (MIKS)

Maroc

Date de soumission : 03/07/2026

Date d'acceptation : 16/08/2026

Pour citer cet article :

EL ALAMI, L. S. (2026) «Benchmarking des pratiques d'intelligence économique territoriale dans les régions pionnières : Vers un référentiel de bonnes pratiques pour les territoires marocains», Revue Internationale du chercheur « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 682-718

Résumé

Face à l'intensification de la concurrence entre les territoires et à la montée en puissance de l'économie de la connaissance, l'intelligence économique territoriale s'impose progressivement comme un levier de gouvernance, d'innovation et d'attractivité. Plusieurs régions ont, au fil des dernières années, développé des dispositifs originaux reposant sur la veille stratégique, la coopération entre acteurs et la valorisation de l'information au service du développement territorial. Pourtant, ces expériences demeurent le plus souvent étudiées de manière isolée, ce qui limite la compréhension des mécanismes qui conditionnent leur réussite et leur transférabilité vers d'autres contextes.

Partant de ce constat, cet article propose un benchmarking des pratiques mises en œuvre dans plusieurs régions pionnières afin d'identifier les principaux facteurs de réussite de l'intelligence économique territoriale. La démarche retenue repose sur une analyse qualitative comparative fondée sur l'exploitation de travaux scientifiques, de rapports institutionnels et de documents stratégiques relatifs aux expériences territoriales sélectionnées. L'analyse est conduite à partir d'un ensemble de dimensions portant notamment sur la gouvernance territoriale, les dispositifs de veille, la mobilisation des acteurs, les mécanismes de partage de l'information, les dynamiques d'innovation, les actions d'influence ainsi que les modalités de protection et de valorisation de l'information stratégique. L'étude met en évidence plusieurs pratiques convergentes qui caractérisent les territoires les plus avancés dans la mise en œuvre de l'intelligence économique territoriale. À partir de ces enseignements, elle propose un référentiel structuré de bonnes pratiques susceptible d'accompagner les collectivités territoriales dans la conception, le déploiement et l'amélioration de leurs dispositifs d'intelligence économique territoriale. Au-delà de son apport conceptuel, ce travail offre également des pistes d'action pour les territoires marocains engagés dans le processus de régionalisation avancée et soucieux de renforcer leur compétitivité, leur capacité d'innovation et leur attractivité.

Mots clés : Intelligence économique territoriale ; Benchmarking ; Bonnes pratiques ; Gouvernance territoriale ; Veille stratégique ; Régionalisation avancée.

Abstract

Faced with intensifying competition among territories and the growing importance of the knowledge economy, territorial economic intelligence is gradually emerging as a lever for governance, innovation, and attractiveness. Over recent years, several regions have developed innovative mechanisms based on strategic intelligence, stakeholder cooperation, and the use of information to support territorial development. However, these experiences are most often examined in isolation, limiting the understanding of the mechanisms that underpin their success and their transferability to other contexts. Against this background, this article proposes a benchmarking analysis of practices implemented in several pioneering regions in order to identify the main success factors of territorial economic intelligence. The study adopts a comparative qualitative approach based on the analysis of scientific literature, institutional reports, and strategic documents relating to the selected territorial experiences. The analysis is conducted through a set of dimensions covering, in particular, territorial governance, intelligence and monitoring mechanisms, stakeholder mobilization, information-sharing mechanisms, innovation dynamics, influence strategies, and the protection and valorization of strategic information. The study highlights several convergent practices characterizing territories that are more advanced in implementing territorial economic intelligence. Based on these findings, it proposes a structured framework of good practices designed to support local and regional authorities in designing, implementing, and improving their territorial economic intelligence mechanisms. Beyond its conceptual contribution, this study also provides practical avenues for Moroccan territories engaged in the advanced regionalization process and seeking to strengthen their competitiveness, innovation capacity, and attractiveness.

Keywords : Territorial Economic Intelligence; Benchmarking; Best Practices; Territorial Governance; Strategic Intelligence; Advanced Regionalization.

Introduction

Au cours des dernières décennies, les territoires ont progressivement pris une place centrale dans les dynamiques de développement économique, d'innovation et d'attractivité. Ils ne constituent plus uniquement des espaces administratifs ou géographiques, mais deviennent de véritables espaces de compétition, dans lesquels se confrontent des enjeux liés à la création de valeur, à l'innovation et à la capacité d'anticiper les transformations de l'environnement. La mondialisation des échanges, l'accélération des évolutions technologiques et l'intensification de la concurrence entre les régions conduisent ainsi les collectivités territoriales à repenser leurs modes de gouvernance et leurs capacités d'action. Dans ce contexte, l'information occupe une place particulière. Sa collecte, son traitement, son analyse et sa circulation constituent désormais des leviers importants pour éclairer la décision et accompagner les politiques de développement territorial.

C'est dans cette évolution que s'inscrit le passage de l'intelligence économique (IE), initialement pensée dans une perspective organisationnelle, vers l'intelligence économique territoriale (IET). Alors que l'intelligence économique s'est principalement développée autour des enjeux de compétitivité des organisations, son application au territoire a progressivement conduit à prendre en compte les relations entre une diversité d'acteurs et les dynamiques propres à chaque espace territorial. L'IET peut ainsi être appréhendée comme une démarche collective de production, de circulation et d'exploitation de l'information stratégique au service du développement d'un territoire. Elle ne se réduit donc pas à la veille ou à la protection de l'information. Elle implique également la mobilisation des acteurs publics, privés, académiques et associatifs, ainsi que la mise en place de formes de coopération favorisant l'innovation, la valorisation des ressources locales et l'attractivité territoriale.

Cette évolution conduit également à considérer l'intelligence économique territoriale comme une question de gouvernance. La capacité à faire circuler l'information entre les acteurs, à rapprocher des intérêts parfois différents et à construire une vision partagée du territoire peut en effet renforcer la capacité collective à anticiper les évolutions et à saisir de nouvelles opportunités. L'IET intervient alors à l'interface entre information stratégique, coordination des acteurs et action territoriale. Cette dimension explique l'intérêt qu'elle suscite dans les recherches consacrées au développement territorial, mais également auprès des institutions et des responsables publics confrontés à des environnements de plus en plus complexes.

Plusieurs régions, notamment en Europe, ont expérimenté des dispositifs et des pratiques qui peuvent être rapprochés de cette approche. Ces expériences présentent des caractéristiques

différentes selon les contextes institutionnels et économiques dans lesquels elles se sont développées. Certaines mettent davantage l'accent sur la veille et l'anticipation, d'autres sur la coopération entre les acteurs, l'innovation, les réseaux territoriaux ou encore l'attractivité. Leur intérêt ne réside donc pas uniquement dans les dispositifs mis en place, mais également dans les modalités de gouvernance et de coordination qui les accompagnent.

Toutefois, malgré l'existence de ces expériences, la littérature présente encore une limite. Les travaux consacrés à l'intelligence économique territoriale se sont largement intéressés à la définition du concept, à ses fondements théoriques ou à l'analyse de certaines expériences territoriales. Ces contributions ont permis de mieux comprendre les principes de l'IET et ses différentes dimensions. En revanche, les expériences étudiées sont souvent abordées séparément, ce qui rend plus difficile l'identification des éléments communs qui peuvent expliquer leur intérêt ou leur degré de maturité. Les travaux proposant une comparaison systématique de plusieurs territoires à partir d'un même cadre d'analyse restent ainsi relativement limités. La question de savoir quelles pratiques peuvent être retenues comme références et, surtout, dans quelles conditions elles pourraient être adaptées à d'autres contextes territoriaux demeure également peu explorée.

Cette situation soulève une question importante : **comment tirer des enseignements de plusieurs expériences territoriales sans considérer qu'un dispositif développé dans un contexte donné peut être reproduit à l'identique dans un autre contexte ?** Cette interrogation est particulièrement pertinente pour les territoires marocains, qui connaissent depuis plusieurs années une évolution de leur cadre institutionnel et de leurs responsabilités en matière de développement territorial.

La problématique de cette recherche peut ainsi être formulée de la manière suivante : **comment une analyse comparative des pratiques d'intelligence économique territoriale mises en œuvre dans des régions pionnières peut-elle permettre d'identifier les pratiques structurantes et les facteurs de réussite susceptibles d'alimenter un référentiel de bonnes pratiques adaptable au contexte marocain ?**

Trois questions de recherche découlent de cette problématique :

- **Q1 :** Quelles sont les principales dimensions et pratiques qui caractérisent les dispositifs d'intelligence économique territoriale dans les régions étudiées ?
- **Q2 :** Quelles convergences et quelles différences ressortent de la comparaison de ces expériences territoriales ?

- **Q3** : Parmi les pratiques identifiées, lesquelles peuvent constituer des références pertinentes pour les territoires marocains et sous quelles conditions peuvent-elles être adaptées à leur contexte ?

Le choix du Maroc s'inscrit dans un contexte particulier. Le processus de régionalisation avancée a renforcé le rôle des régions dans la conception et la mise en œuvre des politiques de développement territorial. Cette évolution accroît les besoins en matière de coordination, de circulation de l'information, de veille stratégique et de valorisation des ressources territoriales. Dans ce cadre, l'observation d'expériences développées dans d'autres territoires peut apporter des éléments de réflexion utiles. Il ne s'agit toutefois pas de rechercher un modèle à reproduire, mais plutôt d'identifier des pratiques dont certains principes pourraient être adaptés aux réalités institutionnelles, économiques et organisationnelles marocaines.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent article. Son objectif est de comparer les pratiques d'intelligence économique territoriale développées dans cinq régions considérées comme pionnières, afin d'en dégager les principaux points de convergence, les spécificités et les facteurs susceptibles de contribuer à la réussite des dispositifs étudiés. L'analyse vise également à organiser ces enseignements dans un référentiel de bonnes pratiques pouvant servir de base de réflexion pour les territoires marocains.

Pour répondre à cet objectif, nous avons retenu une démarche qualitative fondée sur un benchmarking comparatif. L'analyse repose principalement sur l'exploitation de sources documentaires : publications scientifiques, rapports institutionnels, documents stratégiques, publications des collectivités territoriales et documents produits par les organismes intervenant dans le développement territorial. Ces différentes sources sont mobilisées afin de croiser les informations disponibles et d'examiner les pratiques observées à partir d'une même grille d'analyse.

Cette grille s'organise autour de huit dimensions : la gouvernance stratégique, la veille stratégique, la coordination des acteurs territoriaux, l'intelligence collaborative, l'innovation et la valorisation des ressources territoriales, l'influence et l'attractivité territoriale, la protection de l'information stratégique, ainsi que l'évaluation et l'amélioration continue. Ces dimensions permettent de dépasser la simple présentation des expériences étudiées et de rechercher, à travers la comparaison, les éléments qui se retrouvent dans plusieurs territoires.

L'intérêt de cette recherche est à la fois scientifique et opérationnel. Sur le plan scientifique, elle cherche à apporter une lecture comparative de pratiques qui sont souvent étudiées séparément. Sur le plan opérationnel, elle propose de structurer les principaux enseignements

issus de cette comparaison sous la forme d'un référentiel susceptible d'aider à la réflexion sur les dispositifs d'intelligence économique territoriale. Ce référentiel ne doit cependant pas être compris comme un modèle universel. Les pratiques identifiées prennent sens dans des contextes institutionnels et territoriaux particuliers et leur éventuelle adaptation au Maroc suppose donc de tenir compte des caractéristiques propres aux territoires concernés.

Le reste de l'article est organisé en cinq parties. La première présente les principaux fondements théoriques de l'intelligence économique territoriale et du benchmarking territorial. La deuxième décrit la démarche méthodologique retenue, notamment les critères de sélection des régions, les sources mobilisées et la grille d'analyse. La troisième présente les régions étudiées et examine leurs pratiques à partir des huit dimensions retenues. La quatrième s'appuie sur les résultats de cette comparaison pour proposer un référentiel de bonnes pratiques. Enfin, la dernière partie revient sur les principaux enseignements de la recherche, discute les possibilités d'adaptation au contexte marocain, présente les limites de l'étude et ouvre quelques pistes pour de futures recherches.

1. Fondements théoriques du benchmarking en intelligence économique territoriale

1.1. De l'intelligence économique à l'intelligence économique territoriale

L'intelligence économique (IE) s'est progressivement imposée comme un champ stratégique au croisement du management, de la gouvernance et des sciences de l'information. Son émergence s'inscrit dans un contexte marqué par la mondialisation des échanges, l'accélération des innovations technologiques et l'intensification de la concurrence, où l'information est devenue une ressource stratégique pour la prise de décision. Dans cette perspective, l'intelligence économique est généralement définie comme un processus organisé de collecte, de traitement, d'analyse, de diffusion et de protection de l'information utile à la décision, permettant aux organisations d'anticiper les évolutions de leur environnement et de renforcer leur compétitivité (Martre, 1994 ; Harbulot, 2015).

Au fil des années, cette approche a considérablement évolué. Initialement centrée sur les entreprises, elle s'est progressivement étendue à d'autres niveaux d'analyse, notamment aux territoires, sous l'effet des transformations économiques, institutionnelles et technologiques. Cette évolution traduit une prise de conscience selon laquelle les enjeux de compétitivité ne concernent plus uniquement les organisations, mais également les territoires, appelés à attirer les investissements, stimuler l'innovation, développer leur attractivité et améliorer leur positionnement dans un environnement de plus en plus concurrentiel (Carayon, 2003)

L'intelligence économique territoriale (IET) s'inscrit dans cette continuité tout en proposant un changement d'échelle et de logique. Contrairement à l'intelligence économique appliquée à l'entreprise, qui vise principalement l'amélioration de la performance organisationnelle, l'IET mobilise une diversité d'acteurs – collectivités territoriales, entreprises, universités, centres de recherche, associations et institutions publiques – autour d'un objectif commun de développement territorial. Elle repose sur la production, le partage et la valorisation de l'information stratégique afin de soutenir la prise de décision collective, de renforcer la coordination entre les parties prenantes et de favoriser l'émergence d'une intelligence collective au service du territoire (Moinet, 2011 ; Bertacchini, 2004).

Cette évolution témoigne d'un changement de paradigme dans la manière d'appréhender la compétitivité territoriale. Le territoire n'est plus considéré comme un simple espace administratif ou géographique, mais comme un système complexe où interagissent des acteurs aux intérêts complémentaires, capables de créer de la valeur grâce à la coopération, à l'innovation et à la circulation de l'information stratégique. Dans cette perspective, l'intelligence économique territoriale dépasse les fonctions traditionnelles de veille et de protection de l'information pour intégrer des dimensions telles que la gouvernance collaborative, l'animation des réseaux d'acteurs, l'influence territoriale, l'innovation, la gestion des connaissances et la valorisation des ressources locales (Bertacchini, 2007 ; Bulinge, 2013).

Cette approche est aujourd'hui renforcée par les politiques de décentralisation et de régionalisation mises en œuvre dans de nombreux pays. En conférant davantage de responsabilités aux collectivités territoriales en matière de développement économique, d'innovation et d'attractivité, ces réformes ont accru les besoins en dispositifs capables d'anticiper les mutations de l'environnement, de coordonner les acteurs locaux et de soutenir les décisions stratégiques. L'intelligence économique territoriale apparaît ainsi comme un instrument de gouvernance favorisant une meilleure articulation entre information, décision et action collective (Moinet, 2011).

Si la littérature reconnaît aujourd'hui l'importance croissante de l'intelligence économique territoriale, elle demeure largement centrée sur les aspects conceptuels ou sur l'analyse d'expériences territoriales prises isolément. Les travaux comparatifs permettant d'identifier les facteurs de réussite communs aux régions les plus avancées restent relativement peu nombreux. Cette limite réduit les possibilités de transférer les enseignements issus de ces expériences vers d'autres territoires confrontés à des enjeux similaires. Dans cette perspective, le recours au benchmarking apparaît particulièrement pertinent. En confrontant les pratiques développées

dans plusieurs régions pionnières, il devient possible d'identifier les mécanismes les plus efficaces et de proposer un référentiel structuré de bonnes pratiques susceptible d'accompagner les territoires souhaitant mettre en œuvre ou renforcer leur dispositif d'intelligence économique territoriale.

1.2. L'intelligence économique territoriale comme levier de gouvernance territoriale

Les profondes mutations économiques, technologiques et institutionnelles observées au cours des dernières décennies ont profondément renouvelé les modes de gouvernance des territoires. Face à une concurrence accrue pour attirer les investissements, les talents et les projets innovants, les collectivités territoriales ne peuvent plus se limiter à une gestion administrative de leurs compétences. Elles sont désormais appelées à développer une vision stratégique fondée sur l'anticipation, la coordination des acteurs et la valorisation des ressources territoriales. Dans ce contexte, l'intelligence économique territoriale (IET) s'affirme comme un instrument de gouvernance permettant d'améliorer la qualité de la décision publique et de renforcer la compétitivité des territoires (Moinet, 2011).

La gouvernance territoriale est aujourd'hui largement reconnue comme un processus de coordination associant une pluralité d'acteurs publics, privés et de la société civile autour d'objectifs communs de développement (Le Galès, 1995 ; Torre & Beuret, 2012). Elle dépasse les approches hiérarchiques traditionnelles en privilégiant la concertation, le partenariat et la coopération entre les différentes parties prenantes. Dans cette perspective, la qualité des décisions dépend de la capacité des acteurs à partager l'information, à construire une vision commune du territoire et à mobiliser leurs compétences autour de projets collectifs.

L'intelligence économique territoriale apporte une réponse opérationnelle à ces nouveaux défis de gouvernance. En structurant les activités de veille stratégique, d'analyse, de circulation et de protection de l'information, elle permet aux décideurs publics de mieux comprendre les évolutions de leur environnement et d'anticiper les mutations économiques, technologiques, sociales et environnementales. L'information stratégique devient ainsi un véritable facteur d'aide à la décision, contribuant à réduire les incertitudes et à orienter les politiques territoriales vers des choix plus pertinents et plus durables (Martre, 1994 ; Harbulot, 2015).

Au-delà de la maîtrise de l'information, l'IET favorise également l'émergence d'une intelligence collective territoriale. Celle-ci repose sur la mise en réseau des acteurs économiques, institutionnels, académiques et associatifs, dont les connaissances et les compétences complémentaires contribuent à la création de valeur à l'échelle du territoire. Cette dynamique collaborative facilite l'échange d'informations, le développement de projets innovants et la

mutualisation des ressources, renforçant ainsi la capacité du territoire à s'adapter aux évolutions de son environnement (Bertacchini, 2004 ; Bulinge & Moinet, 2013).

Les travaux consacrés au développement territorial soulignent également que **les** territoires les plus avancés sont ceux qui parviennent à transformer leurs ressources matérielles et immatérielles en véritables avantages compétitifs. L'intelligence économique territoriale participe à cette dynamique en identifiant les secteurs stratégiques, en détectant les opportunités d'investissement, en valorisant les compétences locales et en renforçant la visibilité du territoire auprès des investisseurs, des entreprises et des partenaires institutionnels. Elle contribue ainsi à améliorer l'attractivité territoriale tout en soutenant les politiques d'innovation et de développement économique (Porter, 1998 ; Camagni, 2002).

Par ailleurs, les transformations numériques ont profondément modifié les conditions de production et de circulation de l'information stratégique. Les plateformes collaboratives, les systèmes d'information territoriaux, les outils de veille numérique et les technologies d'analyse des données offrent aujourd'hui de nouvelles possibilités pour améliorer la gouvernance des territoires. Toutefois, ces outils ne produisent de valeur que lorsqu'ils s'inscrivent dans une démarche organisée de coordination, de partage des connaissances et de pilotage stratégique. L'efficacité de l'intelligence économique territoriale dépend donc moins de la disponibilité des technologies que de la capacité des acteurs à construire des mécanismes de coopération durables et à développer une véritable culture de l'information stratégique (Nonaka & Takeuchi, 1995). Dans le contexte marocain, cette approche revêt une importance particulière. La régionalisation avancée a renforcé les responsabilités des conseils régionaux en matière de développement économique, d'aménagement du territoire et de promotion de l'investissement. Ces nouvelles compétences supposent une meilleure connaissance des ressources territoriales, une coordination plus étroite entre les différents acteurs et une capacité accrue à anticiper les mutations de l'environnement. L'intelligence économique territoriale apparaît ainsi comme un levier susceptible d'accompagner les régions dans la définition de stratégies de développement plus cohérentes, plus innovantes et davantage adaptées aux spécificités locales.

Si la littérature met largement en évidence les bénéfices de l'intelligence économique territoriale pour la gouvernance et le développement des territoires, elle fournit encore peu d'éléments permettant d'identifier les modalités concrètes de mise en œuvre des dispositifs les plus performants. Les expériences développées dans les régions pionnières demeurent souvent analysées individuellement, ce qui limite les possibilités de comparer leurs pratiques et d'en dégager des enseignements généraux. Dans cette perspective, le recours au benchmarking

constitue une démarche particulièrement pertinente pour identifier les facteurs clés de succès, analyser les convergences entre les différents modèles territoriaux et construire un référentiel de bonnes pratiques transférables à d'autres contextes.

1.3. Le benchmarking comme outil d'apprentissage territorial

Dans un environnement marqué par l'accélération des transformations économiques, technologiques et institutionnelles, les territoires sont confrontés à la nécessité de renforcer leur capacité d'adaptation et d'innovation. Dans cette perspective, le benchmarking s'est progressivement imposé comme une démarche d'apprentissage organisationnel permettant d'identifier, d'analyser et d'adapter les meilleures pratiques développées par des organisations ou des territoires reconnus pour leurs performances. Loin de se limiter à une simple comparaison d'indicateurs, le benchmarking constitue un processus d'amélioration continue fondé sur l'observation, l'analyse critique et le transfert raisonné des pratiques les plus pertinentes (Camp, 1989).

Initialement développé dans le secteur privé, notamment au sein de grandes entreprises industrielles, le benchmarking avait pour objectif d'améliorer les performances organisationnelles en comparant les processus, les méthodes de travail et les stratégies mises en œuvre par les organisations les plus performantes. Son évolution progressive a conduit à son adoption dans le secteur public, où il est désormais mobilisé comme un instrument d'aide à la décision, d'amélioration des politiques publiques et de modernisation de la gouvernance (Bogan & English, 1994). Cette évolution témoigne de sa capacité à dépasser la simple logique concurrentielle pour devenir un véritable outil d'apprentissage collectif.

Appliqué aux territoires, le benchmarking revêt une dimension particulière. Les collectivités territoriales évoluent dans des contextes institutionnels, économiques et socioculturels différents, ce qui exclut toute reproduction mécanique des expériences observées ailleurs. L'objectif du benchmarking territorial n'est donc pas de reproduire un modèle unique, mais d'identifier les facteurs de réussite, les mécanismes de gouvernance et les pratiques innovantes susceptibles d'être adaptés aux réalités locales. Il s'agit d'une démarche d'apprentissage stratégique fondée sur la compréhension des expériences les plus abouties et sur leur contextualisation (Kouzmin et al., 1999 ; Torre & Beuret, 2012).

Dans le domaine de l'intelligence économique territoriale, le recours au benchmarking présente un intérêt particulier. Les dispositifs d'IET mis en place dans les régions pionnières résultent de trajectoires institutionnelles, économiques et organisationnelles diverses. Malgré cette diversité, ils partagent un certain nombre de caractéristiques communes, notamment l'existence

d'une gouvernance collaborative, de mécanismes structurés de veille stratégique, d'une forte implication des parties prenantes, d'une circulation organisée de l'information stratégique et d'une capacité à mobiliser les ressources territoriales au service du développement économique. L'analyse comparative de ces expériences permet ainsi de dépasser la description de cas particuliers pour mettre en évidence les principes structurants qui sous-tendent les dispositifs les plus aboutis.

Le benchmarking constitue également une démarche pertinente pour enrichir les travaux consacrés à l'intelligence économique territoriale. Si la littérature propose de nombreuses analyses conceptuelles ainsi que plusieurs études de cas, les recherches comparatives demeurent relativement limitées. Cette situation rend difficile l'identification d'un socle commun de pratiques pouvant servir de référence aux décideurs publics et aux chercheurs. Une approche comparative offre au contraire la possibilité de distinguer les éléments spécifiques à chaque territoire de ceux qui présentent un caractère plus transversal, facilitant ainsi leur adaptation à d'autres contextes institutionnels.

Dans le contexte marocain, où la régionalisation avancée confère aux régions des responsabilités accrues en matière de développement économique et d'attractivité territoriale, le benchmarking apparaît comme un outil particulièrement adapté pour accompagner les décideurs publics. L'analyse des expériences menées dans les régions pionnières permet non seulement de mieux comprendre les modalités de mise en œuvre de l'intelligence économique territoriale, mais également d'identifier les leviers susceptibles de renforcer la gouvernance régionale, la coopération entre les acteurs, la veille stratégique et l'innovation territoriale.

Au regard de ces considérations, le benchmarking ne constitue pas uniquement une méthode de comparaison ; il représente un véritable cadre d'apprentissage et d'amélioration continue. En mettant en évidence les convergences et les spécificités des dispositifs d'intelligence économique territoriale développés dans les régions pionnières, il offre les bases nécessaires à l'élaboration d'un référentiel structuré de bonnes pratiques. C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente recherche, dont l'ambition est de proposer un cadre d'analyse permettant d'accompagner les territoires marocains dans la conception, le développement et l'amélioration de leurs dispositifs d'intelligence économique territoriale.

1.4. Vers un cadre d'analyse des pratiques d'intelligence économique territoriale

Les développements précédents ont montré que l'intelligence économique territoriale constitue aujourd'hui un levier majeur de gouvernance, de compétitivité et de développement territorial. Ils ont également mis en évidence l'intérêt du benchmarking comme démarche d'apprentissage

permettant d'identifier et de comparer les pratiques les plus performantes. Toutefois, malgré l'abondance des travaux consacrés à l'intelligence économique territoriale, la littérature propose peu de cadres d'analyse intégrés permettant d'évaluer, de manière systématique, les dispositifs mis en œuvre par les territoires. Les recherches existantes privilégient généralement l'étude de cas ou l'analyse conceptuelle, sans offrir un référentiel commun susceptible de faciliter les comparaisons entre différentes expériences territoriales.

Afin de répondre à cette lacune, le présent article propose un cadre d'analyse destiné à structurer le benchmarking des pratiques d'intelligence économique territoriale observées dans les régions pionnières. Ce cadre ne vise pas à établir un modèle universel applicable à l'ensemble des territoires. Il constitue plutôt une grille de lecture permettant d'identifier les composantes essentielles d'un dispositif d'intelligence économique territoriale, d'apprécier leur niveau de développement et de mettre en évidence les facteurs susceptibles d'expliquer la performance des territoires étudiés.

La construction de ce cadre repose sur une synthèse des principaux apports de la littérature consacrée à l'intelligence économique, à la gouvernance territoriale, au management public, au développement territorial et au benchmarking. Elle intègre également les enseignements issus des expériences conduites dans plusieurs régions reconnues pour leur engagement en matière d'intelligence économique territoriale. Cette démarche permet de dépasser une approche descriptive pour proposer un référentiel structuré pouvant être mobilisé aussi bien dans les travaux de recherche que dans les démarches d'évaluation et d'amélioration des politiques territoriales.

Le cadre d'analyse retenu s'articule autour de huit dimensions complémentaires. La première concerne la **gouvernance stratégique**, qui renvoie à l'existence d'une vision partagée, d'un pilotage institutionnel clair et d'une coordination efficace entre les parties prenantes. La deuxième porte sur les **dispositifs de veille stratégique**, comprenant les mécanismes de collecte, d'analyse, de diffusion et d'exploitation de l'information utile à la décision. La troisième dimension est relative à la **coordination des acteurs territoriaux**, appréciée à travers la qualité des réseaux de coopération, des partenariats et des dispositifs de concertation.

La quatrième dimension concerne **l'intelligence collaborative**, entendue comme la capacité du territoire à favoriser le partage des connaissances, la mutualisation des compétences et la co-construction de projets entre les différents acteurs. La cinquième porte sur **l'innovation et la valorisation des ressources territoriales**, en s'intéressant notamment au soutien apporté aux écosystèmes d'innovation, aux clusters, aux pôles de compétitivité et aux initiatives

entrepreneuriales. La sixième dimension est consacrée à **l'influence et à l'attractivité territoriale**, qui se traduisent par les actions de promotion du territoire, de développement de sa marque territoriale et de renforcement de son rayonnement économique.

Les deux dernières dimensions complètent cette approche intégrée. La septième concerne **la protection et la sécurisation de l'information stratégique**, élément indispensable pour préserver les ressources informationnelles et renforcer la résilience des territoires face aux risques économiques, numériques et concurrentiels. Enfin, la huitième dimension porte sur **l'évaluation et l'amélioration continue**, en s'intéressant aux mécanismes de suivi, aux indicateurs de performance et aux dispositifs permettant d'adapter les stratégies territoriales aux évolutions de leur environnement.

Ces huit dimensions ne doivent pas être appréhendées de manière isolée. Elles entretiennent des relations d'interdépendance qui conditionnent la performance globale d'un dispositif d'intelligence économique territoriale. Une gouvernance efficace favorise, par exemple, le développement de la veille stratégique et de la coopération entre les acteurs ; une intelligence collaborative renforce les capacités d'innovation ; tandis que la protection de l'information contribue à sécuriser les connaissances produites et à soutenir les stratégies d'influence territoriale. C'est donc la cohérence d'ensemble du dispositif, davantage que la performance d'une dimension prise isolément, qui détermine la capacité d'un territoire à anticiper les mutations, à mobiliser ses ressources et à renforcer sa compétitivité.

Sur le plan méthodologique, ce cadre conceptuel constitue la grille d'analyse mobilisée dans la suite de cet article pour comparer les pratiques développées par les régions pionnières. Chacune des dimensions servira à identifier les convergences, les spécificités et les facteurs de réussite des expériences étudiées. L'objectif est d'aboutir à un référentiel de bonnes pratiques pouvant accompagner les territoires marocains dans la conception, la mise en œuvre et l'amélioration de leurs dispositifs d'intelligence économique territoriale, tout en tenant compte des spécificités institutionnelles et des enjeux liés à la régionalisation avancée.

2. Démarche méthodologique

Le présent travail adopte une démarche qualitative fondée sur un benchmarking comparatif. Ce choix répond à l'objectif de la recherche, qui consiste à mettre en regard plusieurs expériences territoriales afin d'identifier les pratiques structurantes de l'intelligence économique territoriale et d'en dégager des enseignements susceptibles d'être adaptés au contexte marocain. Le benchmarking est ainsi utilisé comme une démarche d'apprentissage et de comparaison, et non comme un outil de classement des régions étudiées.

La recherche repose sur une analyse documentaire croisée. Les données mobilisées proviennent de plusieurs catégories de sources : publications scientifiques, rapports institutionnels, stratégies régionales, documents officiels des collectivités territoriales, publications des agences de développement et rapports d'organisations intervenant dans le développement territorial. Le croisement de ces sources vise à confronter les informations disponibles et à limiter l'interprétation fondée sur une source unique.

La sélection des documents a été guidée par leur pertinence au regard de l'intelligence économique territoriale et des huit dimensions retenues dans le cadre d'analyse. Pour chaque région, les informations relatives aux dispositifs, aux acteurs impliqués, aux modalités de gouvernance, aux mécanismes de veille et de coopération, aux actions d'innovation et d'attractivité, à la protection de l'information ainsi qu'aux mécanismes d'évaluation ont été relevées et organisées selon une même grille.

Afin d'assurer une comparaison homogène des cinq régions, une grille d'analyse a été élaborée à partir de la littérature consacrée à l'intelligence économique territoriale, au benchmarking et à la gouvernance territoriale. Pour chaque dimension, elle distingue la variable observée, les indicateurs mobilisés et les **critères d'identification et de caractérisation** retenus. Cette grille constitue le cadre commun d'examen des pratiques documentées dans les cinq régions. Elle est présentée dans le tableau 1.

L'analyse s'est déroulée en quatre étapes. La première a consisté à identifier les dispositifs et initiatives relevant des différentes dimensions de l'intelligence économique territoriale. La deuxième a porté sur l'extraction des informations permettant de caractériser ces pratiques et leur mode de fonctionnement. La troisième a consisté à organiser les informations recueillies selon la grille commune afin de faciliter la comparaison entre les cinq régions. Enfin, la quatrième étape a porté sur la comparaison transversale des pratiques, en distinguant les éléments communs aux différents territoires, les spécificités propres à certaines régions et les pratiques présentant un intérêt particulier pour une éventuelle adaptation au contexte marocain. Une pratique est retenue comme structurante lorsqu'elle est suffisamment documentée dans les sources analysées et qu'elle contribue de manière identifiable à l'une des dimensions du dispositif d'intelligence économique territoriale. La notion de « bonne pratique » est ainsi utilisée dans une perspective comparative et non comme une mesure objective de performance territoriale. Elle désigne les pratiques qui apparaissent particulièrement intéressantes au regard de leur degré d'institutionnalisation, de la mobilisation des acteurs, de leur contribution à la

circulation et à l'exploitation de l'information stratégique ou encore de leur potentiel d'adaptation.

Cette démarche permet ainsi de relier les données documentaires recueillies à la grille d'analyse et de comparer les pratiques observées dans les cinq régions selon les huit dimensions retenues. Les résultats de cette comparaison servent ensuite de base à l'identification des pratiques structurantes et à la construction du référentiel de bonnes pratiques proposé dans la suite de l'article.

Tableau 1. Grille d'analyse du benchmarking des pratiques d'intelligence économique territoriale

Dimension d'analyse	Variable observée	Indicateurs et critères d'identification et de caractérisation	Principales références théoriques
Gouvernance stratégique	Institutionnalisation et pilotage territorial	Structure ou dispositif formel ; vision stratégique ; mécanisme de coordination ; implication des parties prenantes	Martre (1994) ; Bertacchini (2004)
Veille stratégique	Organisation de la veille territoriale	Dispositif de veille ; domaines couverts ; outils ou observatoires ; diffusion de l'information	Martre (1994) ; Harbulot (2015)
Coordination des acteurs	Coopération entre les parties prenantes	Réseaux territoriaux ; partenariats public-privé ; concertation ; diversité des acteurs impliqués	Le Galès (1995) ; Torre & Beuret (2012)
Intelligence collaborative	Production et partage des connaissances	Plateformes ou réseaux collaboratifs ; communautés de pratiques ; transfert de connaissances ; apprentissage collectif	Nonaka & Takeuchi (1995) ; Bertacchini (2004)
Innovation et valorisation des ressources territoriales	Soutien à l'innovation et mobilisation des ressources	Clusters ; pôles de compétitivité ; incubateurs ; transfert de technologie ; valorisation des ressources	Porter (1998) ; Camagni (2002)
Influence et attractivité territoriale	Positionnement et promotion du territoire	Marque territoriale ; promotion ; attractivité économique ; rayonnement territorial	Kotler, Haider & Rein (1993) ; Porter (1998)
Protection de l'information stratégique	Sécurisation des actifs informationnels	Cybersécurité ; protection des données ; confidentialité ; sensibilisation aux risques	Martre (1994) ; Harbulot (2015)

Évaluation et amélioration continue	Suivi et pilotage des dispositifs	Indicateurs de suivi ; tableaux de bord ; évaluation ; retour d'expérience ; amélioration continue	Camp (1989) ; Bogan & English (1994)
--	-----------------------------------	--	--------------------------------------

Source : Élaboration de l'auteure à partir de la littérature.

La grille présentée dans le tableau 1 a été mobilisée de manière systématique pour examiner les pratiques développées dans les cinq régions étudiées. Pour chacune des huit dimensions retenues, l'analyse a porté sur les dispositifs et mécanismes documentés, afin de faire ressortir les éléments communs aux différents territoires, leurs spécificités ainsi que les pratiques présentant un intérêt particulier au regard des objectifs de l'intelligence économique territoriale. Les résultats de cette analyse sont présentés dans la section suivante.

3. Analyse comparative des pratiques d'intelligence économique territoriale dans les régions pionnières

L'analyse comparative constitue l'étape centrale de cette recherche. Elle vise à identifier les pratiques d'intelligence économique territoriale qui caractérisent les régions pionnières, à mettre en évidence leurs points de convergence ainsi que leurs spécificités, et à dégager les facteurs susceptibles d'expliquer la performance de leurs dispositifs. L'objectif n'est pas d'établir une hiérarchie entre les territoires étudiés, mais de comprendre les mécanismes organisationnels, institutionnels et stratégiques qui favorisent l'émergence d'une intelligence économique territoriale efficace.

Conformément à la démarche méthodologique présentée précédemment, l'analyse est conduite à partir des huit dimensions du cadre conceptuel proposé : la gouvernance stratégique, les dispositifs de veille stratégique, la coordination des acteurs territoriaux, l'intelligence collaborative, l'innovation et la valorisation des ressources territoriales, l'influence et l'attractivité territoriale, la protection de l'information stratégique, ainsi que les mécanismes d'évaluation et d'amélioration continue. Chacune de ces dimensions permet d'apprécier un aspect particulier des dispositifs d'intelligence économique territoriale et d'identifier les pratiques les plus significatives observées dans les régions pionnières.

Les territoires retenus présentent des contextes institutionnels et socio-économiques différents. Cette diversité constitue un atout pour le benchmarking puisqu'elle permet d'observer la manière dont des principes communs d'intelligence économique territoriale sont adaptés à des environnements variés. Au-delà des différences organisationnelles, l'analyse cherche à mettre en évidence les éléments récurrents qui contribuent à la réussite des démarches territoriales et

qui peuvent inspirer d'autres collectivités engagées dans des stratégies de développement fondées sur l'information, la coopération et l'innovation.

Les résultats sont présentés selon une logique thématique plutôt que territoriale. Cette approche facilite la comparaison des pratiques observées et permet d'identifier, pour chacune des dimensions étudiées, les principaux facteurs de réussite ainsi que les enseignements susceptibles d'être transférés au contexte marocain. Elle constitue également le fondement de l'élaboration du référentiel de bonnes pratiques proposé dans la section suivante.

3.1. Présentation et choix des régions retenues

Le benchmarking porte sur cinq régions françaises : l'Alsace, la Lorraine, la Basse-Normandie, le Poitou-Charentes et le Nord-Pas-de-Calais. Leur sélection repose sur un échantillonnage raisonné fondé sur quatre critères : l'existence de dispositifs ou d'initiatives relevant de l'intelligence économique territoriale, le degré d'implication des acteurs territoriaux dans leur gouvernance, la disponibilité de sources permettant de documenter ces pratiques et la diversité des contextes territoriaux.

Ces critères ont été appréciés à partir d'éléments observables dans les sources retenues, notamment l'existence de structures ou dispositifs dédiés, les mécanismes de veille et de circulation de l'information, les catégories d'acteurs impliqués et les dispositifs de coopération et d'innovation. La sélection ne vise donc ni à établir un classement des régions françaises ni à mesurer leur performance territoriale. Elle vise à réunir des expériences suffisamment documentées et différenciées pour permettre une comparaison à partir d'une grille commune.

Le choix de ces cinq régions doit ainsi être compris comme un choix méthodologique adapté à l'objectif exploratoire de la recherche. Les pratiques identifiées sont comparées selon les huit dimensions du cadre d'analyse présenté précédemment, afin de faire ressortir à la fois les éléments communs aux différents territoires et les spécificités liées à leur contexte. Les résultats ne prétendent pas être représentatifs de l'ensemble des régions françaises, mais permettent de dégager des pratiques structurantes susceptibles d'alimenter la réflexion sur l'adaptation de l'intelligence économique territoriale au contexte marocain.

3.2. Analyse comparative des pratiques d'intelligence économique territoriale selon les dimensions du cadre d'analyse

3.2.1. Gouvernance stratégique

La gouvernance stratégique constitue un premier élément de différenciation entre les cinq expériences étudiées. Dans l'ensemble, les démarches observées reposent sur une volonté de rapprocher les acteurs publics, économiques et institutionnels autour des enjeux de

développement territorial. Toutefois, le degré d'institutionnalisation et les modalités de pilotage varient d'une région à l'autre.

En **Alsace**, la gouvernance s'appuie sur un tissu relativement dense d'acteurs économiques et institutionnels, ce qui favorise la coordination et la circulation de l'information à l'échelle territoriale. Les dispositifs étudiés mettent ainsi en évidence l'importance du maillage entre collectivités, organismes de développement et acteurs économiques. Cette logique de coordination constitue un élément important de la capacité du territoire à construire une lecture partagée de ses enjeux.

En **Lorraine**, la gouvernance territoriale se caractérise également par l'intervention de plusieurs catégories d'acteurs et par la recherche d'une meilleure articulation entre les structures chargées du développement économique. L'enjeu ne réside donc pas uniquement dans l'existence de dispositifs spécifiques, mais dans leur capacité à coordonner des compétences et des ressources réparties entre plusieurs institutions.

La **Basse-Normandie** présente une configuration davantage structurée autour du rôle régional dans l'animation de la démarche d'intelligence économique. Cette orientation illustre une gouvernance dans laquelle l'échelon régional joue un rôle d'impulsion et de coordination, en cherchant à rapprocher les entreprises, les organismes de recherche et les différents acteurs territoriaux.

Le **Poitou-Charentes** met davantage en évidence une logique de mobilisation des acteurs autour des dynamiques d'innovation et de développement territorial. La gouvernance repose notamment sur la mise en relation des ressources et des compétences disponibles sur le territoire, rapprochant ainsi l'intelligence économique d'une démarche collective de valorisation des connaissances et des capacités locales.

Enfin, le **Nord-Pas-de-Calais** se distingue par l'importance accordée à la coordination des acteurs dans un contexte marqué par d'importantes transformations économiques. La gouvernance apparaît ainsi comme un moyen de rapprocher les institutions, les entreprises et les structures d'accompagnement afin de mieux anticiper les évolutions du territoire et d'accompagner ses mutations.

La comparaison fait ainsi ressortir un point commun aux cinq régions : **l'intelligence économique territoriale ne repose pas sur un acteur unique, mais sur une organisation collective de l'information et de l'action**. Les principales différences concernent le degré d'institutionnalisation de cette gouvernance, le rôle joué par l'échelon régional et les modalités de coordination entre les acteurs. Ces éléments montrent que la gouvernance constitue une

condition importante de structuration des démarches d'intelligence économique territoriale, tout en restant fortement dépendante des caractéristiques propres à chaque territoire.

3.2.2. Veille stratégique

La veille stratégique constitue une deuxième dimension importante des démarches d'intelligence économique territoriale étudiées. Dans les cinq régions retenues, elle vise à améliorer la capacité des acteurs territoriaux à recueillir, traiter et partager des informations utiles à la compréhension de leur environnement économique, technologique et institutionnel. Toutefois, les modalités de mise en œuvre de cette veille diffèrent selon les contextes et les dispositifs mobilisés.

En **Alsace**, la veille s'inscrit dans une logique de mise en réseau des acteurs et de circulation de l'information stratégique. L'objectif est notamment de faciliter l'accès des acteurs économiques et institutionnels aux informations susceptibles d'éclairer leurs décisions et d'anticiper les évolutions de leur environnement.

En **Lorraine**, les pratiques de veille sont également associées à la coordination des acteurs et à l'identification des évolutions susceptibles d'affecter le développement économique du territoire. La veille apparaît ainsi moins comme une fonction isolée que comme un support à la décision et à l'action collective.

En **Basse-Normandie**, la veille territoriale s'inscrit dans une démarche plus large d'anticipation et d'accompagnement des acteurs économiques. Elle contribue à rapprocher les informations issues de différentes sources et à renforcer la capacité des acteurs régionaux à identifier les évolutions susceptibles d'influencer leurs activités.

Le **Poitou-Charentes** met davantage l'accent sur la mise en relation de l'information avec les dynamiques d'innovation et de développement territorial. La veille participe ainsi à l'identification des opportunités et des évolutions susceptibles d'être valorisées par les acteurs locaux.

Dans le **Nord-Pas-de-Calais**, la veille prend une importance particulière dans un contexte de transformations économiques et de recomposition du tissu productif. Elle contribue à l'anticipation des mutations et à l'accompagnement des acteurs dans l'adaptation de leurs stratégies.

La comparaison des cinq régions fait ressortir une convergence importante : **la veille stratégique est conçue comme une fonction d'anticipation et d'aide à la décision plutôt que comme une simple collecte d'informations**. Les différences concernent principalement les acteurs qui la portent, les domaines couverts et les modalités de diffusion de l'information.

La veille apparaît ainsi comme un processus collectif dont l'efficacité dépend de la capacité à transformer l'information recueillie en connaissance utile à l'action territoriale.

Cette comparaison conduit également à nuancer l'idée d'une veille nécessairement « multidimensionnelle » dans l'ensemble des régions étudiées. Les sources disponibles ne permettent pas, à ce stade, d'affirmer que les cinq territoires disposent de dispositifs couvrant systématiquement les mêmes domaines de veille. Il est donc préférable de considérer la diversité des dispositifs et de leurs modalités d'organisation comme un résultat du benchmarking plutôt que de supposer une homogénéité entre les régions.

3.2.3. Coordination des acteurs territoriaux

La coordination des acteurs constitue une dimension centrale des démarches d'intelligence économique territoriale étudiées. Elle renvoie à la capacité des différents acteurs du territoire à mettre en commun leurs ressources, leurs compétences et leurs informations afin de soutenir une action collective. Dans les cinq régions étudiées, cette coordination associe principalement les collectivités publiques, les entreprises, les organismes de développement, les établissements d'enseignement supérieur et les structures d'accompagnement économique. En **Alsace**, la coordination s'appuie sur des réseaux institutionnels et économiques relativement structurés, favorisant les échanges entre les acteurs et la circulation de l'information. La présence de relations établies entre les différents partenaires facilite ainsi la mise en cohérence des initiatives territoriales.

En **Lorraine**, la coordination apparaît également liée à la mobilisation conjointe des acteurs économiques et institutionnels. Elle vise notamment à rapprocher les différentes ressources disponibles et à favoriser une meilleure articulation entre les initiatives de développement territorial.

En **Basse-Normandie**, la coordination repose davantage sur la mise en relation des acteurs autour des enjeux de développement économique, d'innovation et d'anticipation. Cette organisation contribue à rapprocher les entreprises, les institutions et les structures d'appui afin de faciliter la circulation des connaissances et la construction d'actions communes.

Le **Poitou-Charentes** met en évidence l'importance de la mobilisation collective dans les démarches associant développement territorial et innovation. La coordination permet notamment de rapprocher les compétences et les ressources présentes sur le territoire et de favoriser leur valorisation dans les projets de développement.

Dans le **Nord-Pas-de-Calais**, la coordination des acteurs prend une importance particulière dans un contexte de transformation économique. La mise en relation des institutions, des

entreprises et des structures d'accompagnement constitue un moyen de favoriser l'adaptation du territoire et de mieux articuler les réponses apportées aux mutations de son environnement. La comparaison des cinq régions fait ressortir une convergence : **la coordination ne constitue pas seulement un mécanisme organisationnel, mais une condition de circulation et de valorisation de l'information stratégique**. Les différences observées concernent principalement la configuration des réseaux, le rôle respectif des acteurs publics et économiques et le degré d'articulation entre les dispositifs existants. Ainsi, les expériences étudiées suggèrent que la capacité à maintenir des relations régulières entre les parties prenantes est déterminante pour transformer l'information dispersée dans le territoire en ressources utiles à l'action collective.

3.2.4. Intelligence collaborative

L'intelligence collaborative renvoie à la capacité des acteurs territoriaux à produire, partager et valoriser collectivement des connaissances utiles au développement du territoire. Elle constitue un prolongement naturel de la coordination des acteurs, dans la mesure où la mise en relation des parties prenantes ne produit pleinement ses effets que lorsque les informations et les connaissances circulent entre elles.

Dans les **cinq régions étudiées**, les pratiques observées accordent une place importante à la mise en réseau des acteurs et au partage des connaissances. Les collectivités territoriales, les entreprises, les organismes de développement, les établissements d'enseignement supérieur et les structures d'accompagnement économique sont amenés à contribuer, selon leurs compétences, à la production et à la diffusion de connaissances utiles à l'action territoriale. Cette diversité des acteurs constitue un élément commun aux expériences analysées.

En **Alsace** et en **Lorraine**, la dimension collaborative s'inscrit notamment dans des environnements caractérisés par la présence de réseaux institutionnels et économiques structurés. La collaboration entre les acteurs permet de rapprocher les ressources disponibles et de faciliter les échanges d'informations au sein du territoire.

En **Basse-Normandie**, l'intelligence collaborative est davantage associée aux dynamiques de développement économique, d'innovation et de coordination des acteurs. La mise en relation des différentes parties prenantes contribue à favoriser le partage des connaissances et à soutenir les initiatives collectives.

Le **Poitou-Charentes** met également en évidence l'intérêt de la mobilisation collective des ressources et des compétences territoriales. La collaboration permet de rapprocher les acteurs

engagés dans les projets de développement et d'innovation et de favoriser la valorisation des connaissances disponibles.

Dans le **Nord-Pas-de-Calais**, la collaboration entre acteurs apparaît particulièrement pertinente dans un contexte de transformation économique. Le partage des connaissances et la mise en réseau contribuent à rapprocher les capacités d'action des institutions, des entreprises et des structures d'accompagnement.

La comparaison met ainsi en évidence une convergence majeure : **l'intelligence collaborative repose moins sur la multiplication des outils que sur la capacité des acteurs à partager régulièrement leurs informations, leurs connaissances et leurs compétences**. Les différences entre les régions tiennent principalement aux configurations institutionnelles et économiques dans lesquelles ces mécanismes collaboratifs sont organisés.

L'analyse confirme enfin que la dimension collaborative complète les mécanismes de gouvernance, de veille et de coordination précédemment étudiés. Elle permet de transformer les échanges entre acteurs en une capacité collective de production et de valorisation de connaissances, élément essentiel pour soutenir les autres dimensions de l'intelligence économique territoriale.

3.2.5. Innovation et valorisation des ressources territoriales

L'innovation et la valorisation des ressources territoriales constituent une dimension importante des démarches d'intelligence économique territoriale étudiées. Elles renvoient à la capacité des territoires à mobiliser leurs ressources économiques, scientifiques, technologiques et humaines afin de favoriser l'innovation et de renforcer les dynamiques de développement local.

Dans les **cinq régions étudiées**, cette dimension apparaît principalement à travers la mobilisation de dispositifs favorisant les interactions entre entreprises, organismes de recherche, établissements d'enseignement supérieur et structures d'accompagnement. Les clusters, pôles de compétitivité, incubateurs et dispositifs de transfert de technologie constituent, dans cette perspective, des mécanismes permettant de rapprocher les compétences, les connaissances et les ressources disponibles sur le territoire.

En **Alsace**, la valorisation des ressources territoriales s'inscrit dans une logique de rapprochement entre les acteurs économiques, scientifiques et institutionnels. La mise en réseau des compétences contribue à favoriser les échanges et à soutenir les initiatives liées à l'innovation.

En **Lorraine**, les pratiques observées mettent également en évidence l'importance de la coopération entre les acteurs économiques et les structures de recherche et d'accompagnement.

Cette articulation permet de rapprocher les besoins des entreprises des ressources scientifiques et technologiques disponibles sur le territoire.

En **Basse-Normandie**, l'innovation apparaît associée aux démarches de développement territorial et à la mobilisation des compétences locales. Les dispositifs d'accompagnement et de mise en réseau participent ainsi à la transformation des connaissances et des ressources disponibles en projets et initiatives territoriales.

Le **Poitou-Charentes** se distingue par l'importance accordée à la mobilisation des ressources locales et à leur articulation avec les dynamiques d'innovation. La coopération entre les différents acteurs contribue à renforcer les capacités collectives du territoire et à favoriser la valorisation de ses spécificités économiques.

Dans le **Nord-Pas-de-Calais**, cette dimension prend une importance particulière dans un contexte de transformation économique. Les démarches d'innovation et de coopération participent à la reconversion et à la valorisation de nouvelles ressources, en rapprochant les acteurs économiques, institutionnels et scientifiques.

La comparaison des cinq régions fait ressortir un principe commun : **l'innovation territoriale repose moins sur la seule capacité des entreprises à innover que sur l'existence d'un écosystème permettant de rapprocher les connaissances, les compétences et les ressources locales**. Les différences tiennent principalement aux ressources disponibles, aux secteurs économiques dominants et aux modalités de mise en réseau des acteurs.

Ainsi, l'innovation constitue un prolongement des dimensions précédemment analysées. La gouvernance crée les conditions de coordination, la veille permet d'identifier les évolutions et les opportunités, la coopération facilite les échanges, tandis que les dispositifs d'innovation permettent de transformer les connaissances et les ressources territoriales en projets et en valeur. Cette articulation constitue l'un des enseignements importants du benchmarking réalisé.

3.2.6. Influence et attractivité territoriale

L'influence et l'attractivité territoriale constituent une autre dimension des démarches d'intelligence économique territoriale étudiées. Elles renvoient à la capacité des territoires à valoriser leurs atouts, à construire une image cohérente et à renforcer leur positionnement auprès des entreprises, des investisseurs, des talents et des différents partenaires institutionnels. Cette dimension établit ainsi un lien entre la production d'informations stratégiques, leur valorisation et la capacité du territoire à agir sur son environnement.

Dans les **cinq régions étudiées**, les démarches observées montrent que l'attractivité ne repose pas uniquement sur la promotion du territoire. Elle s'appuie également sur l'identification de

ses ressources, la construction d'un positionnement territorial et la mise en cohérence des actions menées par les différents acteurs. La marque territoriale, les actions de promotion économique et le rayonnement institutionnel constituent ainsi différents moyens de valoriser les spécificités du territoire.

En **Alsace**, les actions d'attractivité s'inscrivent dans une logique de valorisation des atouts économiques et territoriaux et de renforcement des relations avec les acteurs extérieurs. Le positionnement du territoire repose notamment sur la mise en avant de ses ressources et de son environnement économique.

En **Lorraine**, l'attractivité apparaît davantage liée à la nécessité de valoriser les ressources disponibles et d'accompagner le développement économique du territoire. Les actions de promotion et de positionnement contribuent ainsi à renforcer la visibilité du territoire auprès de ses partenaires et de ses acteurs économiques.

En **Basse-Normandie**, la promotion territoriale est associée aux démarches de développement économique et à la valorisation des compétences locales. L'attractivité repose ainsi sur la capacité à présenter une offre territoriale cohérente et à mettre en avant les ressources susceptibles d'intéresser les entreprises et les partenaires.

Le **Poitou-Charentes** met en évidence l'importance de la valorisation des ressources économiques et territoriales dans la construction de son positionnement. Les actions d'attractivité sont ainsi liées aux dynamiques d'innovation, de développement économique et de valorisation des spécificités locales.

Dans le **Nord-Pas-de-Calais**, l'attractivité territoriale doit être replacée dans un contexte de transformation économique. Les démarches de promotion et de repositionnement contribuent à accompagner l'évolution de l'image du territoire et à valoriser de nouvelles opportunités économiques.

La comparaison des cinq régions montre ainsi que **l'attractivité territoriale constitue l'aboutissement d'un processus plus large de connaissance, de valorisation et de positionnement du territoire**. Elle ne peut être dissociée des fonctions de veille, de coordination, de coopération et d'innovation précédemment analysées. Les différences observées entre les régions concernent principalement les ressources mises en avant, les publics ciblés et les modalités de promotion mobilisées.

Cette dimension met finalement en évidence le rôle de l'intelligence économique territoriale dans la construction d'un positionnement territorial cohérent : il ne s'agit pas seulement de

communiquer sur les atouts du territoire, mais de transformer les informations et les ressources disponibles en arguments susceptibles de soutenir son rayonnement et son attractivité.

3.2.7. Protection de l'information stratégique

La protection de l'information stratégique constitue une dimension essentielle de l'intelligence économique territoriale, dans la mesure où la performance d'un territoire ne dépend pas uniquement de sa capacité à produire, collecter et partager l'information, mais également de son aptitude à préserver les informations susceptibles d'affecter ses intérêts économiques, institutionnels et concurrentiels. L'analyse comparative des cinq régions montre toutefois que cette dimension n'est pas organisée de manière uniforme et que son degré de formalisation varie selon les contextes territoriaux.

En **Alsace**, la protection de l'information stratégique apparaît principalement liée à la sécurisation des échanges entre les acteurs économiques et institutionnels. La densité des réseaux territoriaux et la circulation de nombreuses informations entre les partenaires rendent nécessaire une attention particulière aux conditions de partage et de diffusion des informations sensibles. La protection s'inscrit ainsi dans une logique complémentaire à la mise en réseau et à la coopération.

En **Lorraine**, la protection de l'information peut être rapprochée des enjeux de sécurisation des relations entre les différents acteurs participant aux démarches de développement économique. La multiplication des échanges entre entreprises, institutions et structures d'accompagnement nécessite de maîtriser les conditions d'accès et de diffusion des informations susceptibles de présenter une valeur stratégique pour les organisations et pour le territoire.

En **Basse-Normandie**, la protection de l'information stratégique apparaît davantage associée à la sensibilisation des acteurs et à la maîtrise des risques liés à la circulation de l'information. Dans une démarche reposant sur la coordination et le partage des connaissances, la protection constitue un mécanisme permettant de préserver les informations sensibles tout en maintenant les échanges nécessaires à l'action collective.

Le **Poitou-Charentes** met en évidence l'importance de la protection dans un environnement caractérisé par la coopération entre entreprises, institutions et acteurs de l'innovation. La circulation des connaissances et des informations liées aux projets innovants implique notamment de prêter attention aux conditions de confidentialité et à la maîtrise des informations susceptibles de présenter un avantage concurrentiel.

Dans le **Nord-Pas-de-Calais**, cette dimension prend une importance particulière compte tenu des transformations économiques et des enjeux de repositionnement du territoire. La protection

de l'information participe à la maîtrise des risques associés aux échanges économiques, aux partenariats et à l'ouverture du territoire vers son environnement externe.

La comparaison des cinq régions montre ainsi une **convergence sur la nécessité de protéger les informations stratégiques**, mais également une diversité dans les modalités de prise en compte de cette fonction. La protection apparaît généralement moins visible et moins institutionnalisée que la veille, la coordination ou l'attractivité. Elle est néanmoins étroitement liée à ces dimensions, car l'intensification de la circulation de l'information accroît simultanément les besoins de sécurisation.

L'analyse comparative permet ainsi de considérer la protection de l'information non comme une fonction isolée ou exclusivement défensive, mais comme une **condition de confiance et de durabilité des échanges informationnels territoriaux**. Elle suppose de trouver un équilibre entre le partage nécessaire à l'intelligence collective et la préservation des informations dont la diffusion non maîtrisée pourrait porter atteinte aux intérêts des acteurs ou du territoire.

3.2.8. Évaluation et amélioration continue

L'évaluation et l'amélioration continue constituent une dimension transversale de l'intelligence économique territoriale. Elles permettent d'apprécier les résultats des dispositifs mis en place, d'identifier les écarts entre les objectifs poursuivis et les résultats obtenus et d'adapter les actions aux évolutions de l'environnement territorial. L'analyse comparative des cinq régions montre toutefois que cette dimension est davantage liée au degré de maturité et de structuration des dispositifs qu'à l'existence d'un modèle d'évaluation uniforme.

En **Alsace**, l'évaluation peut être associée au suivi des actions de développement économique et à l'observation des résultats obtenus par les dispositifs territoriaux. Dans un environnement caractérisé par la diversité des acteurs et des initiatives, le suivi permet notamment d'apprécier la pertinence des actions engagées et leur contribution aux objectifs territoriaux.

En **Lorraine**, l'évaluation s'inscrit dans une logique de suivi des dispositifs et des initiatives de développement économique. Elle permet d'identifier les résultats obtenus, les difficultés rencontrées et les ajustements nécessaires à l'amélioration des actions mises en œuvre. Cette fonction contribue ainsi à renforcer progressivement la cohérence entre les objectifs territoriaux et les moyens mobilisés.

En **Basse-Normandie**, l'évaluation est davantage associée au pilotage et au suivi des actions conduites dans le cadre des politiques de développement économique et d'innovation. Le recours à des indicateurs et au suivi des initiatives permet d'apprécier les résultats des

dispositifs et de réorienter, lorsque cela est nécessaire, les actions en fonction des évolutions observées.

Le **Poitou-Charentes** met en évidence l'importance du retour d'expérience dans l'amélioration des dispositifs territoriaux. L'observation des résultats des projets et des initiatives menées avec les différents acteurs permet d'identifier les pratiques efficaces et les difficultés rencontrées, contribuant ainsi à l'adaptation progressive des actions engagées.

Dans le **Nord-Pas-de-Calais**, la logique d'évaluation prend une importance particulière dans un contexte de transformations économiques et de repositionnement territorial. Le suivi des résultats et l'analyse des évolutions permettent d'adapter les politiques et les dispositifs aux nouveaux enjeux économiques, sociaux et territoriaux.

La comparaison des cinq régions met ainsi en évidence une **convergence autour de la nécessité de suivre les résultats et d'adapter les dispositifs**, mais également des différences dans les modalités de mise en œuvre de cette fonction. L'évaluation apparaît plus ou moins formalisée selon les territoires et peut prendre la forme d'indicateurs, de tableaux de bord, de rapports de suivi, de consultations des acteurs ou encore de retours d'expérience.

Cette dimension révèle également que l'amélioration continue ne constitue pas une étape indépendante des autres composantes de l'intelligence économique territoriale. Les résultats de la veille, de la coordination, de la collaboration, de l'innovation, de l'attractivité et de la protection de l'information peuvent alimenter les processus d'évaluation et contribuer à l'ajustement des dispositifs. L'évaluation joue ainsi un rôle de **boucle de rétroaction**, permettant aux territoires de tirer les enseignements des actions engagées et de renforcer progressivement leur capacité d'adaptation.

En définitive, le benchmarking montre que l'évaluation et l'amélioration continue contribuent à faire évoluer l'intelligence économique territoriale d'une logique de mise en œuvre ponctuelle vers une logique de **pilotage stratégique évolutif**. Leur importance réside moins dans l'existence d'un système d'indicateurs identique entre les régions que dans la capacité de chaque territoire à apprendre de ses expériences, à mesurer ses résultats et à ajuster ses pratiques en fonction de l'évolution de son environnement.

3.3. Synthèse comparative des pratiques des régions pionnières

L'analyse comparative des cinq régions pionnières permet de dégager plusieurs régularités dans la structuration des démarches d'intelligence économique territoriale, tout en mettant en évidence des différences liées aux contextes institutionnels, économiques et organisationnels

propres à chaque territoire. L'objectif de cette comparaison n'est pas d'identifier un modèle unique et directement reproductible, mais de faire ressortir les pratiques récurrentes, les complémentarités entre les différentes dimensions et les conditions susceptibles de favoriser la structuration d'une démarche territoriale cohérente.

Premièrement, la **gouvernance stratégique** apparaît comme une condition structurante des démarches observées. Les cinq régions accordent une place importante à la coordination institutionnelle et à l'articulation des acteurs publics, économiques et institutionnels. Toutefois, le degré d'institutionnalisation et le rôle de l'échelon régional diffèrent selon les territoires. La comparaison suggère ainsi que l'existence d'une gouvernance clairement identifiée facilite la cohérence des initiatives, sans pour autant imposer une organisation institutionnelle identique. Deuxièmement, la **veille stratégique** constitue une fonction centrale d'anticipation et d'aide à la décision. Dans les cinq régions, elle vise à recueillir et à exploiter des informations relatives à l'environnement économique, technologique, institutionnel et concurrentiel. Les différences concernent principalement les acteurs qui portent cette fonction, les domaines couverts et les modalités de diffusion de l'information. La veille apparaît ainsi comme un processus collectif dont la valeur dépend de la capacité à transformer l'information recueillie en connaissances utiles à l'action.

Troisièmement, la **coordination des acteurs territoriaux** constitue un mécanisme essentiel de mise en cohérence des ressources et des initiatives. Les expériences étudiées montrent l'importance des relations entre collectivités, entreprises, organismes de développement, établissements d'enseignement supérieur et structures d'accompagnement. La comparaison souligne toutefois que la configuration des réseaux et le rôle respectif des acteurs varient selon les territoires. La capacité à maintenir des relations régulières entre les parties prenantes apparaît néanmoins comme un facteur commun de structuration de l'IET.

Quatrièmement, l'**intelligence collaborative** prolonge les mécanismes de coordination en mettant l'accent sur la production, le partage et la valorisation collective des connaissances. Les cinq régions montrent l'importance de la mise en réseau et de la circulation des savoirs entre les différentes catégories d'acteurs. Cette dimension permet de dépasser la simple juxtaposition des informations détenues par les organisations pour favoriser leur transformation en connaissances collectivement mobilisables.

Cinquièmement, l'**innovation et la valorisation des ressources territoriales** constituent un prolongement opérationnel des mécanismes précédents. Les régions étudiées cherchent à rapprocher les entreprises, les structures de recherche, les établissements d'enseignement

supérieur et les organismes d'accompagnement afin de favoriser le transfert de connaissances, l'émergence de projets et la valorisation des ressources locales. La comparaison montre cependant que les modalités de cette valorisation dépendent fortement des spécialisations économiques et des ressources propres à chaque territoire.

Sixièmement, **l'influence et l'attractivité territoriale** apparaissent comme une dimension orientée vers la valorisation externe du territoire. Les cinq régions mobilisent, à des degrés différents, des actions de promotion, de positionnement et de valorisation de leurs ressources afin de renforcer leur visibilité auprès des entreprises, investisseurs, talents et partenaires. L'attractivité ne peut toutefois être réduite à une fonction de communication : elle repose sur la capacité du territoire à transformer ses ressources et ses connaissances en une offre territoriale cohérente et différenciante.

Septièmement, la **protection de l'information stratégique** constitue le pendant nécessaire de l'ouverture et du partage de l'information. La comparaison montre une convergence autour de la nécessité de maîtriser les informations sensibles, même si cette fonction apparaît généralement moins formalisée et moins visible que la veille, la coordination ou l'attractivité. La protection doit ainsi être envisagée comme une condition de confiance et de durabilité des échanges informationnels entre les acteurs territoriaux.

Enfin, **l'évaluation et l'amélioration continue** permettent d'inscrire les démarches d'intelligence économique territoriale dans une logique dynamique. Les cinq régions montrent l'importance du suivi des résultats, du retour d'expérience et de l'adaptation des dispositifs, même si les modalités d'évaluation diffèrent selon le degré de structuration des initiatives. Cette fonction joue ainsi un rôle de rétroaction permettant d'ajuster progressivement les actions engagées.

Au total, la comparaison des cinq régions met en évidence une **architecture interdépendante des huit dimensions de l'intelligence économique territoriale**. La gouvernance crée les conditions de pilotage ; la veille permet l'anticipation ; la coordination facilite l'articulation des acteurs ; l'intelligence collaborative favorise la production et le partage des connaissances ; l'innovation transforme ces ressources en projets et en valeur ; l'influence et l'attractivité assurent leur valorisation externe ; la protection garantit la maîtrise des informations sensibles ; enfin, l'évaluation permet d'ajuster et de pérenniser l'ensemble du dispositif.

Cette lecture comparative permet ainsi de dépasser une approche fondée sur la simple juxtaposition de pratiques régionales. Elle montre que l'intelligence économique territoriale fonctionne davantage comme un **système intégré**, dans lequel les différentes dimensions se

renforcent mutuellement. La performance d'un dispositif territorial ne dépend donc pas de la présence isolée d'une fonction particulière, mais de la capacité à articuler production, circulation, valorisation, protection et évaluation de l'information stratégique au sein d'une gouvernance collaborative.

Toutefois, le benchmarking met également en évidence qu'il n'existe pas de configuration institutionnelle ou organisationnelle unique. Les cinq régions présentent des degrés différents d'institutionnalisation, des ressources spécifiques et des modalités distinctes de coordination et de valorisation. L'intérêt du benchmarking réside dès lors moins dans la reproduction d'un modèle particulier que dans l'identification de **principes transférables**, susceptibles d'être adaptés aux caractéristiques institutionnelles, économiques et informationnelles du territoire étudié.

4. Proposition d'un référentiel de bonnes pratiques en intelligence économique territoriale

Les résultats du benchmarking mettent en évidence que les régions pionnières, malgré la diversité de leurs contextes institutionnels et de leurs trajectoires de développement, mobilisent des pratiques largement convergentes en matière d'intelligence économique territoriale. Ces convergences constituent une base pertinente pour élaborer un référentiel de bonnes pratiques susceptible d'accompagner les territoires souhaitant structurer ou renforcer leurs dispositifs d'intelligence économique territoriale.

Contrairement à un modèle normatif, le référentiel proposé ne vise pas à imposer une démarche unique applicable à l'ensemble des territoires. Il s'inscrit dans une logique d'aide à la décision en identifiant les composantes essentielles d'un dispositif performant et les conditions favorisant leur mise en œuvre. Son objectif est d'offrir aux décideurs publics, aux agences de développement et aux acteurs territoriaux un cadre d'action adaptable aux spécificités économiques, institutionnelles et organisationnelles de chaque territoire.

Le référentiel repose sur les huit dimensions identifiées au cours du benchmarking : la gouvernance stratégique, la veille stratégique, la coordination des acteurs territoriaux, l'intelligence collaborative, l'innovation et la valorisation des ressources territoriales, l'influence et l'attractivité territoriale, la protection de l'information stratégique ainsi que l'évaluation et l'amélioration continue. Ces dimensions ne doivent pas être considérées comme des composantes indépendantes, mais comme les éléments interdépendants d'un système intégré d'intelligence économique territoriale. L'efficacité globale du dispositif dépend de la

cohérence entre ces différentes dimensions, de leur articulation et de leur capacité à soutenir les objectifs de développement territorial.

Le référentiel proposé met également en évidence plusieurs principes transversaux observés dans les régions étudiées. Le premier est l'adoption d'une gouvernance collaborative favorisant l'implication durable des parties prenantes. La deuxième repose sur une exploitation structurée de l'information stratégique afin d'éclairer les décisions publiques et d'anticiper les évolutions de l'environnement. Le troisième souligne l'importance de développer une culture de coopération et de partage des connaissances entre les acteurs territoriaux. Enfin, le quatrième insiste sur la nécessité d'inscrire les dispositifs d'intelligence économique territoriale dans une logique d'innovation, d'évaluation permanente et d'amélioration continue.

Dans le contexte marocain, ce référentiel peut constituer un cadre d'orientation pour accompagner la mise en œuvre de la régionalisation avancée. En favorisant une meilleure coordination entre les acteurs, une utilisation plus efficace de l'information stratégique et une valorisation des ressources propres à chaque région, il est susceptible de renforcer la compétitivité territoriale, de soutenir l'innovation et d'améliorer l'attractivité des territoires. Son caractère évolutif permet en outre son adaptation aux réalités locales ainsi qu'aux transformations économiques, numériques et institutionnelles.

La matrice comparative présentée dans le Tableau 2 synthétise les principales pratiques identifiées dans les cinq régions pionnières selon les huit dimensions du cadre d'analyse. Elle permet de visualiser les convergences entre les expériences étudiées tout en faisant ressortir les différences relatives aux modalités d'organisation, de coordination et de mise en œuvre.

Tableau 2. Matrice comparative des pratiques d'intelligence économique territoriale dans les cinq régions pionnières

Dimensions de l'IET	Alsace	Lorraine	Basse-Normandie	Poitou-Charentes	Nord-Pas-de-Calais
Gouvernance stratégique	Réseaux institutionnels et économiques structurés ; coordination des acteurs	Coordination des acteurs et articulation des structures de développement	Impulsion et coordination à l'échelle régionale	Mobilisation collective autour du développement et de l'innovation	Coordination des acteurs dans un contexte de transformation économique
Veille stratégique	Mise en réseau et circulation de l'information stratégique	Veille orientée vers l'anticipation et l'aide à la décision	Veille au service de l'anticipation et de l'accompagnement économique	Veille associée à l'innovation et à l'identification des opportunités	Veille orientée vers l'anticipation des mutations économiques

Coordination des acteurs territoriaux	Réseaux institutionnels et économiques ; échanges réguliers	Mobilisation conjointe des acteurs économiques et institutionnels	Mise en relation des entreprises, institutions et structures d'appui	Mobilisation collective des compétences et ressources	Coordination renforcée dans un contexte de transformation économique
Intelligence collaborative	Partage des ressources et échanges entre réseaux d'acteurs	Collaboration entre acteurs économiques et institutionnels	Partage des connaissances et mise en réseau	Mobilisation et valorisation collective des compétences	Partage des connaissances et coopération entre acteurs
Innovation et valorisation des ressources territoriales	Rapprochement des acteurs économiques, scientifiques et institutionnels	Coopération entreprises-recherche et accompagnement	Mobilisation des compétences et soutien aux initiatives	Forte articulation entre ressources locales et innovation	Innovation et coopération au service de la transformation économique
Influence et attractivité territoriale	Valorisation des atouts économiques et territoriaux	Promotion des ressources et positionnement territorial	Valorisation des compétences et de l'offre territoriale	Valorisation des ressources et spécificités locales	Promotion et repositionnement dans un contexte de transformation
Protection de l'information stratégique	Sensibilisation et sécurisation des informations sensibles	Maîtrise des risques informationnels et protection des données	Prise en compte progressive de la sécurité informationnelle	Protection des informations dans les réseaux de coopération	Sécurisation de l'information dans les dispositifs collaboratifs
Évaluation et amélioration continue	Suivi des dispositifs et ajustement des actions	Suivi des résultats et adaptation des initiatives	Évaluation des actions et accompagnement de leur évolution	Retour d'expérience et adaptation des dispositifs	Suivi des résultats et adaptation aux transformations territoriales

Source : Élaboration de l'auteure à partir du benchmarking des cinq régions pionnières et de la littérature

La matrice comparative met en évidence des convergences importantes entre les cinq régions, notamment en matière de gouvernance, de veille, de coordination des acteurs, de coopération et d'innovation. Elle montre également que les modalités de mise en œuvre varient selon les caractéristiques institutionnelles, économiques et organisationnelles de chaque territoire. Ces résultats confirment ainsi qu'il n'existe pas de modèle institutionnel unique d'intelligence

économique territoriale, mais plutôt un ensemble de principes et de pratiques susceptibles d'être adaptés aux spécificités de chaque contexte.

À partir de cette comparaison, le référentiel proposé dans le **Tableau 3** traduit les pratiques récurrentes identifiées par le benchmarking en orientations opérationnelles susceptibles d'être mobilisées par les régions marocaines. Il ne s'agit donc pas de reproduire les expériences étudiées, mais d'en retenir les éléments transférables et de les adapter aux caractéristiques du contexte marocain.

Tableau 3. Référentiel de bonnes pratiques et recommandations pour les régions marocaines

Dimension	Bonnes pratiques identifiées	Bénéfices attendus	Recommandations pour les régions marocaines
Gouvernance stratégique	Mettre en place une gouvernance collaborative, définir une vision commune et créer un comité de pilotage régional associant les principales parties prenantes.	Renforcement de la coordination, amélioration de la prise de décision et cohérence des politiques territoriales.	Mettre en place une instance ou une cellule régionale d'intelligence économique territoriale associant collectivités, entreprises, universités et agences de développement.
Veille stratégique	Développer un dispositif permanent de veille économique, technologique, réglementaire et concurrentielle, alimenté par plusieurs acteurs.	Anticipation des mutations, meilleure réactivité face aux risques et identification des opportunités.	Développer des dispositifs régionaux de veille stratégique et renforcer l'articulation des systèmes d'information territoriaux.
Coordination des acteurs territoriaux	Structurer des réseaux de coopération entre les acteurs publics, privés, académiques et les organismes d'accompagnement.	Amélioration de la circulation de l'information, développement de projets collectifs et renforcement de la cohésion territoriale.	Formaliser des partenariats durables et mettre en place des espaces permanents de concertation régionale.
Intelligence collaborative	Encourager le partage des connaissances, les	Développement de l'innovation,	Déployer des dispositifs numériques collaboratifs et

	communautés de pratiques et les dispositifs collaboratifs entre les différentes catégories d'acteurs territoriaux.	apprentissage collectif et diffusion des bonnes pratiques.	soutenir les réseaux régionaux d'échange et de partage des connaissances.
Innovation et valorisation des ressources territoriales	Soutenir les clusters, les pôles de compétitivité, les incubateurs et les partenariats entre entreprises, universités et organismes de recherche.	Renforcement de la compétitivité, création de valeur et valorisation des ressources et compétences locales.	Développer des écosystèmes régionaux d'innovation adaptés aux spécificités économiques et aux ressources de chaque territoire.
Influence et attractivité territoriale	Élaborer une stratégie de positionnement et de valorisation fondée sur les atouts économiques, scientifiques, culturels et institutionnels du territoire.	Renforcement de l'attractivité, amélioration de l'image régionale et capacité accrue à attirer investisseurs, entreprises, talents et partenaires.	Concevoir des stratégies régionales intégrées de promotion et d'attractivité en s'appuyant sur les informations issues de la veille stratégique.
Protection de l'information stratégique	Sensibiliser les acteurs aux risques informationnels, renforcer la sécurité des systèmes d'information et protéger les informations stratégiques et les actifs immatériels.	Sécurisation des informations stratégiques et réduction des risques liés à leur perte, divulgation ou utilisation non maîtrisée.	Élaborer des dispositifs régionaux de sensibilisation et de protection de l'information stratégique, en articulation avec les politiques nationales de cybersécurité.
Évaluation et amélioration continue	Mettre en place des indicateurs de performance, des tableaux de bord, des mécanismes réguliers d'évaluation et des dispositifs de retour d'expérience.	Amélioration continue des dispositifs, adaptation aux évolutions de l'environnement et meilleure efficacité des actions territoriales.	Instituer un système régional de suivi et d'évaluation intégrant des indicateurs de performance et des mécanismes réguliers de retour d'expérience.

Source : Élaboration de l'auteure à partir du benchmarking des régions pionnières et de la littérature

Le référentiel présenté dans le Tableau 3 met en évidence le caractère systémique de l'intelligence économique territoriale. Les huit dimensions identifiées sont complémentaires et doivent être mises en œuvre de manière coordonnée afin de produire leurs effets. La gouvernance stratégique constitue le point d'entrée du dispositif, tandis que la veille

stratégique, la coordination des acteurs et l'intelligence collaborative en assurent le fonctionnement. L'innovation, l'attractivité territoriale, la protection de l'information et l'amélioration continue représentent, quant à elles, des leviers permettant de renforcer durablement la compétitivité et la résilience des territoires. Le référentiel offre ainsi un cadre opérationnel susceptible d'accompagner les régions marocaines dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de leurs dispositifs d'intelligence économique territoriale.

Conclusion

L'intelligence économique territoriale s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique permettant aux territoires de renforcer leur capacité d'anticipation, d'améliorer leur gouvernance et de soutenir leur compétitivité dans un environnement marqué par des mutations économiques, technologiques et institutionnelles permanentes. À partir d'une démarche de benchmarking appliquée à cinq régions pionnières, cette recherche avait pour objectif d'identifier les pratiques significatives en matière d'intelligence économique territoriale et d'en dégager un référentiel susceptible d'accompagner les territoires engagés dans une démarche de développement territorial.

L'analyse comparative a montré que la structuration des démarches d'intelligence économique territoriale repose sur une approche intégrée associant gouvernance stratégique, veille stratégique, coordination des acteurs territoriaux, intelligence collaborative, innovation et valorisation des ressources territoriales, influence et attractivité territoriale, protection de l'information stratégique ainsi qu'évaluation et amélioration continue. Si les modalités de mise en œuvre diffèrent d'un territoire à l'autre, les cinq expériences étudiées présentent des principes communs fondés notamment sur la coopération, la circulation et la valorisation de l'information stratégique, ainsi que sur l'apprentissage collectif. L'intelligence économique territoriale apparaît ainsi comme un système intégré de gouvernance et d'action collective plutôt que comme une juxtaposition de dispositifs isolés.

La principale contribution de cette recherche réside, sur le plan scientifique, dans la proposition d'un cadre d'analyse structuré autour de huit dimensions, mobilisé pour conduire le benchmarking comparatif. Cette démarche a permis d'identifier des pratiques récurrentes tout en tenant compte des différences institutionnelles, économiques et organisationnelles propres aux territoires étudiés. Sur cette base, un référentiel de bonnes pratiques a ensuite été élaboré afin de traduire les enseignements du benchmarking en orientations susceptibles d'accompagner la conception, la mise en œuvre et l'amélioration des dispositifs d'intelligence économique territoriale.

Sur le plan opérationnel, les résultats mettent en évidence plusieurs leviers d'action pour les régions marocaines engagées dans le processus de régionalisation avancée. Le renforcement de la gouvernance collaborative, la structuration de dispositifs de veille stratégique, le développement des réseaux de coopération, la valorisation des ressources territoriales, la protection de l'information stratégique et l'instauration d'une culture d'évaluation constituent autant de leviers susceptibles de renforcer la compétitivité, la résilience et l'attractivité des territoires. Le référentiel proposé ne constitue toutefois pas un modèle normatif : son intérêt réside dans son caractère adaptable aux caractéristiques institutionnelles, économiques et informationnelles de chaque région.

Cette recherche présente néanmoins certaines limites. Le benchmarking repose principalement sur l'exploitation de données secondaires et sur l'analyse de cinq régions identifiées comme pionnières ou particulièrement significatives au regard des pratiques étudiées. Cette approche permet de dégager des tendances et des principes transférables, mais elle ne permet pas, à elle seule, de mesurer directement l'efficacité des dispositifs ni d'en apprécier la transférabilité dans des contextes institutionnels différents. Une validation empirique du référentiel auprès des acteurs territoriaux permettrait ainsi d'en évaluer la pertinence opérationnelle et d'identifier les adaptations nécessaires selon les contextes régionaux.

Dans cette perspective, de futurs travaux pourraient appliquer le référentiel proposé aux régions marocaines afin d'évaluer leur niveau de maturité en matière d'intelligence économique territoriale, d'identifier leurs besoins spécifiques et d'analyser les conditions de mise en œuvre des différentes dimensions retenues. Des recherches empiriques pourraient également mesurer les effets de ces dispositifs sur la gouvernance, l'innovation, l'attractivité et le développement territorial. Une telle démarche contribuerait à approfondir les connaissances scientifiques sur l'intelligence économique territoriale tout en fournissant aux décideurs publics des outils d'aide à la décision adaptés aux enjeux de la régionalisation avancée.

BIBLIOGRAPHIE

- Bertacchini, Y. (2004). Entre information & processus de communication : l'intelligence territoriale. *Communication & Organisation*, (26), 64–78.
- Bertacchini, Y. (2007). *L'intelligence territoriale : théorie, posture et perspectives*. Université de Toulon-Var.
- Bogan, C. E., & English, M. J. (1994). *Benchmarking for best practices: Winning through innovative adaptation*. McGraw-Hill.
- Bulinge, F., & Moinet, N. (2013). L'intelligence économique : un concept, quatre courants. *Sécurité et stratégie*, 12(1), 56–64. <https://doi.org/10.3917/sestr.012.0056>
- Camagni, R. (2002). On the concept of territorial competitiveness: Sound or misleading? *Urban Studies*, 39(13), 2395–2411. <https://doi.org/10.1080/0042098022000027022>
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. Quality Press.
- Carayon, B. (2003). *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*. La Documentation française.
- Harbulot, C. (Ed.). (2015). *Manuel d'intelligence économique* (2e éd.). Presses Universitaires de France.
- Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. J. (1993). *Marketing places: Attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. Free Press.
- Kouzmin, A., Löffler, E., Klages, H., & Korac-Kakabadse, N. (1999). Benchmarking and performance measurement in public sectors: Towards learning for agency effectiveness. *International Journal of Public Sector Management*, 12(2), 121–144. <https://doi.org/10.1108/09513559910263462>
- Le Galès, P. (1995). Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. *Revue française de science politique*, 45(1), 57–95. <https://doi.org/10.3406/rfsp.1995.403502>
- Martre, H. (Ed.). (1994). *Intelligence économique et stratégie des entreprises*. La Documentation française.
- Moinet, N. (2011). *Petite histoire de l'intelligence économique : Une innovation française*. L'Harmattan.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Torre, A., & Beuret, J.-E. (2012). *Proximités territoriales : Construire la gouvernance des territoires, entre conventions, conflits et concertations*. Economica.