



XXXVIème SESSION
Dakar, 6 au 7 juillet 2010

DOCUMENT N°19

* * *

Commission de la coopération et du développement

RAPPORT

établi en application de l'article 12.7 du règlement et présenté à la Commission

par

M. Jean-Pierre DUFAU
(France)

Rapporteur

sur

L'intelligence économique

I- L'Intelligence économique : un concept d'actualité

A- Définition

A l'origine, ce concept n'est pas français. Les britanniques parlent de « business intelligence », renseignement des affaires, et les américains de « competitive intelligence », renseignement concurrentiel.

En fait, il existe plusieurs définitions de l'Intelligence économique, cette notion ayant fait l'objet de divers débats conceptuels. La première définition apparaît en 1967 dans un ouvrage de Harold Wilensky. Il y définit « l'intelligence économique comme l'activité de production de connaissances servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes ». Cette définition permet de distinguer l'intelligence économique de l'espionnage économique car elle se développe ouvertement et utilise principalement des moyens légaux.

En France, ce sont les travaux du Commissariat général au plan avec le rapport de Henri Martre en 1994 qui vont permettre de préciser la notion et d'initier une réflexion globale sur ce concept.

Au sein du groupe de travail, certaines divergences existaient et la définition qui fut retenue est issue de la volonté de trouver un consensus. Le rapport Martre définit « l'intelligence économique comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de délais et de coût. »

Et le rapport précise ce qu'il faut entendre par information utile. Il s'agit de « l'information dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans un environnement concurrentiel. Ces actions au sein

de l'entreprise s'ordonnent autour d'un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs de l'entreprise ».

Le rapport Martre poursuit en expliquant que la notion d'intelligence économique implique « le dépassement des actions partielles désignées par les vocables de documentation, de veille, de protection du patrimoine concurrentiel, d'influence...Ce dépassement résulte de l'intention stratégique et tactique. »

Christian Harbulot qui en France, a également beaucoup travaillé sur cette notion, définit l'intelligence économique comme « la recherche et l'interprétation de l'information accessible à tous, afin de décrypter les intentions des acteurs et de connaître leurs capacités. Elle comprend toutes les opérations de surveillance dans l'environnement concurrentiel et se différencie du renseignement traditionnel par la nature de son champ d'application puisqu'elle concerne le domaine des informations ouvertes et exige donc le respect d'une déontologie crédible ; l'identité de ses acteurs dans la mesure où l'ensemble des personnels et de l'encadrement et non plus seulement les experts participent à la construction d'une culture collective de l'information ; ses spécificités culturelles car chaque économie nationale produit un modèle original d'intelligence économique ».

B- Description

Comment caractériser l'intelligence économique, quel contenu lui attribuer ? Les définitions ci-dessus mettent en avant la recherche de l'information pertinente pour l'entreprise ou l'organisation. Selon les auteurs Eric Delbecque et Gérard Pardini, sur le plan opérationnel, l'intelligence économique comprend des actions de veille (acquérir l'information stratégique pertinente), de sécurité (ne pas laisser connaître ses secrets) et d'influence (propager une information ou des normes de comportement et d'interprétation qui favorisent sa stratégie).

La veille est une démarche systématique de recherche, de recueil, de traitement (analyse et mise en perspective) et de diffusion de l'information. La veille se décline au plan scientifique, technologique,

juridique et réglementaire, institutionnel, commercial, environnemental etc.

Diagnostic et suivi des concurrents sont au centre de cette démarche. La veille vise à surveiller et décrypter l'environnement concurrentiel et à déceler les signaux faibles révélant des tendances émergentes. Elle fait bien entendu un large usage des nouvelles technologies de l'information à travers Internet mais elle fait aussi appel au facteur humain, à des experts, à des documents écrits non numérisés etc. Cette démarche permet à l'entreprise de mieux se positionner dans son environnement, sur ses marchés et face aux autres acteurs.

Mais il ne suffit pas de recueillir l'information stratégique sur l'environnement concurrentiel. Ce système de recherche d'information doit être accompagné d'un dispositif approprié de sécurité/sûreté. Il s'agit d'assurer la sécurité physique, informatique et du patrimoine immatériel de l'entreprise. Concrètement, on peut procéder par exemple à un audit des vulnérabilités et menaces, sensibiliser le personnel en définissant des actions préventives intégrées à la stratégie de l'entreprise, identifier les menaces pesant sur les systèmes d'information et les protéger en conséquence.

Enfin, l'intelligence économique intègre des actions d'influence. L'Agence française pour le développement de l'intelligence économique (AFDIE) caractérise ainsi l'influence : « Les conditions de la décision sont liées à l'environnement global de l'entreprise ; l'influence consiste à modifier favorablement cet environnement, et éventuellement à changer à son profit les règles du jeu. La définition et la conduite des stratégies d'influence permettent à l'entreprise de mieux se positionner sur ses marchés, de bénéficier d'une meilleure image, de profiter de normes favorables, de mieux attirer l'attention sur des produits qui répondent non seulement aux besoins des consommateurs, mais satisfont aussi à des règles environnementales en cours d'élaboration, dans le cadre du développement durable, par exemple. L'influence comporte la plupart des actions de communication de l'entreprise, de la publicité à la communication institutionnelle et au lobbying. Elle comporte aussi la promotion de l'image, la réplique aux attaques concurrentielles, elle permet la

préparation d'opérations marketing et de lancement des produits. L'absence de maîtrise de ses stratégies d'influence -car toute entreprise exerce une influence, même involontaire, sur son environnement -amène l'entreprise à réagir avec retard ou mal à propos face à des attaques qu'elle n'a pas su prévoir et anticiper. »

Selon les travaux de l'AFDIE, l'intelligence économique comprend les tâches suivantes :

- Recherche et recueil des informations et des connaissances clefs qui se décline en :
 - Veille
 - Recherche documentaire
 - Investigation (sources humaines)
- Traitement et interprétation des données recueillies soit :
 - Entretien des bases de données et de savoirs
 - Administration de données
 - Analyse
 - Synthèse (construction de schémas interprétatifs et de modèles mentaux)
- Formulation des raisonnements stratégiques
 - Stratégie d'innovation
 - Conduite de projets
 - Anticipation et maîtrise des risques
 - Evaluation des effets des décisions à prendre
- Mise en œuvre des actions et animations des réseaux
 - Animation de réseaux d'influence
 - Déploiement préventif ou curatif des actions offensives ou défensives
 - Communication sur les valeurs
- Evaluation des effets et mutualisation des pratiques
 - Etude d'impact
 - Rétroveille sur les processus
 - Echange de pratiques et de savoirs
 - Audit d'intelligence économique, auto-évaluation

C- Enjeux et objectifs

Certes, le renseignement commercial en tant que tel n'est pas nouveau. Les vénitiens à la fin du Moyen-Âge et au début de la Renaissance travaillaient selon les principes de l'intelligence économique : ils possédaient des comptoirs dans tous les ports de la Méditerranée, leurs bateaux servaient de support à l'information, leurs capitaines rendaient compte au palais des Doges et repartaient après avoir pris connaissance d'une synthèse de la situation, ce qui leur donnait un avantage concurrentiel majeur.

Mais, on l'a vu plus haut, l'intelligence économique va bien au-delà du renseignement commercial et qui plus est, au 21^{ème} siècle le monde a changé et la mondialisation modifie les rapports entre entreprises et entre nations. Il ne s'agit plus de concurrence plus ou moins policée entre une quinzaine de pays occidentaux développés important leurs matières premières et exportant leurs produits manufacturés. Il s'agit d'un monde où les pays émergents souhaitent légitimement se développer, tirer profit de la croissance mondiale, où la concurrence est extrême et où les schémas traditionnels disparaissent.

La concurrence actuelle est sans précédent et certains la qualifient de guerre économique. Tout est devenu marché, et pour les entreprises, il faut savoir saisir les opportunités tout en se préservant des menaces des nouveaux acteurs. Les entreprises doivent faire preuve d'une volonté offensive pour aller chercher ailleurs des volumes d'activité complémentaires nécessaires à leur pérennité, et témoigner d'une capacité d'anticipation et de réactivité.

Les méthodes employées dans ce combat ne sont pas toujours loyales ou légales. Il ne s'agit pas seulement d'être meilleur que les concurrents mais aussi parfois d'évincer celui-ci, de le mettre en déroute ou de le racheter tout simplement.

Les organisations criminelles elles-mêmes tentent de s'immiscer sur ce terrain et la lutte contre la corruption s'inscrit dans ce cadre.

Pour les Etats, les nations qui sont des acteurs de ce nouvel ordre économique de l'après-Yalta où la dimension marchande prévaut, les

stratégies de puissance s'appuieront désormais moins sur l'outil militaire que sur l'avantage économique. La capacité d'innovation est ici un atout certain ainsi que le dynamisme des cultures.

Aussi, pour beaucoup, ceci conduit à élargir le concept de sécurité nationale au-delà de la défense pour y inclure les éléments commerciaux, financiers et culturels constitutifs de la prospérité économique.

Le rôle déterminant des entreprises dans cette nouvelle dynamique est essentiel. Dans cette compétition acharnée, la maîtrise de l'information est stratégique, et ceux qui ne détiennent pas l'information seront distancés inéluctablement. A l'inverse, en ayant un surcroît d'information, on possède un temps d'avance.

La maîtrise de l'information permet de mettre en œuvre des stratégies gagnantes à partir de démarches d'influence et de contre influence pour répondre aux opérations de déstabilisation des concurrents.

Dans ce monde globalisé, les grands Etats tels les Etats-Unis mènent une politique de puissance conjuguant intervention de l'Etat et soutien aux entreprises dans la conquête des marchés. Les pouvoirs publics se voient dévolus un rôle de stratège dans la définition des moyens à mettre en œuvre pour préserver leur place dans l'économie mondialisée et assurer l'indépendance et le niveau de vie de leur population. La défense des intérêts nationaux passe par le développement et l'exploitation des avantages comparatifs.

C'est dans ce contexte que certains ont pu parler de patriotisme économique.

En juillet 2005, la troisième conférence de Dominique de Villepin alors Premier ministre français, était consacrée au patriotisme économique. Citons-le : « Je sais que cela ne fait pas partie du langage habituel. Mais il s'agit bien, quand la situation est difficile, quand le monde change, de rassembler nos forces. Rassembler nos forces, cela veut dire que nous valorisons le fait de défendre la France et ce qui est français. Cela s'appelle le patriotisme économique. »

Bernard Carayon, député français qui s'est passionné pour ces sujets, ajoute dans son ouvrage sur le patriotisme économique : « le patriotisme économique n'est pas plus un nationalisme qu'un conservatisme : c'est le garant de la cohésion sociale, un catalyseur d'énergie : la conscience collective de nos vulnérabilités, de nos talents, de nos ambitions, irréductiblement adverse de la déification du marché et de l'éloge des égoïsmes sans destinée. »

L'outil indispensable dans ce nouveau contexte, c'est l'intelligence économique, qui permet de protéger et maîtriser l'information stratégique.

En conclusion, et pour reprendre la formulation d'Alain Juillet, Haut responsable chargé de l'intelligence économique en France, la finalité de l'intelligence économique est la compétitivité au service de la souveraineté.

II- L'intelligence économique dans les pays francophones

A- L'exemple de la France

1. Vers une politique publique d'intelligence économique

En France, on l'a dit, le débat sur l'intelligence économique commence avec la parution du rapport de Henri Martre en 1994. Celui-ci formulait un certain nombre de propositions en 4 points que nous rappellerons ici :

- Diffuser la pratique de l'intelligence économique dans l'entreprise
- Optimiser les flux d'information entre le secteur public et le secteur privé
- Concevoir les banques de données en fonction des besoins des utilisateurs
- Mobiliser le monde de l'éducation et de la formation

Ce rapport entraîna la création d'un éphémère Comité pour la compétitivité et la sécurité économique (CCSE) placé auprès du Premier ministre. Cet organisme initié par le préfet Rémy Pautrat,

avait pour but de conseiller le gouvernement sur les attentes des entreprises et d'accroître la synergie public/privé. Mais cette démarche s'enlisa, malgré quelques expériences conduites dans les régions par quelques préfets précurseurs.

C'est en 2002 que le nouveau Premier ministre Jean-Pierre Raffarin demande au député Bernard Carayon de réaliser un rapport sur l'intelligence économique, dans un contexte de compétition économique accrue. Le rapport est rendu public en 2003 sous le titre : « Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale », et il relance le débat.

Bernard Carayon faisait alors le constat du quasi-immobilisme des pouvoirs publics depuis la parution du rapport Martre et de l'absence de coopération entre la sphère publique et la sphère privée. Il plaidait pour une politique publique d'intelligence économique basée sur 4 axes :

- le renforcement de la compétitivité, notamment en accompagnant les entreprises dans la conquête des marchés étrangers ;
- l'élaboration d'un dispositif de sécurité économique déclinée dans le domaine des réseaux d'information, des processus industriels et de l'instrument juridique (propriété intellectuelle notamment) ;
- la mise en place d'une stratégie d'influence, notamment en matière d'anticipation normative ;
- le déploiement sur l'ensemble du territoire d'actions de sensibilisation et de formation adaptées aux besoins des acteurs économiques.

Le rapport Carayon posait également la question fondamentale de la définition d'un périmètre stratégique de l'économie française.

A la suite du rapport Carayon, fin décembre 2003, le gouvernement annonçait la nomination d'un Haut Responsable chargé de l'Intelligence économique (HRIE), rattaché au Secrétariat général de la Défense nationale et chargé d'impulser et de coordonner une politique publique d'intelligence économique. Cette responsabilité fut confiée à Alain Juillet qui combinait des expériences professionnelles dans le secteur privé et dans le monde du renseignement.

Notons au passage que ce rattachement au Secrétariat général du gouvernement du Haut responsable de l'intelligence économique, a été critiqué par Bernard Carayon dans son second rapport au Premier ministre de 2006 intitulé « A armes égales ». Selon lui, cela risquait d'induire ou de renforcer la confusion trop fréquente entre renseignement et intelligence économique, et de restreindre la compréhension des secteurs stratégiques à des enjeux sécuritaires.

2. L'expérience française d'intelligence territoriale

Simultanément à la nomination d'un Haut responsable de l'intelligence économique, le ministère de l'Intérieur mettait en place des expérimentations territoriales dans neuf régions pilotes, d'un dispositif cohérent, déclinant les 4 axes proposés par le rapport Carayon et s'appuyant sur la méthodologie de l'Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT). La sécurité nationale et le développement local constituent en effet, les deux dimensions de l'intelligence économique qui sont le « cœur de métier » du ministère de l'intérieur, qui intervient en tant que ministère des territoires et du développement local.

Dans cette démarche, les préfets ont un rôle majeur à jouer. Ils sont à même de construire une vision stratégique de la région, en partenariat avec les collectivités locales à travers le contrat de plan Etat/Région et pour la sphère des services de l'Etat, à travers le plan d'action stratégique de l'Etat en région (PASER). Ils sont aussi au cœur des territoires, favorisant les coopérations entre responsables économiques, universitaires, élus, fonctionnaires.

Le rôle des pouvoirs publics est capital dans le domaine de la sécurité économique, dans la production/diffusion d'informations nécessaires à la conquête des marchés, dans l'appui à l'expansion commerciale internationale des PME. De ce point de vue, la circulation de l'information entre la sphère publique et le secteur privé s'affirme comme un élément primordial de la réussite de la politique publique d'intelligence et de sécurité économiques.

Le bilan positif de l'expérimentation régionale a permis de montrer qu'il existait une forte demande de mise en réseau et de circulation de l'information stratégique. La décision a été prise de généraliser la démarche à l'ensemble des régions. C'est l'objet de la circulaire du 13 septembre 2005 adressée aux préfets par le ministre d'Etat.

Cette circulaire officialise la généralisation du dispositif d'intelligence économique territoriale. Elle trace un cadre commun en tenant compte de la diversité des situations et apparaît comme un outil méthodologique.

Des outils communs sont proposés à l'ensemble des régions :

- un comité de pilotage régional, associant services de l'Etat, collectivités locales, organismes consulaires, chefs d'entreprises, universitaires....
- un plan régional de sécurité économique, permettant d'identifier et d'accompagner les entreprises sensibles
- des outils technologiques de gestion de l'information

Enfin, l'importance attachée à la formation est soulignée. L'intelligence territoriale porte en elle une exigence de qualité et passe par la constitution puis la diffusion d'un corpus de compétences, d'un ensemble de techniques et de savoir-faire.

La circulaire fait le lien entre la démarche d'intelligence économique territoriale et les pôles de compétitivité, ces derniers jouant le rôle de catalyseurs.

3. Intelligence économique et pôles de compétitivité

En effet, la France a lancé en 2004 une nouvelle politique industrielle offensive basée sur les pôles de compétitivité dont le principal objectif était l'innovation.

La Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action régionale (DATAR) définissait un pôle de compétitivité comme l'association d'entreprises, d'industriels, de centres de recherche et d'organismes de formation, qui sont engagés dans une stratégie commune de

développement, autour de projets innovants. Toutes les compétences sont mobilisées et mutualisées.

Cette initiative est conçue et réalisée avec la stratégie globale du territoire sur lequel le pôle est implanté : c'est un lieu où les technologies les plus pointues sont au sein d'industries à haut potentiel de croissance, ayant les capacités d'une visibilité internationale. Ceci implique naturellement que l'intelligence économique y trouve ses domaines d'application. La formation, les investissements, la veille et l'intelligence économique, la promotion, sont indissociables pour assurer la compétitivité des entreprises du pôle et le développement économique des territoires.

La notion de territoire est importante. Outre défendre son territoire contre des concurrents ou conserver ses savoir-faire, il faut aussi détecter les nouvelles technologies, les nouveaux marchés : c'est le rôle de l'intelligence économique territoriale. Les pôles de compétitivité sont créés autour de la notion de réseaux mettant ainsi en relation les réseaux de compétence, les plates formes technologiques, l'environnement concurrentiel et l'international. Ces réseaux sont privés (PME, grands groupes) ou publics (les collectivités locales, le monde de la recherche, les organismes de formation, etc.). Une circulation de l'information entre la sphère publique et le secteur privé est un atout incontournable pour la réussite de cette politique d'intelligence et de sécurité économique.

L'objectif est de rendre chaque pôle de compétitivité plus visible de l'extérieur, plus attractif et plus performant. Il y a actuellement 71 pôles labellisés dont 7 mondiaux et 10 à vocation mondiale.

Les pôles sont de haute technologie à caractère innovant et de savoir-faire à très forte valeur ajoutée. Ils sont donc convoités et peuvent subir des attaques. Les pôles ont pratiquement tous mis en place des chartes de bonnes pratiques de sécurité économique. La crédibilité des pôles repose en effet, non seulement sur la compétitivité et l'innovation, mais aussi sur l'intégration des préoccupations sécuritaires au sein de la chaîne de valeur construite entre les différents acteurs.

B- L'exemple du Maroc

1. Intelligence économique et développement

Depuis quelques années, les responsables politiques, économiques et universitaires marocains se sont progressivement appropriés l'intelligence économique comme démarche de maîtrise de l'information stratégique utile au développement des entreprises, des organisations publiques mais aussi de projets et de territoires. Cette démarche est considérée comme l'atout maître dans la bataille économique et la gestion des rapports de force internationaux.

Le Maroc a décidé de se doter d'institutions permettant d'organiser une politique publique d'intelligence économique au plan national et territorial, qui ne soit pas la seule transcription de concepts pratiqués dans les pays du nord (anglo-saxons ou francophones).

Le Maroc est naturellement préoccupé par la pérennisation de son développement, par la préservation de son identité et la recherche de nouvelles capacités de puissance économique et culturelle. L'offensive commerciale chinoise qui déstabilise des pans entiers de l'activité économique marocaine oblige les décideurs à mettre en œuvre une stratégie. Confrontés aux dynamiques hyperconcurrentielles de la mondialisation, à la recherche du rattrapage économique et technologique, mais désireux de concevoir un modèle plus coopératif et durable, les stratèges visent un autre mode de développement valorisant l'identité et l'histoire culturelle marocaine comme levier d'influence et « d'avantage compétitif ».

M. Rachid Talbi El Alimi, Président du Conseil régional de Tanger – Tétouan et ancien ministre des Affaires économiques et générales, conçoit l'intelligence économique comme « un outil de performance économique, un facteur de compétitivité et de consolidation du rayonnement du Maroc au sein du concert des nations modernes ».

Pour M. Mohammed Mbarki, wali de Tétouan en 2004, « l'intelligence économique représente un arsenal pour faire gagner la

bataille du développement face ou dans le nouveau système mondial de domination, une méthode indispensable aux entreprises, aux gouvernants, aux développeurs ».

Pour M. Driss Guerraoui, professeur à l'université de Rabat-Agdal, conseiller du premier ministre, le rôle vital de l'intelligence économique réside dans les méthodes qu'elle fournit aux entreprises et aux développeurs pour accéder à la maîtrise de technologies dans une stratégie de recherche de raccourcis technologiques.

En 2006 s'est tenu près de Rabat, le premier Forum de coopération décentralisée entre le Maroc et la France. Se sont ainsi rencontrés des maires, des présidents d'associations, de collectivités locales, d'universités, des animateurs de programmes de coopération, issus des deux rives de la Méditerranée afin de conclure des accords de coopération.

Sur le plan théorique, depuis 1975, il existe une école de l'intelligence économique appliquée aux pays en développement ou émergents. Elle a été proposée par Stefan Dedijer, professeur à l'université de Lund en Suède. Il a introduit la démarche d'intelligence sociale définie comme « l'ensemble des activités d'une société, reliées à l'intelligence, la capacité à s'adapter, répondre à des circonstances changeantes, afin de réaliser des objectifs de développement décidés ».

L'efficacité de l'intelligence sociale, beaucoup parlent aujourd'hui d'intelligence collective d'un pays, repose sur la taille et le dynamisme des activités de production et de développement de la connaissance, ainsi que sur la densité et la qualité de ses réseaux d'information et d'expertise.

2. Le dispositif d'intelligence économique du Maroc

Le tissu productif marocain est constitué à plus de 90% de PME et de TPE. Les experts marocains voient le plus souvent en elles « le support d'une diversification économique nouvelle » permettant de « répondre à une multitude de marchés nouveaux ». Ils voient dans la PME la source de « stratégies nouvelles de croissance et de

développement » pour le Maroc. Citons Driss Guerraoui : « dimension maîtrisable du capital, autonomie de la décision, possibilité de porter des expérimentations économiques et sociales, flexibilité de la gestion, capacité d'adaptation avec l'environnement, faculté d'innovation, facultés d'anticipation et de restructuration à moindres coûts sociaux et financiers », tels sont leurs atouts.

Tout cela permet d'envisager un apprentissage aisé des modes d'organisations et des méthodologies de veille et d'intelligence économique, mais sous réserve que l'esprit d'entreprise et les environnements administratif, juridique, financier et la lutte contre la corruption s'améliorent considérablement, en même temps que l'instruction et la formation (le taux d'illettrisme est de 50% au Maroc).

L'Institut Marocain d'informations scientifiques et techniques, créé en 2003, a effectué la première enquête destinée à identifier les besoins en information scientifique et en veille des entreprises de 5 secteurs des industries de transformation. Il apparaît clairement que l'apprentissage de l'intelligence économique passe et passera encore longtemps par la pratique de veille (réglementaire, commerciale, concurrentielle, technologique), comme c'est d'ailleurs le cas en Europe. L'étude montre que les responsables de PMI ont conscience que l'information est un déterminant essentiel pour le développement de l'entreprise et que la pratique de la veille devient indispensable. Mais l'information demeure non structurée et les pratiques de la veille sont aléatoires, peu formalisées. Les moyens, l'organisation et les outils font encore défaut.

Pour Abdelmalek Alaoui, auteur d'un récent ouvrage sur l'intelligence économique au Maroc, le constat est sévère : au niveau des entreprises, les praticiens de l'intelligence économique au Maroc se comptent sur les doigts d'une main.

Les avancées semblent plus significatives dans les grandes structures. L'ouverture à la mondialisation incite les entreprises à pratiquer l'intelligence économique. Sans surprise, ce sont les champions nationaux tels Maroc Telecom, l'Office Cherifien des Phosphates

(OCP), la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG), la Banque Centrale Populaire (BCP), et la BMCE qui sont les premiers à avoir adopté cette pratique.

Le Maroc souffre de la faiblesse des réseaux d'appui territorialisés au développement. Ce sont ces structures, telles que les centres techniques, les chambres de commerce et d'industrie, les réseaux de diffusion technologiques, qui devront pouvoir agir et se densifier de par l'action des institutions telles que les ministères de l'industrie, de la recherche, du commerce extérieur.

Deux décisions ont ouvert la voie à plus d'efficacité : la création en 2002, de 16 Centres régionaux d'investissement (CRI) et la création de l'Agence nationale pour la promotion des PME (ANPME). Celle-ci développe des programmes de soutien à la mise à niveau des PME et en particulier des systèmes de veille. Elle propose une panoplie complète de prestations, ces services constituent la base d'un dispositif de diagnostic et d'intelligence stratégique.

Le directeur du Centre national de planification de la recherche scientifique et technique a établi un état des lieux complet de l'économie du savoir au Maroc. Les établissements publics de recherche se situent dans les secteurs traditionnels mais aussi dans les secteurs de haute technologie (CRTS : centre royal de télédétection spatial).

Dans le domaine des télécommunications, la réussite de Maroc Télécom dans l'attribution de plusieurs licences GSM hors frontières (Mauritanie, Gabon, Burkina Faso) a démontré que le pays est capable d'affronter de grandes entreprises étrangères. De plus, dans le domaine des télécoms, des techno parcs ont été créés où les entreprises mondiales affluent.

Plusieurs des 14 universités marocaines participent aux 17 pôles de compétence développés sur le territoire, associant en réseau les centres de recherche et les entreprises. L'institut marocain d'informations scientifiques et techniques (IMIST) a vocation à irriguer ce dispositif de recherche et de développement grâce à son réseau de veille.

30 pôles de compétence permettent des réflexions plus transversales.

Le dispositif de production et de diffusion de connaissance permet au Maroc de se classer 3^{ème} producteur scientifique en Afrique, après l'Afrique du sud et l'Egypte.

Toutefois, le rapport de l'université Al Akhawayn sur les enjeux de l'économie de la connaissance au Maroc pointe « l'absence de capitalisation du savoir et le manque de vision à long terme ». Les trois quarts des publications scientifiques annuelles sont des publications conjointes, notamment avec des partenaires français.

Abdelmalek Alaoui déplore quant à lui, le manque de « Think Tanks » indépendants qui seraient susceptibles d'enrichir la réflexion stratégique et de promouvoir une politique ambitieuse de gestion de la connaissance.

Les PME marocaines ont peu recours aux technologies de l'information. Le réseau public marocain est numérisé, et il offre la quasi-totalité des services de base. Mais, les entreprises ne font que peu appel à ces services qui leur sont spécifiquement destinés.

De plus, l'obsolescence des sites Internet des ministères, ambassades, et administrations publiques peut porter préjudice au Maroc. Mises à jour inexistantes, sites Internet inaccessibles, les outils qui devaient promouvoir la visibilité du Maroc et faciliter l'accès aux informations pour les citoyens, ne sont pas à la hauteur des ambitions du pays, selon Abdelmalek Alaoui.

Paradoxalement, la progression lente de l'appropriation des technologies de l'information s'accompagne d'un nombre très important d'attaques informatiques contre les sites nationaux.

Pour Abdelmalek Alaoui, il semble que le Maroc n'ait pas pris la mesure des dangers liés aux attaques informationnelles et au développement de la cybercriminalité. Pour cet auteur, le cyber-espionnage économique constitue une menace réelle pour le Maroc où

les acteurs économiques ne sont que peu ou pas sensibilisés au danger et sous-estiment les risques qu'il implique.

La diffusion et l'apprentissage des technologies de l'information, mais surtout d'accès au savoir est l'objet d'une grande attention dans les universités marocaines, et des projets avancés, y compris de coopération internationale, voient le jour.

L'Ecole des sciences de l'information (ESI) dispense des cours sur la veille informationnelle, qui incluent l'approche de la fonction de veille informationnelle stratégique, l'étude des comportements informationnels dans les organisations, des stratégies et des cultures informationnelles, ainsi que de l'éthique. L'ESI a été la première, dès 2000 à publier des mémoires d'étudiants sur la veille et l'intelligence économique. L'Ecole développe par ailleurs un programme en ligne, le programme FORCIIR (Formation continue en information informatisée en réseau) financé par le ministère des affaires étrangères français.

Plusieurs écoles publiques se sont également engagées dans une démarche d'intelligence économique, incluant cette matière dans les 3^{ème} cycles déjà existants, ou envisagent de créer des formations spécifiques. La jeunesse marocaine s'intéresse au sujet.

Une innovation est développée par le professeur Joseph Chaines et ses étudiants de l'ESITH (Ecole supérieure des industries du textile et de l'habillement). Ils ont créé un club de veille dénommé « Competitive Intelligence Service » destiné à ouvrir des perspectives aux entreprises du secteur textile. Selon eux, l'intelligence économique peut s'expliquer ainsi : « Le renseignement au sens guerrier du terme, s'il ne fait pas gagner la guerre directement sur le champ de bataille, est un élément majeur de la victoire, car il permet d'anticiper les mouvements de l'adversaire et de préparer des stratégies gagnantes ».

L'association R&D Maroc inscrit l'intelligence économique au cœur de ses missions en se donnant pour objectif de créer un lieu opérationnel entre l'association et les chercheurs nationaux d'une part, avec les marocains à l'étranger d'autre part. Il s'agit de la capacité

marocaine et plus précisément de la communauté universitaire scientifique et des affaires, à créer de la valeur grâce aux diasporas.

C'est dans cet esprit qu'a été créé le FINCOME, le Forum international des compétences marocaines à l'étranger, qui incarne la stratégie nationale de mobilisation des compétences marocaines résidant à l'étranger. Il regroupe 1300 personnalités à l'étranger. Après un bon démarrage, il se heurte néanmoins à des problèmes financiers et ses objectifs ne cadrent pas nécessairement avec ceux du Maroc de l'intérieur.

3. Une nouvelle volonté politique : vers une politique publique d'intelligence économique ?

Les pouvoirs publics semblent vouloir s'engager dans une politique d'intelligence économique s'appuyant sur l'université qui joue un rôle moteur et visible, mais aussi sur les réseaux de chefs d'entreprises plus discrets, plus informels, mais opérationnels à travers la diaspora et les associations professionnelles et patronales.

L'Etat s'efforce de structurer une politique d'intelligence économique. De fait, il s'agit de :

- déterminer le périmètre des actifs industriels clés à défendre et à promouvoir. Le plan Hassan II pour le développement économique et social définit des secteurs traditionnels (cuir, textile), mais aussi des secteurs de pointe (électronique, mécanique de précision) et innovants (préservation de l'environnement) ; plus récemment, le programme « Emergence » définit la stratégie de développement des nouveaux métiers mondiaux du Maroc. Il s'agit de déterminer des filières industrielles stratégiques (textile/cuir, agroalimentaire et automobile) permettant de faire du Maroc une plateforme de production et d'exportation privilégiée dans la région du bassin méditerranéen ;
- suivre les marchés émergents pour évaluer l'évolution des performances marocaines.

Pour Driss Garaoui toujours, la création d'une cellule d'analyse et de réflexion stratégique doit apporter l'instance d'orientation nécessaire au dispositif en construction. En 2006, est créé le Centre de veille

stratégique intégré à la direction des Investissements extérieurs. L'équipe comportait une dizaine de jeunes diplômés de haut niveau chargés de la veille et de l'analyse. Leur mission principale était de fournir des informations pertinentes au gouvernement pour améliorer la compétitivité des exportations marocaines et l'attractivité du Maroc.

Mais pour Abdelmalek Alaoui, cela apparaît aujourd'hui comme un échec, la plupart des cadres ayant quitté cette structure. La direction des Investissements a été dissoute pour laisser place à une Agence nationale. Selon cet auteur, le projet était voué à l'échec, aucun objectif clair ne lui ayant été fixé, si ce n'est « faire de la veille ». La structure créée s'est avérée redondante avec d'autres départements. Car l'effet de mode lié à la veille et à l'intelligence économique ont en effet poussé un certain nombre de responsables à créer leur propre structure dédiée, quitte à la fermer quelques mois plus tard faute d'utilité.

Mohammed Mbarki, wali de Tétouan en 2004, a annoncé la création d'un observatoire d'étude et de recherche sur l'intelligence économique. Celui-ci devrait être le garant du développement d'une conception marocaine de l'intelligence économique, en intégrant en particulier la richesse du socle culturel marocain, comme avantage culturel et de fait concurrentiel. C'est une première innovation.

La seconde innovation réside dans la volonté de mettre en place une politique d'intelligence territoriale en organisant à l'échelle des territoires et des bassins d'activité, des dynamiques collectives de développement. Pour Mohamed Assouali, vice-président de la commune urbaine de Tétouan, « l'intelligence économique permet au territoire et aux organisations d'agir efficacement sur l'environnement, d'anticiper les grandes tendances et opportunités, d'alerter sur les menaces de perte d'attractivité, de compétitivité ou d'information ».

Abdelmalek Alaoui plaide quant à lui, pour une structure nationale de guerre économique, dont les prérogatives seraient de centraliser l'information stratégique, d'appuyer les entreprises, de préparer la riposte et de formaliser le « marocain hybride » qui sait « surveiller

comme les chinois, analyser comme les français et agir comme les américains ». Cette structure en charge de la guerre économique irait donc au-delà du modèle français.

Certains plus sceptiques font néanmoins valoir qu'il n'y a pas de réelle politique d'intelligence économique au Maroc car sur les trois étapes que suppose une telle démarche (surveiller, analyser et agir), la troisième n'est pas atteinte pour les raisons suivantes : le système éducatif n'a guère évolué depuis 30 ans et est encore précaire ; il n'y a pas de vision à long terme au niveau des différents ministères ; des efforts restent à faire dans le domaine des ressources humaines.

C'est ainsi que l'Association marocaine d'intelligence économique (l'AMIE), a été créée en 2006 par des acteurs appartenant au secteur privé, à l'administration et au monde de la recherche. Elle se fixe comme objectif d'être un cercle de réflexion et un levier d'impulsion à la disposition de toutes les organisations (entreprises, administrations et associations professionnelles...) pour les informer, les accompagner, les guider en la matière, et aussi fédérer leurs efforts. Elle a organisé en 2007 un colloque international à Casablanca sur le thème de « l'intelligence territoriale ».

Il faut aussi noter que l'AMIE est membre fondateur en 2008 de l'Association internationale francophone de l'intelligence économique et occupe à ce titre, le poste de la vice présidence chargée de l'Afrique du Nord et du Moyen Orient.

C- L'émergence de l'intelligence économique en Afrique

Le Maroc est l'un des exemples significatifs d'une sensibilisation déjà ancienne à la notion d'intelligence économique et d'une volonté de mettre en œuvre une politique nationale en la matière. Si les autres pays africains semblent moins avancés sur cette voie, ils s'intéressent pourtant au concept. L'année 2008 en particulier révèle un intérêt croissant pour cette notion.

Ainsi en novembre 2008, un vent d'intelligence économique a soufflé en Afrique centrale, du nord et de l'ouest. De Libreville à Dakar, de

Rabat à Alger, des spécialistes ont invité les décideurs à venir discuter des enjeux majeurs de la quête, de la protection, de la diffusion, du management stratégique de l'information utile face à l'exacerbation de la concurrence mondiale.

Au Gabon, Prosper Tonda Mabenda du Groupe d'études et de recherches sur la communication (GERC) rattaché à l'institut de recherches en sciences humaines (IRSH) de l'université Omar Bongo, s'est attelé à décrypter les enjeux et à sensibiliser les acteurs publics et privés aux vertus de l'intelligence économique pour le Gabon. Tonda Mabenda milite pour la création d'un « pôle d'intelligence économique national autour des secteurs vitaux et au sein duquel l'université et la recherche joueront un rôle éminemment stratégique ».

Au Sénégal, le séminaire organisé par le centre d'études diplomatiques et stratégiques (CEDS) et l'agence de régulation des télécommunications et des postes (ARTP) a été présenté par les autorités comme point de départ d'une politique publique d'intelligence économique au Sénégal. Cette rencontre a bénéficié de l'expertise de Christian Harbulot. Une formation de haut niveau devait voir le jour dès janvier 2009 au sein du CEDS avec à la clef, un diplôme supérieur spécialisé en intelligence économique et stratégique.

En Algérie, il était question du début de la mise en œuvre des pratiques d'intelligence économique pour 2009. Organisées par le VIP Group, les 2èmes Assises de l'intelligence économique ont attiré les cadres de l'administration et du privé. Après l'adoption en conseil des ministres d'un projet de loi contre la cybercriminalité, Alger attend désormais la nomination d'un directeur de l'intelligence économique au ministère de l'industrie.

D- le Canada et le Québec

Bien que l'expression intelligence économique soit utilisée, au Québec on parle le plus souvent de veille, qu'elle soit stratégique, économique, concurrentielle, technologique, commerciale, informationnelle, documentaire etc. La veille stratégique s'inscrit dans

une optique de gestion stratégique de l'information et des connaissances. Elle exclut par conséquent ce qui touche à la sécurité nationale, le lobbying, les stratégies d'influence ou la « guerre de l'information » qui appartiennent au modèle français. Cette conception intégrée apparaît peu en effet au Québec comme au Canada.

Deux périodes peuvent être distinguées en matière de veille stratégique : les années de sensibilisation et les années d'appropriation.

Les années 1990 voient apparaître le concept de veille stratégique dans le discours public. Certains gouvernements provinciaux tels le Québec, décident de sensibiliser les entreprises, notamment les PME au concept de veille stratégique, qui devient à la mode.

C'est une période de démarrage. On assiste à l'émergence d'offres de cours, de colloques, d'ateliers et de formation de toutes sortes, sur le concept de veille. Des unités de veille apparaissent dans les organisations, notamment dans les grandes entreprises. Des consultants se présentent, les médias parlent de la veille stratégique.

Les initiatives gouvernementales, fédérales et provinciales, ont porté alors principalement sur l'offre de prestation de veille, ainsi que sur la sensibilisation à ce concept. Hormis le Québec, les initiatives sont restées cependant limitées.

Le Ministère de l'industrie, du commerce de la science et de la technologie (MICST) a développé un programme sur 5 ans (1994-1999) supportant au maximum 50% des coûts de centres de veille concurrentielle (CVC) sur 3 ans, qui devaient ensuite s'autofinancer. Le premier (Accès-Domotique) a été créé à la fin de 1994. En tout, quatorze centres ont été créés dans des secteurs industriels variés : domotique, médias, constructions, bois, modes et textiles etc.

Peu de centres ont survécu après la fin de la période de financement du programme. Car ce programme a été conçu comme si la veille était déjà une pratique usuelle, ce qui n'était pas le cas. Le gouvernement

n'a pas poursuivi le programme. Celui-ci a néanmoins permis de sensibiliser à la pratique de la veille, des PME et des dirigeants d'organismes publics et il a servi de laboratoire.

Les années 2000 voient une certaine appropriation du concept par les acteurs socio-économiques. Au Québec, le développement régional est prioritaire et un nouveau projet pilote d'observatoires régionaux sur le système d'innovation, est créé en 2002 par le ministère de la recherche. Le programme a pris fin sans dépasser le stade du projet pilote.

Par ailleurs, le gouvernement du Québec est l'un des bailleurs de fonds d'organismes, tels que les centres de liaison et de transfert dont plusieurs offrent des services de veille à leurs membres, des réseaux de veille ou des services d'information à leurs membres.

Au niveau fédéral, Industrie Canada a soutenu le développement du site web Stratégis, qui inclut une section sur la veille concurrentielle afin d'y sensibiliser les dirigeants de PME. Certains ministères prennent des initiatives de veille et participent au financement d'observatoires.

Aujourd'hui, au Canada, certaines grandes entreprises et des PME (individuellement ou en réseau) ont des pratiques formelles de veille. Des organisations parapubliques ont des projets de veille et courtage de connaissances. Il existe des observatoires et des réseaux de veille, ainsi qu'une panoplie de services d'information visant notamment les PME.

Presque tous les ministères et organismes publics relevant de l'Etat québécois pratiquent la veille à des degrés divers. Ils ont du personnel, voire des unités de veille ou de prospective.

De plus, le gouvernement québécois a créé en 1999 un Réseau de veille intégrée sur les politiques publiques (RVIPP). Celui-ci vise à « renforcer la capacité des ministères de comparer leurs politiques avec celles des autres gouvernements et de se donner une vision

commune de l'évolution des environnements et des diverses approches observées ailleurs en matière de politique publique ».

Au niveau fédéral, l'institut d'information scientifique et technique (ICIST) a lancé des projets pilotes d'information technique et concurrentielles.

Dans l'enseignement, on peut identifier des chercheurs en sciences de l'information ou en gestion, qui font de la recherche sur la veille. Il n'y a pas de programme complet de formation initiale consacré uniquement à la veille stratégique ou à l'intelligence économique, comme c'est le cas en France. Les notions de veille stratégique sont vues à travers des cours de gestion stratégique de l'information.

En conclusion, on peut dire que le concept de veille stratégique appartient au discours d'affaire. Plusieurs organisations privées, surtout grandes ou très grandes, mais aussi des PME, et de nombreuses organisations publiques ont des pratiques plus ou moins avancées de veille stratégique. Cependant, il y a parfois un écart entre le discours et la pratique. Enfin, il existe de la recherche ainsi que de la formation initiale et continue dans ce domaine.

Par contre, le concept de veille ou d'intelligence économique est plutôt absent du discours politique, aucune personnalité publique ne s'étant saisi du « dossier » comme c'est le cas en France.

III- Intelligence économique et francophonie

A- La force d'un réseau

Dans un contexte de concurrence exacerbée où l'adaptation ne suffit plus, mais où l'anticipation devient toujours plus nécessaire, l'intelligence économique sert l'ambition des décideurs politiques et économiques de définir la politique industrielle de la nation. Elle vient apporter les clés de compréhension et les outils nécessaires aux chefs d'entreprise pour développer leurs activités. Face à ce nouveau contexte d'incertitude, il faut trouver le moyen de différencier l'offre des entreprises par l'innovation.

Or, l'intelligence économique ne doit pas se résumer à des outils et des méthodes qui permettent de capter l'information (que certains qualifient de stratégique), d'en organiser les flux pour au final produire du sens préalable à la décision. L'intelligence économique doit se repenser dans une perspective dynamique qui avance aujourd'hui selon les principes du partage et de la collaboration.

Cette dynamique est à envisager au niveau des réseaux et non plus de l'entité, de l'entreprise. Le maillage des entreprises et des acteurs du développement économique est devenu l'enjeu des années à venir. L'intelligence économique doit permettre de stimuler les énergies collectives et l'on peut parler d'intelligence des réseaux.

Comment ne pas voir alors que la francophonie par la diversité de ses cultures et la richesse de ses réseaux constitue une source d'intelligence collective et de développement considérable ?

La francophonie est en fait un atout essentiel. A l'évidence, la langue est le vecteur par excellence de la communication en même temps qu'elle structure la pensée. De plus, un bassin linguistique est aussi un bassin économique car cette langue commune facilite les échanges économiques.

Dans la concurrence actuelle, il est peut-être plus facile d'échanger avec ceux qui sont proches et qui partagent un bloc d'intérêts communs. La capacité de se comprendre mutuellement fait de la francophonie un formidable vecteur d'échange. Puisque dans la compétition mondiale acharnée, la force appartient à ceux qui s'appuient sur un réseau, il est impératif de développer cette structure de réseau au sein de la francophonie.

B- Un espace économique et culturel

La langue commune est au démarrage d'une collaboration, elle n'est pas une finalité. La francophonie doit être aussi un espace économique avec en perspective le développement.

Il existe beaucoup de secteurs économiques dans lesquels l'espace francophone est compétitif. Citons l'énergie nucléaire qui permet le dessalement de l'eau de mer, or le problème de l'eau est fondamental, le domaine des énergies renouvelables, l'agriculture et l'agro-alimentaire, par exemples.

La francophonie économique existe, elle recèle un immense gisement de co-développement durable et partageable entre le nord et le sud.

La francophonie économique, c'est aussi les entreprises, chambres de commerce et d'industrie, structures associées et réseaux divers, ayant le français en partage qui vivent dans un cadre juridique commun : le droit d'inspiration latine.

La France bénéficie grâce à la francophonie d'un espace d'influence non négligeable dans un monde souvent dominé par le modèle anglo-saxon et l'usage de l'anglais dans les affaires. Et l'influence, nous l'avons vu, c'est aussi de l'intelligence économique.

Mais en retour, le concept de coopération économique tel qu'il est développé en France par les Chambres de commerce et d'industrie consiste à partager avec ses partenaires des formations et des outils leur permettant d'améliorer leur compétitivité. Il privilégie les échanges de stratégies, de formations et d'outils.

La conception française de l'intelligence économique qui tient compte de la culture, de l'histoire des pays, et ne se borne pas à l'analyse des marchés et des concurrents, est une approche qui séduit les pays émergents, car elle est adaptable.

La dimension culturelle, le savoir et la connaissance deviennent grâce à l'intelligence économique les moteurs d'une autre performance par rapport aux circuits de l'efficacité principalement marchande. Elle aboutit à une meilleure compréhension des problématiques de marchés, de développement des affaires et de coopération culturelle par la connaissance des valeurs, des représentations culturelles et des schémas mentaux de chacun des partenaires.

« Nous voulons réinventer l'intelligence économique sur le modèle de la coopération internationale pour mieux se développer et rééquilibrer les relations de par le monde ». Tel est le message que veut transmettre Philippe Clerc, directeur de l'intelligence économique à l'Assemblée des Chambres de commerce et d'industrie, car « plus il y a de concurrence, plus le besoin de coopération est important ».

Conclusion

Le concept d'intelligence économique qui fait suite aux pratiques ancestrales du renseignement commercial, a donc fait l'objet de plusieurs définitions et applications. Toutes ces définitions privilégient la maîtrise de l'information stratégique, en vue de la compétitivité et s'appuient sur la force et la densité des réseaux d'information.

La compétitivité est aujourd'hui toujours plus fragile car la mondialisation signifie une concurrence acharnée entre entreprises et entre les nations. Ce contexte a favorisé la conception de politiques publiques d'intelligence économique et territoriale, conception développée notamment par la France. La création de pôles de compétitivité s'inscrit également dans cette logique.

Au sein de la zone francophone, le Maroc est un des pays qui a le plus avancé dans la définition et la mise en œuvre d'une politique d'intelligence économique nationale, qui se veut originale.

Certes, certains pays en butte à l'extrême pauvreté comme Haïti, considèrent que la notion d'intelligence économique est une question qui ne concerne que les pays nantis, position compréhensible quand la priorité nationale est la lutte contre la misère.

Néanmoins, dans cette atmosphère générale de guerre économique, nous avons vu que la francophonie, qui s'appuie sur un solide réseau et représente un espace économique et culturel remarquable, pouvait et voulait mettre l'accent sur la coopération et le développement, tout en intégrant les valeurs historiques et culturelles des partenaires.

« Guerre et paix entre les nations », ce titre d'un ouvrage célèbre de Raymond Aron pourrait assez bien résumer encore aujourd'hui l'alternative offerte à tous les partenaires-concurrents de l'activité économique mondiale.

La paix économique par la coopération, l'intelligence économique comme partage de l'informations stratégique, tel peut être le message adressé aujourd'hui par la francophonie dans un monde toujours tenté par les confrontations belliqueuses, qu'elles soient militaires ou économiques.

Bibliographie

- « Intelligence économique et stratégie des entreprises », rapport du Commissariat général au plan, travaux présidés par Henri Martre, la Documentation française, 1994
- « Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale », rapport de Bernard Carayon, la Documentation française 2003
- « A armes égales », rapport au Premier ministre de Bernard Carayon, la Documentation française 2006
- « Patriotisme économique. De la guerre à la paix économique » de Bernard Carayon, éditions du Rocher 2006
- « Les politiques d'intelligence économique » de Eric Delbecque et Gérard Pardini, collection Que sais-je, PUF 2008
- « Intelligence économique et guerres secrètes au Maroc » d'Abdelmalek Alaoui, éditions Koutoubia 2009
- « L'intelligence économique, une réponse aux enjeux du 21^{ième} siècle », article d'Alain Juillet dans la revue « Défense », mars-avril 2007
- Actes du Colloque Intelligence économique et francophonie, « vecteur de la coopération internationale », organisé par l'Assemblée des Chambres de commerce et d'industrie , Paris-La Défense janvier 2008
- « L'intelligence économique au Maroc : innover dans le développement », article de Philippe Clerc dans Les Cahiers d'orient, 2005
- « La politique publique d'intelligence territoriale : une réalité et des défis » de Gérard Pardini et Eric Delbecque dans la revue Regards sur l'intelligence économique, octobre 2006

-« Quelle politique publique d'intelligence territoriale ? » de Philippe Clerc, article dans la revue Regards sur l'intelligence économique, août 2005

-« Pôles de compétitivité et intelligence économique » de Jean-Pierre Damiano, LEAT, université de Nice-Sophia Antipolis, CNRS avril 2008

-« La coopération, modèle pour l'intelligence économique » de Jean-Philippe Chogniot dans MFI Hebdo, janvier 2008

-Auditions organisées à l'Assemblée nationale par le rapporteur de MM Alain Juillet et Bernard Carayon, mars 2009

-Article sur l'intelligence économique de Wikipedia (web)