

Renforcer la compétitivité des entreprises par l'Intelligence Économique

Enhancing the competitiveness of enterprises via Economic Intelligence

Kaoutar TOUMI, (Doctorante en sciences de gestion)

Laboratoire des Sciences Economiques Et Politiques Publiques (LSEPP)

Faculté d'Économie et de Gestion de Kenitra

Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc

Fatima CHAREF, (Professeur d'Enseignement Supérieur)

Laboratoire des Sciences Économiques et Politiques Publiques (LSEPP)

Faculté d'Économie et de Gestion de Kenitra

Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences Juridiques, Economiques et sociales Université Ibn Tofail, Maroc (Maroc), B.P 242-Kénitra Tel : 0537329218/0661403557 Fax : 0537374052
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	TOUMI, K., & CHAREF, F. (2025). Renforcer la compétitivité des entreprises par l'Intelligence Économique. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(6), 386–401.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 13/04/2025

Accepted: 09/06/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 06 (2025)

Renforcer la compétitivité des entreprises par l'Intelligence Économique

Résumé :

Cet article examine l'intelligence économique (IE) comme un levier stratégique de compétitivité pour les entreprises marocaines, en s'appuyant sur une analyse croisée des apports entre la recherche académique et les pratiques managériales. Dans un contexte économique marqué par l'instabilité, l'innovation rapide et la concurrence accrue, l'IE apparaît comme un outil essentiel permettant aux organisations de mieux comprendre leur environnement, d'anticiper les menaces et de saisir les opportunités. L'objectif principal de cette étude est de déterminer comment l'intégration de l'IE dans les pratiques managériales peut contribuer à une prise de décision plus éclairée et, par conséquent, à une amélioration de la performance globale des entreprises. Pour ce faire, une analyse a été menée sur deux entreprises marocaines aux profils distincts : l'OCP, leader mondial dans le secteur des phosphates, et Lafarge, leader mondial du secteur des matériaux de construction au Maroc et la première capitalisation boursière industrielle de la Bourse de Casablanca. Ce choix permet de croiser deux réalités sectorielles différentes, et d'explorer les spécificités de l'IE dans des contextes variés. L'approche comparative adoptée permet de mettre en lumière les processus par lesquels l'IE est mobilisée pour surveiller la concurrence, anticiper les évolutions du marché et orienter les choix stratégiques. Les conclusions tirées de cette analyse indiquent que les entreprises dotées de dispositifs structurés d'intelligence économique disposent d'un avantage concurrentiel réel, notamment en matière de réactivité et d'innovation. Toutefois, la portée des conclusions reste limitée en raison du faible nombre d'entreprises étudiées et de la diversité des secteurs, ce qui invite à approfondir la recherche par l'analyse d'un échantillon plus large.

Mots clés : IE, Compétitivité, Prise de décision, performance organisationnelle.

JEL Classification : M21

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

This article examines economic intelligence (EI) as a strategic lever for competitiveness in Moroccan companies, based on a cross-analysis of contributions from academic research and managerial practices. In an economic context marked by instability, rapid innovation, and increased competition, EI appears as an essential tool that enables organizations to better understand their environment, anticipate threats, and seize opportunities. The main objective of this study is to determine how the integration of EI into managerial practices can contribute to more informed decision-making and, consequently, to improved overall business performance. To this end, an analysis was conducted on two Moroccan companies with distinct profiles: OCP, a global leader in the phosphate sector, and Lafarge, a global leader in the construction materials sector in Morocco and the largest industrial market capitalization on the Casablanca Stock Exchange. This choice allows for a comparison of two different sectoral realities and an exploration of the specific characteristics of EI in varied contexts. The comparative approach adopted highlights the processes through which EI is used to monitor competition, anticipate market developments, and guide strategic choices. The conclusions drawn from this analysis indicate that companies with structured economic intelligence systems have a real competitive advantage, particularly in terms of responsiveness and innovation. However, the scope of the findings remains limited due to the small number of companies studied and the diversity of sectors, which calls for further research based on a larger sample.

Keywords: IE (Intelligence économique), Competitiveness, Decision-making, Organizational performance.

Classification JEL: M21

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction :

Les entreprises évoluent aujourd'hui dans un environnement caractérisé par l'incertitude, l'intensification de la concurrence, la volatilité des marchés et la transformation numérique accélérée. Dans ce contexte, leur capacité à capter, analyser, sécuriser et exploiter stratégiquement l'information devient un facteur clé de survie et de différenciation (Martre, 1994 ; David et Lesca, 2011). L'intelligence économique en tant que démarche organisée de collecte, d'analyse, de diffusion et de protection de l'information, permet aux entreprises d'anticiper les évolutions du marché, de mieux comprendre leur environnement concurrentiel et de prendre des décisions éclairées (Bouaka, 2004 ; Kislin, 2011). Cette capacité d'exploitation optimale de l'information devient cruciale pour accroître l'agilité et la résilience des entreprises dans un environnement volatil et incertain. L'intelligence économique, entendue comme un processus structuré d'acquisition, de traitement, de protection et d'utilisation de l'information stratégique (Martre, 1994 ; Bouaka, 2004).

La littérature reconnaît que l'information constitue une ressource immatérielle à haute valeur ajoutée, susceptible de générer un avantage concurrentiel durable lorsqu'elle est maîtrisée et intégrée dans le processus décisionnel (Amos, 2007) ; Deschamps, 2015). L'approche par les ressources et compétences (Barney, 1991) soulignent que l'agilité informationnelle _ c'est-à-dire la capacité à capter les signaux faibles et à réagir rapidement aux changements_ est désormais au cœur des stratégies de différenciation.

Au Maroc, pays émergent confronté à des défis spécifiques liés à la mondialisation et aux mutations technologiques, l'intégration de l'IE constitue une opportunité majeure pour améliorer la performance globale des entreprises et favoriser leur rayonnement à l'internationale. Plusieurs études soulignent que l'IE reste encore faiblement institutionnalisé au Maroc, malgré les efforts des pouvoirs publics et de certains grands groupes (Bouaka, 2004 ; Elouaourti, 2020). Cependant, les enjeux de compétitivité demeurent particulièrement cruciaux dans des secteurs stratégiques tels que les phosphates et les matériaux de construction, où les entreprises évoluent dans un environnement globalisé, instable et fortement concurrentiel (Porter, 1985). Dans ce contexte, l'intelligence économique (IE) se positionne comme un levier fondamental de performance et de différenciation stratégique (Revelli, 2016 ; Martre, 1994). En facilitant la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information stratégique, l'IE permet aux entreprises d'anticiper les évolutions du marché, de maîtriser les risques, d'identifier les opportunités et d'améliorer leur réactivité (Lesca, 2011). Elle devient ainsi un outil clé d'aide à la décision dans des secteurs exposés aux fluctuations internationales, aux tensions géopolitiques et aux pressions environnementales (Baumard, 1991). Selon la théorie des ressources et des compétences (Barney, 1991), l'intelligence informationnelle constitue une ressource immatérielle stratégique permettant aux entreprises de renforcer leur avantage concurrentiel. Ainsi, l'intégration structurée de l'IE dans les pratiques managériales contribue à une compétitivité durable, notamment en appui à la transition numérique et à l'innovation organisationnelle.

Dès lors, une question centrale se pose : Comment l'intelligence économique contribue-t-elle à renforcer la compétitivité des entreprises marocaines ?

Pour y répondre, nous présentons une revue intégrative, ayant pour objectif d'analyser comment l'IE peut contribuer à renforcer la compétitivité des entreprises marocaines, en particulier à travers les cas d'OCP Maroc et de Lafarge Maroc. Pour ce faire, une revue de littérature a d'abord permis de poser les fondements conceptuels de l'IE, avant d'examiner son rôle stratégique dans un contexte économique marocain en mutation. L'étude s'est ensuite orientée vers l'étude des pratiques actuelles de l'IE au sein des deux entreprises, avec une présentation détaillée de leurs systèmes et processus de veille. Ensuite, une analyse SWOT a été menée à la lumière des dispositifs d'IE, accompagnée d'une réflexion sur la correspondance entre les

besoins de veille et les systèmes en place. Une synthèse comparative a permis de dégager les éléments clés influençant la performance des deux entreprises. Enfin, l'impact de l'IE sur la compétitivité a été évalué à travers trois hypothèses, complété par une discussion sur les freins à son intégration et des recommandations pour une meilleure valorisation de l'information stratégique dans les organisations marocaines.

2. Revue de littérature :

Avant d'aborder le sujet qui traite l'impact de l'IE sur la compétitivité des entreprises marocaines, il fallait nécessaire de présenter une revue de littérature sur l'IE comme outil crucial qui garantit la pérennité et la survie des entreprises.

2.1. Fondamentaux de l'IE :

L'IE est la pratique qui consiste à surveiller son environnement pour l'aide à la décision stratégique. Inspirée de techniques issues du monde du renseignement, l'IE n'en est pas moins une pratique légale dont l'objectif est de fournir aux décideurs les bonnes informations, au bon moment, pour les aider au mieux à orienter leur action (Alaoui, 2009). Selon Martre (1994), l'IE se définit comme "l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution de l'information utile aux acteurs économiques pour leur prise de décision". Elle regroupe trois fonctions principales : la veille stratégique, la protection de l'information sensible, et l'influence (Amos, 2007 ; Bouaka, 2004). D'un point de vue plus opérationnel, Powell (2001) considère que l'IE est un outil de soutien à la décision qui s'appuie sur une exploitation systématique de l'information disponible pour anticiper les mouvements du marché, les comportements de la concurrence ou les évolutions réglementaires.

Leonard Fuld (1995) pour sa part, « l'intelligence économique est la gestion optimale des systèmes d'information, l'objectif étant d'analyser son environnement extérieur (principalement l'État) et par la suite d'adapter par avance sa maîtrise et rendre l'action stratégique de l'entreprise compatible avec la vision de l'État. Elle identifie les opportunités et les déterminants de réussite, de prévenir les menaces, de maîtriser les risques et d'influencer son environnement extérieur dans une approche de compétitivité internationale ».

Jan Herring (2013) précise, lui, que l'intelligence économique sera analysée comme un système dédié à la relation entre l'entreprise et son environnement, système qui se base sur le quotidien de l'entreprise et l'utilisation des systèmes d'information, en vue de lui fournir des soubassements stratégiquement utiles. L'intelligence économique se fait avec des moyens légaux en structurant sa recherche d'informations. L'intelligence économique résulte alors de la qualité des interactions entre la stratégie de l'entreprise avec ses environnements utiles et avec l'incertitude du futur des environnements de l'entreprise.

Nous terminons notre sélection de définitions avec celle de Salami (1996), « l'intelligence économique est marquée par ses principales fonctions : la maîtrise du capital de l'entreprise, la détection d'une analyse des risques, l'identification des stratégies de croissance au service de l'intérêt national et/ou de l'entreprise. L'intelligence économique représente un moyen d'analyse permanente de la dynamique des marchés, des instruments et des déterminants des concurrents et partenaires, et de leurs capacités à les mettre en œuvre ».

2.1.1. La veille :

L'intelligence économique s'appuie dans sa démarche sur trois principaux axes à savoir la veille, la protection de l'information et l'influence. Les auteurs s'accordent à dire que ces axes constituent les piliers de toute démarche d'intelligence économique (Lafrem, 2022).

A vocation anticipative, la veille vise à avoir un œil permanent sur les sujets/les informations qui peuvent impacter l'organisation, à plus ou moins long terme. Elle peut également être d'une grande utilité afin d'aider à la prise de décision stratégique ; donner un avertissement pour les

menaces et un signe pour les opportunités ; suivre la concurrence et appuyer la planification stratégique ainsi que son implémentation (Association Française de Normalisation, 1998).

Pratique récente, la veille date à peine des années 1990. Tout comme le concept qui l'héberge, elle ne possède pas une seule orientation. Elle se développe dans une économie où les organisations sont tenues de s'adapter continuellement aux changements de l'environnement. L'administration ou l'entreprise doit disposer au bon moment de l'information utile pour le pilotage de la stratégie, elle doit donc chercher, trier, traiter, analyser et diffuser la masse d'informations à laquelle elle est confrontée constamment. C'est là le dogme de la veille (BERNAT et al, 2008).

Elle est considérée par certains auteurs comme un moyen de réduction des risques constituant un enjeu central pour la survie de l'entreprise. Elle peut être également vue comme « une manière prospective de constituer une forme d'intervention invitant le décideur à aborder le présent différemment afin de donner la bonne information à la bonne personne, au moment opportun, pour prendre la bonne décision » (PORTER, 1991). Elle est donc dédiée à l'information décisionnelle et vise à guider l'action en délivrant une information stratégique prête pour la prise de décision. La diffusion automatique de messages d'alertes programmés (outil principal de la veille) apportera les bonnes informations au bon acteur, au bon moment pour anticiper et décider (BERNAT et al, 2008).

2.1.2. La protection de l'information :

Quant à la deuxième composante de l'intelligence économique, la protection de l'information, elle constitue un pilier essentiel pour toute organisation. Aujourd'hui, les entreprises sont conscientes que la sécurité et la protection de l'information sont devenues une nécessité, et non un luxe. Quelle que soit la stratégie d'influence déployée, offensive ou défensive, la sécurité économique en tant qu'élément fondamental peut être envisagée de deux manières selon le contexte de l'organisation : soit comme une finalité, soit comme une méthode (Chardavoine, 2015).

Grigoreva et Garifova considèrent que la sécurité économique fait partie de la politique de sécurité nationale d'un État, et qu'il n'y a pas de sécurité économique dans l'absolu en l'absence d'une typologie des menaces internes et externes à l'économie, tout en mettant en avant que les principaux facteurs de sécurité économique d'un pays soient son positionnement géographique, ses ressources naturelles, son potentiel industriel et agricole, etc. (Grigoreva et Garifova, 2015). Selon Fontanel, « la sécurité économique vise à assurer le maintien harmonieux de l'activité économique d'un pays face aux attaques extérieures, par exemple en matière de préservation des actifs stratégiques nationaux, de lutte contre la cybercriminalité, la cyberguerre ou l'espionnage industriel, de respect des alliances civiles et militaires, d'essor de la recherche, mais aussi de lutte contre l'évasion fiscale et les fraudes financières, lesquelles fragilisent l'État dans son pouvoir d'action. Pour un territoire, il s'agit de préserver l'emploi sur son sol, en bénéficiant d'une ouverture économique riche en opportunités, et en se préservant des prédateurs de toutes sortes » (Fontanel, 2016).

Enfin, tout organisme est exposé au risque de perte ou de détournement des informations (atteinte aux données technologiques et scientifiques, outils et techniques...). Il s'agit le plus souvent d'informations sensibles dont la perte ou la diffusion illicite peuvent porter préjudice à l'organisme, en termes de création d'emplois par exemple ou de création de nouvelles opportunités. La protection des informations doit donc être une préoccupation pour tous les acteurs intervenants dans l'organisation, chacun est tenu d'adopter un comportement maîtrisé envers ces informations, sur le plan interne et externe. C'est l'objet des politiques de gestion de l'information (Délégation interministérielle à l'intelligence économique, 2012).

2.1.3. : L'influence :

L'influence constitue le troisième et dernier pilier de l'intelligence économique. Nous la voyons plus comme une finalité qu'une composante. Les processus de veille ainsi que la protection du patrimoine informationnel sont au service de l'influence qui consiste à pousser les parties prenantes à changer de paradigme et de vision des choses (Juillet et Racouchot, 2012).

Il s'agit d'amener celui que l'on souhaite influencer à adhérer à notre prisme par des moyens subtils (Soft power, public diplomacy...) ou plus agressifs (déstabilisation, décrédibilisation).

Il est primordial d'agir par la conviction et la persuasion et parfois la séduction afin d'obtenir l'adhésion souhaitée (Huyghe, 2015).

Zerbib et Ludovic définissent la stratégie d'influence comme : « l'allocation de ressources informationnelles et la mobilisation de vecteurs visant à orienter les attitudes et comportements d'individus ou de publics en agissant sur leur perception » (Zerbib et Ludovic, 2016).

Ces trois éléments forment un cycle intégré qui enrichit la prise de décision stratégique au sein des entreprises.

2.2. Objectifs et enjeux :

L'IE a pour objectifs principaux d'optimiser la prise de décision, de minimiser les risques, et de créer de la valeur ajoutée. Ces objectifs sont d'autant plus cruciaux dans un contexte économique marocain marqué par une forte compétition et une nécessité d'adaptation rapide. En effet, la capacité à anticiper les évolutions du marché peut déterminer la pérennité d'une entreprise. Les enjeux de l'IE comprennent la collecte éthique d'informations, la préservation des données personnelles, secteurs des consommateurs, et la nécessité d'intégrer ces pratiques dans la culture organisationnelle. Par ailleurs, des entreprises doivent également faire face à des défis liés à la protection de leur propriété intellectuelle, ce qui nécessite une stratégie bien définie pour gérer ces aspects de manière proactive. Chikhaoui (2018) souligne l'importance de ces enjeux, qui, s'ils ne sont pas correctement adressés, peuvent conduire à des conséquences juridiques et à une détérioration de l'image de marque.

3. Contexte économique marocain :

3.1. Spécificités du marché :

Le Maroc se distingue par sa diversité économique, englobant des secteurs comme l'industrie manufacturière, l'agriculture, le tourisme et les services, chacun présentant des dynamiques et des défis spécifiques. Le secteur agricole, vital pour l'économie, doit faire face à des enjeux liés au changement climatique et à la fluctuation des prix des matières premières, ce qui rend l'IE (IE) essentielle pour anticiper les variations climatiques et ajuster les pratiques de production en fonction des tendances de consommation. De même, le secteur touristique doit répondre à des attentes croissantes en matière de qualité et de durabilité ; ici, l'IE permet aux entreprises de comprendre les préférences des touristes et d'adapter leurs offres pour créer des expériences plus attrayantes. Ainsi, une compréhension approfondie des spécificités sectorielles est cruciale pour l'application efficace de l'IE au Maroc, contribuant à renforcer la compétitivité des entreprises tout en soutenant la progression économique du pays.

3.2. Défis concurrentiels :

Les entreprises marocaines font face à des défis concurrentiels considérables, exacerbés par l'augmentation des échanges commerciaux et l'intégration de nouvelles entreprises sur le marché international. Selon l'OCDE (2020), ces défis sont accentués par des limitations en matière d'infrastructure et de financement, ce qui complique davantage la capacité des entreprises à se démarquer. De plus, la digitalisation rapide du marché exige une adaptation proactive des entreprises, non seulement au niveau de leurs modèles d'affaires, mais aussi en ce

qui concerne leurs modes de distribution et leurs stratégies de marketing qu'ils adoptent. Dans ce contexte, l'IE (IE) émerge comme un outil indispensable pour les entreprises marocaines. Elle leur permet d'identifier les tendances émergentes, de surveiller les innovations des concurrents et d'évaluer les menaces potentielles qui pourraient affecter leur position sur le marché. Les entreprises qui intègrent des pratiques d'IE sont mieux préparées à naviguer dans cet environnement complexe, car elles peuvent anticiper les changements du marché, adapter leur stratégie en conséquence et exploiter les opportunités qui se présentent. En adoptant une approche proactive fondée sur l'IE, les entreprises marocaines peuvent non seulement renforcer leur compétitivité, mais aussi garantir leur pérennité face aux défis contemporains.

4. Rôle de l'IE dans la compétitivité :

4.1. Identification des opportunités :

L'IE est un vecteur d'identification des opportunités de marché. En analysant les tendances de consommation et en surveillant les innovations sectorielles, les entreprises peuvent adapter leur stratégie pour répondre à une demande croissante. Par exemple, une entreprise de produits alimentaires pourrait utiliser l'IE pour détecter un intérêt croissant pour les aliments bio. En développant une gamme de produits écologiques, l'entreprise peut se positionner favorablement sur le marché. Davenport (2009) explique que l'IE aide les entreprises à concevoir des produits et des services alignés sur les attentes des clients, ce qui est crucial pour maintenir un avantage concurrentiel. Cette capacité d'adaptation rapide revêt une importance particulière dans le contexte marocain, où les consommateurs deviennent de plus en plus exigeants.

4.2. Anticipation des menaces :

L'une des missions de l'IE (IE) est l'anticipation des menaces, un aspect essentiel pour garantir la pérennité et la compétitivité des entreprises dans un environnement commercial en constante évolution. En mettant en place une surveillance proactive des actions des concurrents et des évolutions réglementaires, les entreprises sont mieux équipées pour élaborer des stratégies d'atténuation efficaces. Par exemple, une entreprise du secteur technologique doit rester vigilante face aux innovations de ses rivaux pour ne pas se laisser distancer. La capacité à surveiller les nouvelles technologies et les tendances émergentes sur le marché permet à une entreprise de réagir rapidement, d'adapter ses offres et de développer de nouveaux produits ou services en adéquation avec les attentes des consommateurs.

Mavridis (2015) souligne l'importance cruciale de cette vigilance pour la pérennité des entreprises. En effet, une entreprise qui ne s'engage pas dans une veille active risque de perdre sa position de marché face à des concurrents plus agiles et mieux informés. L'anticipation des menaces n'est pas seulement une question de réaction, mais aussi de préparation. Cela implique de comprendre non seulement les actions des concurrents, mais aussi les changements réglementaires qui pourraient impacter le secteur. L'adoption de systèmes de veille, tels que des alertes automatisées sur les changements réglementaires, constitue un moyen efficace pour les entreprises de rester informées et d'anticiper les menaces potentielles.

Ces systèmes de veille permettent de collecter et d'analyser des données issues de diverses sources, qu'il s'agisse de publications officielles, de médias spécialisés ou de rapports d'analystes. Par exemple, une entreprise du secteur agro-alimentaire pourrait suivre de près les changements dans la législation sur la sécurité alimentaire afin de s'assurer qu'elle respecte les nouvelles normes, tout en étant en mesure d'adapter ses processus de production. Cela non seulement minimise les risques de non-conformité, mais renforce également la réputation de l'entreprise en tant qu'acteur responsable sur le marché.

En conclusion, l'anticipation des menaces par le biais de l'IE est un processus dynamique qui permet aux entreprises de se positionner stratégiquement face à des défis potentiels. En

intégrant des pratiques de veille dans leur fonctionnement quotidien, les entreprises peuvent non seulement réagir rapidement aux évolutions du marché, mais aussi anticiper les tendances futures, les évolutions réglementaires et les mouvements des concurrents, assurant ainsi leur résilience et leur succès à long terme.

5. Pratiques actuelles d'IE :

5.1. Méthodes utilisées :

Les entreprises marocaines adoptent une variété de méthodes pour mettre en œuvre l'IE. Parmi les plus répandues, on trouve la veille sectorielle, l'analyse SWOT, et les études de marché. La veille sectorielle permet de rester informé sur les tendances et les mouvements des concurrents, tandis que l'analyse SWOT aide à évaluer les forces et faiblesses internes en relation avec les opportunités et menaces externes. Par exemple, une entreprise évoluant dans le secteur de l'habillement peut utiliser ces outils pour identifier des opportunités d'expansion sur de nouveaux marchés, comme les vêtements éthiques. De plus, des témoignages d'experts peuvent illustrer comment ces méthodes ont été mises en œuvre avec efficacité dans diverses entreprises. En intégrant ces pratiques dans leur fonctionnement, les entreprises marocaines peuvent améliorer leur agilité et leur réactivité.

5.2. Outils d'analyse :

L'utilisation d'outils d'analyse performants est essentielle pour la mise en œuvre efficace de l'IE. Des logiciels comme Google Analytics, SEMrush et des plateformes de veille sectorielle aident les entreprises à collecter et à analyser des données en temps réel. Par exemple, une entreprise de tourisme peut utiliser ces outils pour évaluer l'efficacité de ses campagnes de marketing digital, en identifiant les canaux qui génèrent le plus de trafic. Les outils d'analyse facilitent également la segmentation des données selon divers critères démographiques, offrant ainsi des insights précieux sur les préférences des consommateurs. Gonzalez (2022) souligne que les entreprises qui consacrent des ressources à ces technologies voient souvent une amélioration significative de leur prise de décision et de leur réactivité face aux évolutions du marché.

6. Analyse comparative des pratiques d'intelligence économique au sein de deux grandes entreprises marocaines :

6.1. Présentation des entreprises :

6.1.1. OCP Maroc :

Le **Groupe Office Chérifien des Phosphates (OCP)** est une entreprise marocaine spécialisée dans la valorisation, l'extraction et la commercialisation de phosphates et de produits dérivés. Leader dans son secteur, le groupe se concentre sur la production de phosphate brut et de produits transformés tels que l'acide phosphorique et les engrais. Avec une production marchande de phosphate atteignant 23 millions de tonnes, l'OCP génère un chiffre d'affaires à l'export de 2,055 milliards de dollars. Le groupe possède une part significative du marché au niveau international : 43,5 % pour le phosphate brut, 47,2 % pour l'acide phosphorique et 9,5 % pour les engrais.

La culture de l'OCP repose sur un ensemble de valeurs qui sont : la qualité comme priorité, la sécurité avec un objectif de zéro accident, et le respect de l'environnement, qui fait partie intégrante de son identité. Le Groupe OCP s'engage également en tant qu'entreprise citoyenne, assumant ses responsabilités sociales dans le cadre de ses opérations.

Dans un environnement concurrentiel intense, l'OCP cherche à consolider ses positions traditionnelles tout en explorant de nouveaux marchés. Le groupe est appuyé par le CERPHOS, une filiale spécialisée dans la recherche sur les minerais, et particulièrement sur les phosphates.

Le CERPHOS dispose de sept laboratoires, de deux unités d'essais pilotes, ainsi que d'une unité de recherche documentaire, sous la responsabilité d'un cadre de recherche documentaire dédié. L'OCP illustre l'intégration réussie de l'IE dans sa stratégie. Il est considéré comme leader mondial dans l'exploitation des phosphates, utilise des analyses de marché pour optimiser sa production et explorer de nouveaux marchés. En investissant dans des technologies d'analyse avancées, l'entreprise a pu identifier des opportunités d'exportation vers des pays émergents, augmentant ainsi ses revenus.

6.1.2. Lafarge Maroc :

Lafarge Maroc, leader du secteur cimentier au Maroc, a intégré l'intelligence économique dans sa stratégie dès la création de l'entreprise en 1995. Le système de veille s'est structuré progressivement, principalement à partir des pratiques de terrain développées par les forces commerciales. À la différence d'un centre centralisé comme le CERPHOS de l'OCP, la veille chez Lafarge Maroc repose sur une collecte décentralisée, enrichie par l'observation du marché et consolidée au niveau du département marketing.

L'objectif principal du système de veille est d'assurer une surveillance continue de l'environnement concurrentiel. Cette veille couvre des aspects commerciaux (prix, parts de marché), stratégiques (nouveaux entrants, projets de développement), techniques (capacités industrielles des concurrents), ainsi que réglementaires. Les informations proviennent de plusieurs sources : visites commerciales, retours clients, sites internet des concurrents, rapports annuels, publications spécialisées et données des ports (importations de clinker ou de ciment).

6.2. Présentation du système de l'IE :

Le système de veille stratégique du Groupe OCP est assuré par le centre de documentation et de veille du CERPHOS, la filiale du groupe spécialisée dans la recherche sur les phosphates. Bien que la cellule de veille elle-même soit de création récente, les pratiques de veille stratégique au sein de l'entreprise datent de plusieurs années. Le centre de documentation se charge de produire divers sous-produits documentaires, anticipant ainsi les besoins d'information pour détecter les évolutions dans des domaines spécifiques. Le processus de veille démarre par la réception du programme de recherche, suivi d'une prospection approfondie de l'information pour satisfaire les exigences stratégiques du groupe.

La veille stratégique du Groupe OCP se concentre sur la veille technique et scientifique. Ses objectifs sont multiples : d'abord, elle vise à rechercher des informations cruciales susceptibles d'apporter une valeur ajoutée à la direction et aux recherches en cours, permettant ainsi aux responsables de laboratoire de prendre des décisions optimales. Elle couvre également la recherche d'informations économiques (telles que des données sur la substitution de produits pour accroître la marge bénéficiaire) et techniques (comme l'identification de technologies moins coûteuses). En outre, le système de veille intègre un benchmarking international afin de repérer les meilleures pratiques d'autres entreprises et ainsi positionner l'OCP de manière concurrentielle.

Le département de veille stratégique est composé d'une équipe de cinq personnes, incluant des scientifiques (ingénieurs, docteurs, et techniciens) et un juriste. L'organigramme de veille reflète une spécialisation qui assure une couverture complète des enjeux stratégiques. Bien qu'il n'existe pas de budget spécifique pour la veille, celle-ci bénéficie d'un financement global destiné à la recherche et au développement, englobant à la fois la documentation et les activités de veille.

L'implication de la direction est un facteur essentiel de la réussite de la veille stratégique du Groupe OCP. Le directeur général, ayant une formation scientifique et technique, et le directeur du CERPHOS, ingénieur et docteur, apportent un soutien direct et une adhésion forte. Cette implication se traduit par l'allocation des ressources humaines et financières indispensables au

bon fonctionnement de la cellule de veille, et la direction fixe également les thèmes de veille prioritaires, en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'OCP.

La contribution du personnel à la veille stratégique est aussi cruciale, le personnel étant constitué de chercheurs de haut niveau, fortement engagés dans le processus de veille. Des efforts de sensibilisation ont été déployés par le biais de séminaires et de formations, organisés notamment par l'association R&D Maroc, afin d'instruire le personnel sur les outils de veille.

La structure de veille de l'OCP est constituée d'une seule entité centrale, axée sur les aspects techniques et scientifiques. La coordination des activités de veille est assurée par l'envoi de rapports réguliers à la direction commerciale, ce qui permet d'intégrer les informations collectées dans la stratégie globale de l'entreprise et de faciliter la prise de décisions éclairées au sein du groupe.

Quant à l'intégration de l'intelligence économique (IE) chez Lafarge Maroc, elle s'inscrit dans une démarche ancienne et structurée, remontant à la création même de l'entreprise, avec une formalisation progressive des pratiques de veille dès 1995. Cette approche s'est développée selon une logique décentralisée et pragmatique, s'appuyant fortement sur les retours du terrain collectés par les équipes commerciales. Ces données sont ensuite consolidées et analysées au niveau du département marketing, qui joue un rôle central dans la transformation de l'information brute en intelligence utile à la prise de décision. Contrairement à une veille à dominante scientifique ou technologique, comme celle développée par l'OCP, le système de veille de Lafarge Maroc est principalement orienté vers les enjeux concurrentiels et commerciaux. Il cible des axes stratégiques tels que l'évolution des prix, le suivi des importations via les ports, l'observation des stratégies concurrentes, l'analyse des grands projets de construction ainsi que le comportement des clients sur le marché. Pour soutenir cette dynamique, l'entreprise s'appuie sur des outils spécifiques — comme un observatoire des prix ou des fiches de remontée d'information terrain — et sur une organisation conçue pour assurer une réactivité stratégique optimale face aux évolutions du marché.

6.3. Présentation du processus d'IE :

Le soutien de la hiérarchie dans le système de veille du Groupe OCP est direct et bénéficie d'une forte adhésion de la direction, qui définit également les thématiques prioritaires de veille. En fonction de ces thématiques, la cellule de veille effectue une recherche continue et ajuste son planning de travail en fonction des objectifs fixés.

Pour la collecte des informations, plusieurs sources sont mobilisées, notamment des revues scientifiques et techniques ainsi que des bases de données, à la fois payantes et gratuites. Il existe une option de sous-traitance avec une société française, qui offre un accès à une gamme de bases de données à un tarif réduit. Cette société permet également de télécharger gratuitement des fichiers déjà consultés par d'autres clients, réduisant ainsi les coûts d'accès aux données. De plus, le CERPHOS a signé des partenariats avec l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC) et l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) pour la recherche et la validation d'informations en lien avec des brevets. Des conventions sont également en place avec le Centre National de Documentation (CND) et l'Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique (IMIST). Les recherches d'informations se font également en ligne, en assurant une vérification de la fiabilité des sources, ainsi qu'à travers la participation à des congrès et séminaires.

Une fois l'information collectée, l'équipe de veille entreprend un traitement rigoureux. Ce processus inclut une analyse et une validation approfondies en recoupant les informations collectées avec les publications, les communications de congrès et les bases de données bibliographiques. Tous les membres de l'équipe étant des scientifiques, ce traitement est renforcé par une expertise technique. Des réunions sont organisées pour suivre l'avancement

de chaque thème de veille, permettant ainsi de décider si l'information doit être diffusée immédiatement en fonction de son urgence et importance, ou si la recherche doit se poursuivre. La diffusion de l'information se fait de manière ciblée, en fonction des besoins spécifiques de chaque entité et de leur activité. Cette diffusion est assurée par un intranet interne, où certaines informations sont accessibles à des utilisateurs spécifiques. Ce système permet une assimilation sélective de l'information, en s'assurant que chaque employé accède uniquement aux données pertinentes pour son rôle.

Enfin, la mémorisation et la capitalisation des informations recueillies constituent un patrimoine essentiel pour l'entreprise. Cette mémoire est conservée à la fois sur des supports électroniques et papiers, pour des raisons de sécurité. Le centre de documentation édite également des revues internes sur des thématiques spécifiques, accessibles à l'ensemble du personnel, garantissant ainsi une diffusion et une conservation structurée des connaissances.

Quant à l'intégration de l'intelligence économique (IE) chez Lafarge Maroc, elle s'inscrit dans une démarche ancienne et structurée, remontant à la création même de l'entreprise, avec une formalisation progressive des pratiques de veille dès 1995. Cette approche s'est développée selon une logique décentralisée et pragmatique, s'appuyant fortement sur les retours du terrain collectés par les équipes commerciales. Ces données sont ensuite consolidées et analysées au niveau du département marketing, qui joue un rôle central dans la transformation de l'information brute en intelligence utile à la prise de décision. Contrairement à une veille à dominante scientifique ou technologique, comme celle développée par l'OCP, le système de veille de Lafarge Maroc est principalement orienté vers les enjeux concurrentiels et commerciaux. Il cible des axes stratégiques tels que l'évolution des prix, le suivi des importations via les ports, l'observation des stratégies concurrentes, l'analyse des grands projets de construction ainsi que le comportement des clients sur le marché. Pour soutenir cette dynamique, l'entreprise s'appuie sur des outils spécifiques — comme un observatoire des prix ou des fiches de remontée d'information terrain — et sur une organisation conçue pour assurer une réactivité stratégique optimale face aux évolutions du marché.

6.4. Analyse stratégique (SWOT) à la lumière de l'IE :

Afin de mieux situer les leviers et freins à la compétitivité dans chaque entreprise, une analyse SWOT est proposée. Elle permet d'évaluer leurs ressources internes et les facteurs externes, à la lumière de leur système d'intelligence économique.

Tableau 1 : Analyse SWOT comparée de l'OCP et Lafarge Maroc

<i>Dimensions</i>	<i>OCP Maroc</i>	<i>Lafarge Maroc</i>
Forces	Leader mondial des phosphates Intégration verticale de la chaîne de valeur Forte capacité d'innovation Système avancé d'intelligence économique (IE)	Position dominante sur le marché des matériaux de construction Présence nationale solide Adhésion à des pratiques de développement durable Déploiement de la veille concurrentielle
Faiblesses	Dépendance aux marchés des engrais Pressions environnementales Bureaucratie interne complexe	Vulnérabilité aux cycles économiques du secteur Coûts de production élevés Manque de flexibilité stratégique
Opportunités	Demande croissante d'engrais en Afrique Développement de fertilisants écologiques Partenariats internationaux	Croissance du marché de la construction verte Innovations dans les procédés de production Opportunités de diversification produits
Menaces	Concurrence internationale (Russie, Chine...) Instabilité géopolitique Volatilité des prix	Pression réglementaire environnementale Concurrence locale et internationale Coûts liés à la transition énergétique

Source : Auteurs

Ce tableau montre que l'intelligence économique contribue à renforcer les forces de chaque entreprise et à mieux anticiper les menaces, tout en exploitant les opportunités et en atténuant certaines faiblesses structurelles.

6.5. Réflexion sur la corrélation entre « besoins de veille » et « système de veille » :

L'évaluation du système de veille au sein du Groupe OCP est encore en phase embryonnaire, car la cellule de veille, bien que récente, n'a pas encore été formellement évaluée. Cette situation reflète un état de développement où les indicateurs d'évaluation appropriés n'ont pas encore été établis.

Parmi les points forts de l'organisation de la veille, on peut noter la forte implication de la direction et de la hiérarchie. Cette adhésion se traduit par un soutien actif dans les initiatives de veille, favorisant une culture d'information au sein de l'entreprise. De plus, des séminaires de formation et de sensibilisation ont été mis en place pour le personnel, ce qui contribue à renforcer les compétences en matière de veille. Il est également essentiel de souligner que la cellule de veille est composée principalement de scientifiques, ce qui garantit une approche rigoureuse et technique dans la collecte et l'analyse des informations.

Le dispositif de veille de Lafarge Maroc est conçu pour répondre à des besoins stratégiques à court et moyen terme. L'entreprise évolue dans un secteur sensible aux évolutions du marché et aux politiques de prix, d'où l'importance d'un système d'IE opérationnel, agile et proche du terrain. La veille est donc tournée vers l'aide à la décision commerciale, l'anticipation des menaces concurrentielles, et la détection d'opportunités de marché. L'un des points forts du système est l'implication continue de la direction générale, qui valide les priorités de veille et encourage les remontées d'informations depuis les unités opérationnelles. Toutefois, le dispositif reste centré sur l'environnement concurrentiel local et ne comprend pas de volet technico-scientifique aussi développé que celui de l'OCP. Cela reflète une différenciation sectorielle logique : dans l'industrie des matériaux de construction, les facteurs de différenciation reposent davantage sur la logistique, le service et la proximité client que sur la R&D. Malgré cela, Lafarge Maroc valorise la capitalisation des connaissances et développe progressivement une culture de l'IE en interne.

6.6. Synthèse comparative :

L'étude comparative met en évidence deux modèles d'intelligence économique adaptés à la nature et aux enjeux spécifiques de chaque entreprise. Le Groupe OCP adopte une approche centralisée et scientifique, en intégrant la veille dans une logique de recherche, d'innovation technologique et d'expansion internationale. À l'inverse, Lafarge Maroc privilégie un système de veille décentralisé et réactif, tourné vers le terrain, les clients et les pratiques concurrentielles locales. Tandis que l'OCP investit dans des partenariats institutionnels, la documentation spécialisée et des outils avancés d'analyse, Lafarge Maroc mise sur l'agilité, la proximité et l'observation fine du marché. Ces différences soulignent que l'intelligence économique n'a pas de modèle unique, mais se structure selon les besoins, les cultures d'entreprise et les dynamiques sectorielles. Dans les deux cas, l'IE apparaît comme un levier clé d'aide à la décision et de renforcement de la compétitivité.

7. Impact de l'Intelligence Économique sur la Compétitivité :

La compétitivité est devenue aujourd'hui et plus qu'auparavant, le centre des préoccupations de toutes les sociétés et des gouvernements, et représente par conséquent le sujet le plus dominant dans les milieux à la fois académique et professionnel. La compétitivité reste désormais le défi majeur des entreprises industrielles et de services, et demeure « une nécessité pour chaque entreprise pour faire face à la concurrence et répondre aux exigences des marchés » (De Woot & Koenig, 2013, p.1).

Il est certain que la notion de compétitivité prend une ampleur significative dans la littérature managériale et économique. Cependant, bien que cette notion soit étudiée par plusieurs auteurs et courants de pensée, et bien que le concept soit utilisé dans plusieurs travaux de recherche, aussi bien théoriques que pratiques, le concept de « compétitivité » n'a pas encore atteint un degré de précision autour de sa conceptualisation (Lachaal, 2001, p.29).

Pour cela, L'intelligence économique (IE) est largement reconnue comme un levier stratégique essentiel pour améliorer la compétitivité des entreprises. Plusieurs études empiriques ont exploré cette relation, mettant en évidence des liens significatifs entre les pratiques de veille stratégique et la performance organisationnelle.

Benabdeslam & Boukrif (2020) ont mené une étude qualitative auprès de 33 entreprises exportatrices algériennes hors hydrocarbures. Les résultats indiquent que la fréquence des pratiques de surveillance et la qualité des informations influencent positivement la sensibilité des dirigeants à l'information, ce qui, à son tour, améliore la compétitivité à l'export. Benyoucef, Ghrissi & Bouchikhi (2022) ont examiné l'impact de l'adoption de l'IE sur la performance financière et économique des entreprises de télécommunications. Leur étude a révélé une forte corrélation entre les déterminants de la compétitivité et le système d'IE des entreprises, en termes de veille stratégique et de conditions de l'environnement d'entreprise.

Boussouel & Dennoun (2023) ont étudié le cas de l'entreprise ENIEM à Tizi-Ouzou. Ils ont constaté que la veille stratégique favorise un meilleur processus décisionnel, contribuant ainsi à une meilleure compétitivité et performance.

Zinaoui (2020) a analysé le rôle de la veille concurrentielle dans la création de richesse au sein de l'entreprise pharmaceutique marocaine ESNAPHARM. L'étude souligne que l'absence de veille concurrentielle peut nuire à la compétitivité de l'entreprise.

Ces études convergent vers l'idée que l'IE, à travers des pratiques de veille adaptées, permet aux entreprises d'anticiper les évolutions du marché, d'identifier des opportunités et de réduire les risques, renforçant ainsi leur compétitivité.

Ces contributions empiriques montrent de manière convergente que l'intelligence économique, et plus particulièrement les pratiques de veille stratégique, jouent un rôle déterminant dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises. Elles permettent aux organisations de mieux anticiper les évolutions de l'environnement, d'identifier les opportunités, de réduire les incertitudes et d'optimiser la prise de décision stratégique. Dans le prolongement de ces travaux, et afin de mieux cerner les effets potentiels de l'intelligence économique sur la compétitivité organisationnelle, nous proposons les hypothèses suivantes :

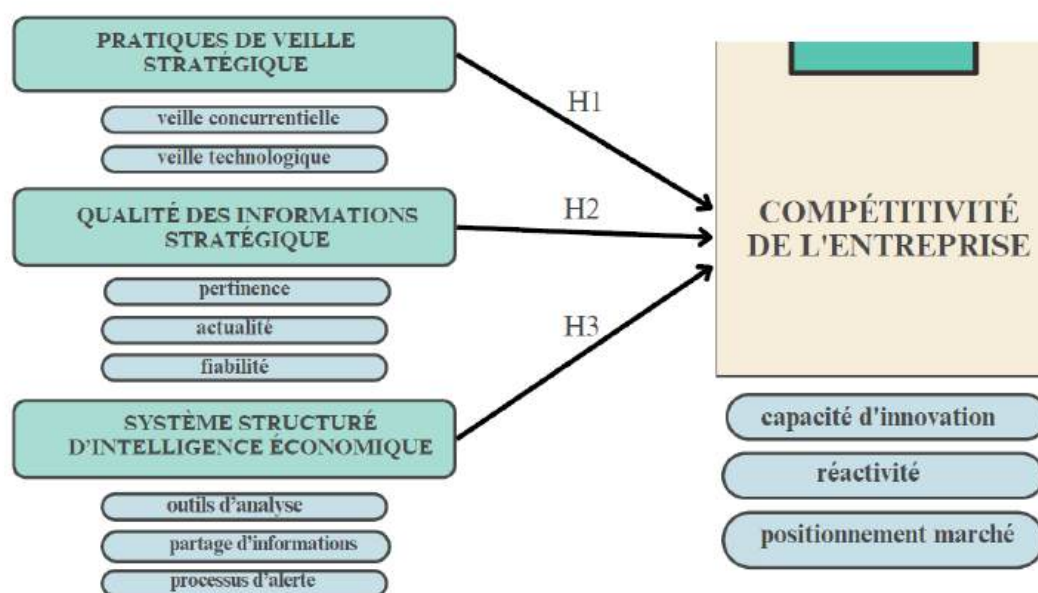
H1 : La mise en œuvre de pratiques régulières de veille stratégique a un impact positif sur la compétitivité des entreprises.

H2 : La qualité et la pertinence des informations issues de l'intelligence économique influencent positivement la capacité des dirigeants à prendre des décisions stratégiques.

H3 : L'adoption d'un système d'intelligence économique structuré est positivement corrélée à la performance globale des entreprises opérant dans des environnements concurrentiels.

Le modèle de recherche ci-dessous, illustre les liens présumés entre les différentes dimensions de l'intelligence économique et la compétitivité de l'entreprise. Chaque hypothèse représente une relation causale à examiner dans le cadre d'analyses futures ou de comparaisons sectorielles.

Figure 1 : Modèle de recherche



Source : Auteurs

8. Intégration de l'intelligence économique : obstacles, recommandations et perspectives :

L'intelligence économique (IE) représente un levier stratégique majeur pour la compétitivité des entreprises marocaines. Cependant, son intégration reste freinée par plusieurs obstacles. Le manque de ressources humaines qualifiées, l'insuffisance de financements, et une culture organisationnelle peu favorable à l'innovation figurent parmi les principaux défis. Nombre de dirigeants perçoivent encore les systèmes d'IE comme des investissements coûteux, sans en saisir pleinement les bénéfices. Cette réticence, confirmée par un rapport de l'Institut Marocain de l'IE (2022), limite fortement la capacité des entreprises à exploiter tout le potentiel de l'IE. Ces obstacles ont un impact direct sur la compétitivité. Les entreprises qui n'adoptent pas l'IE prennent des décisions souvent basées sur des informations incomplètes ou obsolètes, ce qui peut entraîner une stagnation ou une perte de parts de marché, comme l'a démontré Benjelloun (2023). À l'inverse, celles qui intègrent efficacement l'IE parviennent à anticiper les tendances, adapter leurs offres, et améliorer leur rentabilité.

Pour surmonter ces difficultés, plusieurs actions concrètes peuvent être entreprises. Il est essentiel de former les collaborateurs aux outils et méthodes de l'IE, tout en investissant dans des technologies d'analyse de données. Le développement d'une culture d'innovation, soutenue par l'apprentissage continu et des partenariats avec des institutions académiques, peut également favoriser une adoption durable. Les entreprises marocaines ayant intégré ces approches rapportent des bénéfices tangibles, notamment en matière de réactivité stratégique. Par ailleurs, les tendances technologiques émergentes offrent de nouvelles opportunités. L'intelligence artificielle et le big data transforment la manière dont l'IE est pratiquée, permettant une collecte et une analyse plus fine des informations. Selon une étude de Deloitte (2023), ces outils renforcent la capacité des entreprises à prendre des décisions éclairées et à devancer la concurrence.

Enfin, l'évolution de l'IE au Maroc passe par un engagement collectif. Les autorités publiques, les structures éducatives et les entreprises doivent conjuguer leurs efforts pour renforcer les infrastructures, développer des formations spécialisées et promouvoir une culture de la veille stratégique. Des initiatives comme la création de centres dédiés à l'IE pourraient contribuer à

combler le déficit de compétences et à inscrire l'IE comme un pilier central du développement économique national.

9. Conclusion :

Cet article s'est attaché à étudier l'impact de l'IE sur la compétitivité des entreprises marocaines, et ce, en présentant une analyse comparative de deux entreprises leaders dans leurs secteurs, notamment le Groupe Office Chérifien des Phosphates (OCP), et Lafarge Maroc.

De prime abord, la revue de littérature a révélé que l'IE agit sur trois principaux axes à savoir la veille stratégique, la protection de l'information et l'influence. De nombreux auteurs convergent sur son rôle puissant dans l'anticipation des menaces, la détection des opportunités et la prise de décision éclairées.

Dans le contexte spécifique du Maroc, marqué par la diversité économique et une concurrence de plus en plus acharnée, il est essentiel de bien appréhender les spécificités de chaque secteur d'activité, pour une mise en place efficace de l'IE. L'analyse des deux entreprises marocaines ayant adopté des modèles d'IE différents a démontré qu'il n'existe pas un modèle d'IE applicable à toutes les entreprises. Chaque entreprise doit opter pour une démarche alignée avec ses besoins, sa culture organisationnelle et ses objectifs stratégiques. Les exemples concrets de l'OCP et de Lafarge illustrent comment l'adoption efficace de l'IE peut conduire à une meilleure réactivité et à un avantage concurrentiel durable, malgré les obstacles rencontrés. Cette étude souligne ainsi l'importance d'un engagement stratégique à différents niveaux pour tirer pleinement parti de l'IE.

Jusqu'à présent, et malgré une prise de conscience croissante de son importance, l'intelligence économique (IE) dans les entreprises marocaines reste freinée par certains obstacles, tels que le manque de ressources qualifiées et la résistance culturelle. Face à ceci, des leviers d'actions doivent être mobilisés, notamment la formation des employés et l'investissement dans les technologies analytiques.

Finalement, cette recherche ouvre la voie à des études futures, en suggérant l'exploration des facteurs culturels et organisationnels spécifiques qui conditionnent la réussite de l'IE au Maroc. Toutefois, elle présente des limites, à savoir l'absence d'une méthodologie quantitative rigoureuse et le recours à un nombre limité d'exemples d'entreprises. Par ailleurs, les conclusions restent spécifiques au contexte marocain et peuvent ne pas être entièrement généralisables à d'autres pays ou secteurs. Enfin, l'évolution rapide des technologies impose une actualisation régulière des analyses.

Références :

- (1). Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- (2). Benabdeslam, C., & Boukrif, M. (2020). Analyse de l'influence de la veille stratégique sur la compétitivité des entreprises algériennes exportatrices hors hydrocarbures. *مجلة رؤية اقتصادية*, 10(2), 221-235.
- (3). Benjelloun, A. (2023). The Impact of Economic Intelligence on Business Growth in Morocco, *Journal of Moroccan Business Studies*, 5(1), 45-60.
- (4). Bouthillier, F., & Shearer, K. (2002). Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective. *Information research*, 8(1), 8-1.
- (5). Charles, V., Garg, P., Gupta, N., & Agarwal, M. (2023). Data Analytics and Business Intelligence. *Data Analytics and Business Intelligence*.
- (6). Chikhaoui, S. (2018). L'IE : Concepts et applications. Éditions XYZ, Casablanca.

- (7). Choo, C. W. (1996). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International journal of information management*, 16(5), 329-340.
- (8). Davenport, T. H. (2009). How to design smart business experiments. *Strategic Direction*, 25(8).
- (9). Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- (10). Fleisher, C. S., & Wright, S. (2010). Competitive Intelligence analysis failure: diagnosing individual level causes and implementing organisational level remedies. *Journal of Strategic Marketing*, 18(7), 553-572.
- (11). Gonzalez, R. (2022). Data Analysis Tools for Competitive Intelligence, *International Journal of Business Intelligence*, 9(3), 200-210.
- (12). Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- (13). Hassan, F. & Abdessemed, R. (2022). Economic Intelligence and Business Performance in Morocco, *Moroccan Economic Journal*, 12(2), 78-89.
- (14). ISTOMINA, A. I., VINOGRADOVA, M. V., LUKYANOVA, A. V., DOBROVOLSKAYA, O. P., & PRODANOVA, N. A. (2020). Leadership in the digital age. A new strategy for the competitiveness of countries and macro regions. *Revista Espacios*, 41(07).
- (15). Kislin, P. (2011). L'intelligence économique au service des entreprises. *Revue d'Économie Industrielle*, 136(4), 143–158.
- (16). Kotler, P., Keller, K.L., Dubois, B., Manceau, D., (2006). *Marketing management*, 12^{em} edition, Pearson Education, France, P367.
- (17). Lafrem, M. (2020). L'intelligence économique comme outil de prise de décision stratégique : une étude exploratoire qualitative dans les organismes publics marocains. *Revue internationale d'intelligence économique*, 12(1), 90-109.
- (18). LAFREM, M., & BENKARAACHE, T. (2021). L'intelligence économique dans la littérature : Une contribution à la réflexion. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(3).
- (19). Mavridis, D. (2015). Competitive Intelligence: An Essential Tool for Business Strategy, *Business Strategy Review*, 23(2), 45-53.
- (20). Mouloud, B. & Zohra, A. (2021). IE et Performance des Entreprises, *Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 10(4), 102-115.
- (21). Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- (22). Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers.
- (23). Talmenssour, K. (2022). La compétitivité des entreprises : revue de littérature, théories et modèles. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*.
- (24). Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.