

Quel apport de l'intelligence économique à la performance des entreprises ?

What contribution of economic intelligence to company performance?

MRHARI Aicha

Enseignante chercheuse

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Agdal

Université Mohamed V-Rabat

Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences de Gestion

Maroc

a.mrhari@um5r.ac.ma

Dinar Yassine

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Agdal

Université Mohamed V-Rabat

Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences de Gestion

Maroc

Yassine.dinar@gmail.com

Date de soumission : 18/05/2022

Date d'acceptation : 15/06/2022

Pour citer cet article :

MRHARI A. et DINAR Y., (2022) «Quel apport de l'intelligence économique à la performance des entreprises ?»,
Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 6» pp : 615-638.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Dans un environnement marqué par la globalisation des marchés, la mondialisation de l'économie et aussi par la libre circulation des biens et des personnes, ainsi qu'une série de crises financières récurrentes, les entreprises se trouvent confrontées à plusieurs contraintes accablantes, qui s'amplifient davantage par de nouvelles situations imprévisibles, et des complications brusques et inopinées. En effet, dans cette conjoncture régie par l'instabilité, et pilotée par l'incertitude, l'entreprise avec ses moyens classiques, ne pourra jamais répondre aux exigences complexes de l'environnement, vu son incapacité à mener des analyses prévisionnistes même pour un futur très proche. En conséquence, il est nécessaire d'utiliser un ensemble d'outils et procédés spécifiques à l'IE, pour avoir la possibilité de traiter cette mutation dynamique du marché. Et moyennant le management de la connaissance, l'entreprise doit aussi être capable d'exploiter efficacement les informations de sources internes et aussi celles issues de l'environnement dans lequel elle évolue. Cette aptitude à combiner et à exploiter cet ensemble d'informations, lui offre un avantage pour l'amélioration de sa performance et un privilège compétitif hors pair. Grâce à une étude exploratoire, sur un échantillon de 72 moyennes entreprises marocaines exportatrices, cette recherche a pour objectif de tester la capacité des procédés de l'intelligence économique à prévenir les adversités qui peuvent freiner la performance des entreprises.

Mots clés : Performance ; Intelligence économique ; Veille Stratégique ; Nouvelles pratiques managériels ; Export.

Abstract

In an environment marked by the globalization of markets, the globalization of the economy and also by the free movement of goods and people, as well as a series of recurring financial crises, companies are faced with several overwhelming constraints, which are amplified further by new, unpredictable situations, and sudden and unexpected complications. Indeed, in this situation governed by instability, and driven by uncertainty, the company with its traditional means, will never be able to respond to the complex requirements of the environment, given its inability to carry out forecasting analyzes even for a very near future. Consequently, it is necessary to use a set of tools and processes specific to CI, to have the possibility of dealing with this dynamic change in the market. And through knowledge management, the company must also be able to effectively exploit information from internal sources and also those from the environment in which it operates. This ability to combine and exploit this set of information offers him an advantage for improving his performance and an unparalleled competitive advantage. Thanks to an exploratory study, on a sample of 72 medium-sized Moroccan exporting companies, this research aims to test the capacity of the processes of economic intelligence to prevent the adversities which can slow down the performance of companies.

Keywords: Performance; Economic Intelligence; Strategic Watch; New managerial practices; Export.

Introduction

La fin du 20ème siècle était marquée entre autres, par la globalisation des marchés, la mondialisation de l'économie et aussi par la libre circulation des biens et des personnes. Cette transformation radicale, a fait croître des crises financières de manière imprévisibles et récurrentes. Déjà assez complexe par ces contraintes accablantes pour les entreprises, la situation, ne s'est pas améliorée de nos jours, au contraire elle s'est amplifiée d'avantage par des nouvelles situations imprévisibles, et des complications brusques et inopinées, tel que : les soulèvements populaires, des crises sanitaires et de forts conflits d'intérêts qui ont causés des confrontations militaires, tel que, ce conflit entre la Russie et l'Ukraine. En effet, dans cette conjoncture régie par l'instabilité, et pilotée par l'incertitude, l'entreprise avec ses moyens classiques, ne pourra jamais répondre à ces exigences complexes. Même les états avec leurs moyens conséquents, leurs institutions bien organisées et leurs notoriétés garantis par les lois et traités internationaux, trouvent désormais beaucoup de mal à se situer dans le marché et de maintenir le bon cap dans un brouillard de plus en plus dense et infranchissable. D'autant plus, les spécialistes les plus chevronnés trouvent du mal dans leurs analyses prévisionnistes même pour un futur très proche, tellement la transmutation des événements évolue brusquement et de manière presque aléatoire. En conséquence, il est nécessaire d'utiliser un ensemble d'outils et procédés spécifiques, pour avoir la possibilité de traiter cette dynamique mutation du marché. Le fait est que, l'entreprise doit désormais combiner entre cette difficulté d'action et d'anticipation et aussi ces contraintes du marché dont les exigences sont en perpétuelles transformation. Pour ce faire, elle se doit d'agir efficacement et d'amplifier ses performances à travers un management de la connaissance, par le développement des apprentissages évolutifs. L'entreprise doit aussi être capable d'exploiter efficacement les informations de sources internes et aussi celles issues de l'environnement dans lequel elle évolue. Cette aptitude à combiner et à exploiter cet ensemble d'informations, lui offre un avantage pour l'amélioration de sa performance et un privilège compétitif hors pair.

Cette instabilité de l'ensemble de ces facteurs, sollicite une réactivité de la part des dirigeants politiques et économiques. Alors, les entreprises ne doivent pas faire l'exception. Elles sont aussi appelées à faire preuve de créativité et d'innovation de manière continue et incessante, afin d'espérer maintenir leurs parts du marché, à travers plusieurs actions tel que, l'offre de nouveaux produits et services répondant aux besoins de leurs clients, devenus de plus en plus exigeants et frivoles. Elles doivent aussi être en veille permanente pour déceler les mutations des conditions du marché. Avant chaque transformation, que ça soit des nouvelles législations,

des réglementations, des conventions, il fallait se débarrasser des stocks des produits finis afin de maîtriser les coûts de production. Cependant, avec ces contraintes antinomiques, le management de l'information, devient incontestablement la clé de voûte pour que l'entreprise puisse atteindre sa performance attendue, dans de forts tumultes, et d'instabilités des situations économiques, politiques, sociales, juridiques et environnementaux.

Au cœur de la réflexion proposée dans cet article, la question est donc de déterminer si les procédés de l'intelligence économique (I.E), peuvent aider à contrecarrer les adversités qui peuvent obstruer la performance des entreprises ?

Pour traiter cette question, nous envisageons de structurer notre article autour trois axes:

- ✓ Le premier axe, mets en exergue l'évolution de l'intelligence économique à travers le temps, et comment cette discipline est devenue un outil stratégique dans le management des entreprises ?
- ✓ Le second axe, traite les indicateurs de performance des entreprises, et sur quel critère se baser pour favoriser un tel indicateur de performance sur un autre ?
- ✓ Le troisième axe développe notre analyse basée sur un échantillon de 72 moyennes entreprises marocaines, évoluant dans l'activité de l'export de produits agroalimentaire, afin de procéder à une étude exploratoire sur deux modes d'actions appliquées aux seins de ces entreprises :
 - Le premier mode concerne les entreprises profitant des bienfaits des procédés et techniques de l'intelligence économique ;
 - Le second mode concerne les entreprises qui fonctionnent encore aujourd'hui de manière traditionnelle.

1. Revue de littérature

1.1. Emergence et croissance de l'intelligence économique

1.1.1. Emergence de l'Intelligence Economique

Les procédés de l'intelligence économique remontent à l'antiquité, plus de 500 ans av. J.-C. si on prend en considération le livre de Sun Zu¹ (L'art de la guerre). En revanche, si on se limite rien qu'au flux d'information, diffusé par les commerçants et les explorateurs, on peut dire que l'Intelligence Economique (I.E) remonte à avant l'âge moyen environ XIII siècle. Mais si on prend en considération la volonté de la domination de l'Homme par l'Homme, dans un ultime

¹Général chinois (5^{ème} siècle avant J.C) qui a écrit le premier livre, qu'a connu au monde, sur la stratégie militaire, de l'époque des royaumes combattant, la compréhension de l'auteur de ce traité dépasse ce qu'est militaire, et peut être étendue à la plupart des domaines de l'activité humaines y compris celle de nos jours.

objectif, celui de la consolidation des nations et des empires, on peut affirmer que les principes de l'Intelligence Economique (I.E) ont émergés entre l'âge moyen et l'époque moderne durant le XVI^e siècle. Cette version de maîtrise de l'information se pratiquait à travers l'envoi des émissaires par les Rois ou les empereurs, afin de collecter des informations stratégiques sur les forces et les faiblesses de l'ennemi, et aussi sur l'état de l'économie des adversaires, et aussi sur leurs structures politiques ou ethniques, afin de réussir leurs l'envahissement. Durant l'époque contemporaine, alentour du XVIII^e siècle, vers 1760, juste avant le déclenchement de la révolution industrielle. Cette époque était marquée par un bouleversement dans l'ordre politique, économique et social, ce qui a stimulé la course vers la conquête de l'information, et par conséquent, l'augmentation de sa valeur, en l'occurrence l'information stratégique. Durant plusieurs décennies, cette technique de collecte, de traitement et de la sécurisation de l'information demeurait du ressort du domaine militaire et des très grandes entreprises.

Au demeurant, l'intelligence économique telle qu'on la connaît aujourd'hui, est apparue chez les japonais qui l'ont systématisée dans les années 1970² et les Américains l'ont conceptualisée en 1986 grâce notamment à Michael Porter³. Une décennie plus tard, et précisément en avril 1992, les français ont commencé à découvrir l'intelligence économique lors de la création de la SCIP⁴. En 1994 apparait le rapport Henri Martre⁵, point de départ de ce mouvement, puis un comité pour l'intelligence économique a ensuite travaillé avec Bernard Esambert⁶ en 1996, et en 2003, Bernard Carayon a remis un rapport sur le sujet au Premier ministre.

L'intelligence économique, « Made in Africa » n'a vu le jour sur le continent que dans les années 2010. Depuis, certains pays africains, ont pu développer timidement leurs politiques dans cette discipline. A titre d'exemple, on trouve le Sénégal et le Maroc aussi. Ce dernier devient de plus en plus une plate-forme africaine incontournable depuis 2016, grâce aux Assises Africaines et francophones de l'intelligence économique qui se tiennent tous les ans à

²IE version nippon est apparue lors d'une collaboration des deux entités administratives japonaises à savoir : Le Ministère du Commerce International et de l'Industrie (Ministry of International Trade and Industry) et l'Organisation Japonaise du Commerce Extérieur (Japan External Trade Organisation), qui souhaitent mutuellement la relance de l'économie nationale japonaise de l'époque, afin de surmonter les contraintes imposées par les vainqueurs de la 2^{ème} guerre mondiale.

³Michael Porter, Né le 23 mai 1947 à Ann Arbor, Michigan, Etats Unis d'Amérique. Il est chercheur et professeur américain de stratégie d'entreprise à l'université Harvard, ainsi qu'un consultant d'entreprise.

⁴Strategic and Competitive intelligence Professionals.

⁵Henri Martre, Né en 1928, il est reconnu comme l'un des pères fondateurs de l'intelligence économique pour avoir présidé le groupe de réflexion qui a donné lieu à la publication du Rapport « Intelligence économique et stratégie des entreprises » en 1994. Ce rapport a été le premier à créer une réelle réflexion sur l'Intelligence Économique en France. Il est diplômé de l'Ecole polytechnique et de l'Ecole nationale supérieure des télécommunications.

⁶Bernard Esambert, Né à Paris le 7 juillet 1934, est un ingénieur, conseiller ministériel, financier et dirigeant français dans le secteur humanitaire, C'est une personne marquante de l'histoire contemporaine de l'École polytechnique. Homme brillant au parcours surprenant, il est avant tout un visionnaire.

Casablanca⁷.

1.1.2. Les modèles de l'intelligence économique

Il existe divers modèles de l'Intelligence Economique(I.E), s'appliquant différemment d'une nation à une autre, et dans un contexte à un autre. Dans cet article nous allons nous limiter aux cinq principaux modèles actifs dans l'environnement contemporain, à savoir : Le modèle japonais, Le modèle Américain, Le modèle Anglais, Le modèle Allemand et Le modèle Français.

❖ Le modèle Japonais :

Le Japon comme pays, dans sa politique nationale, a fait de l'information un levier principal de son développement à travers son organisme : MITI, (*Ministry of International Trade and Industry*). Ce modèle met à la disposition des entreprises japonaises, les informations sous toutes leurs formes et leurs qualités.

Le modèle économique japonais, résulte d'une synergie entre les stratégies technologiques, industrielles et commerciales basées sur l'usage offensif de l'information. Les multiples passerelles établies entre les administrations, les universités et les entreprises ont permis l'émergence d'une intelligence économique caractérisée par: Une démarche prospective intégrée au management pour les conglomérats industriels. Une stratégie planétaire de transfert de technologie. Cette stratégie de long terme, fondée sur la maîtrise des grands flux de données et sur une culture collective basée sur une politique de communication sélective de l'information, marquée par la transition d'une logique de rentabilité du secret vers la rentabilité de la connaissance. Une approche "*Glocale*" (globale et locale) du marché mondial. Une croissance par conquête des marchés extérieurs a vécu une pénétration commerciale adaptée au contexte économique et au mode de vie de chaque pays. Une corrélation étroite entre développement économique et intérêt national.

❖ Le modèle Américain :

La concurrence acharnée au sein du marché aux Etats Unis d'Amérique a poussé les grandes entreprises américaines, qui dominaient les marchés mondiaux, à mettre en place des dispositifs importants de l'intelligence économique fondés sur la performance, afin de contrer la concurrence interne. Cette technique fonctionnait bien au niveau du marché interne, mais il ne prenait pas en considération la méditerranée concurrentielle qui la guettait de l'extérieur, à

⁷<https://www.assises-africaines-ie.org/>

savoir celles venues des autres économies adverses, comme celles d'origine européenne, à titre indicatif britanniques et allemandes et celles venues du continent asiatique principalement japonaises ou chinoises.

Le modèle américain se base sur une logique de rentabilité et de la prise d'une position dominante sur le marché. Ce modèle fonctionne autour d'un objectif principal et unique, qu'est: La définition des stratégies concurrentielle des entreprises américaines.

❖ Le modèle Anglais :

La Grande Bretagne quant à elle, a parié sur la portée de l'information, puis elle a œuvré pour la rendre comme un outil stratégique pour son développement économique. Dans ce modèle britannique, le mot "*Intelligence*" qui rime avec "*Renseignement*" prend tout son ampleur. Les décideurs du Royaume Uni, ont mis les services de renseignements, les agences gouvernementales, les missions diplomatiques, les banques et institutions financiers au service du développement et de la promotion de leurs économies nationales.

❖ Le modèle Allemand :

Grâce à son système national d'intelligence économique, l'Allemagne est devenue la première puissance économique dans le continent Européen. Le modèle d'intelligence économique Allemand est fondé sur un principe aussi simple que complexe, c'est l'unification des stratégies des centres de décisions. Ce modèle est assez particulier en comparaison avec les autres modèles suscités, car il est basé sur un profond sentiment collectif de "*Patriotisme Economique*". Les flux d'informations convergent tous vers un centre d'intérêts rassemblant: "Les banques, Les sociétés d'assurances, les groupes industriels, les sociétés de transports, Les maison de commerce et les services de l'état".

Le modèle allemand, ne peut être ni transmis ni imité, car c'est le fruit de plusieurs décennies de souffrance après leur défaite contre les alliés pendant la deuxième guerre mondiale, ce qui a permis l'unification de la nation, et l'Etat, qui a réussi à stimuler ce patriotisme presque unique au monde, mise à part le modèle Nippon.

❖ Le modèle Français :

Les français ont commencé à développer leur modèle d'IE un peu tard, en le confrontant aux autres modèles suscités. Depuis la publication du Rapport de Martre (Martre, 1994), publié en février 1994, dans lequel on trouve une formalisation des fondements de l'intelligence

économique à la française. Cependant aucune concrétisation d'une vision globale et unifiée sur l'ensemble du territoire français.

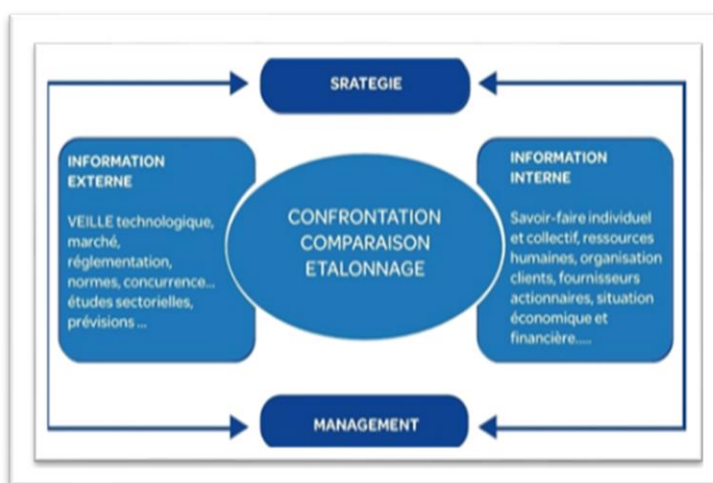
En revanche les entreprises Françaises ont choisies de n'utiliser, qu'un modèle, basé sur la veille, car les activités liées à l'intelligence économique n'ont pas pu être développés faute d'une vision nationale globale. L'état français a essayé d'imiter le modèle japonais, mais sans aboutir à des résultats concluants faute d'incompatibilité économique, culturelle, politique des deux nations. Faute de sa clarté, le modèle de l'intelligence économique français, ne peut être vérifié actuellement. Il le sera certainement dans le proche futur. Ce qu'on peut désormais affirmer sur ce modèle, de manière générale, c'est qu'il s'agit d'un concept flou et en partie paradoxal. Pour la majorité des praticiens, le modèle de l'intelligence économique française, a un principe restreint de gouvernance, et qui est structuré autour de trois piliers : La veille stratégique, la sécurité de l'information et l'influence.

1.2. Stratégies des entreprises pour une performance escamotée.

1.2.1. Stratégie des entreprises à l'ère de l'intelligence économique

Toute stratégie est fondée sur l'information, mais dans un contexte tel celui dans lequel nous vivons aujourd'hui, offrant une disponibilité Gigantesque de la Data, et d'un flux des données ahurissant. Alors, les entreprises s'affrontent à un exercice difficile, c'est pouvoir séparer une intox et une information à forte valeur. Il faut donc, procéder à la collecte, au trie, au traitement et à la sécurisation de l'information pertinentes pour une situation bien déterminée.

Figure 1 : Stratégie des entreprises



Selon la pertinence de telle ou telle information, le décideur pourra favoriser un choix sur un autre. Ce processus est susceptible d'influencer sa prise de décision, pour la faire pencher d'un côté ou d'un autre. La résultante aura automatiquement des conséquences propositionnelles à cette décision, qui peut être bien favorable comme que fatal. IL existe pour le moins deux types de sources,

à travers lesquelles les entreprises peuvent acquérir de l'information, essentielle pour la prise

Source: les guides CGEM, guides d'informations, Avril 2012

de décision, à savoir : des sources intérieures et d'autres sources extérieurs.

L'information obtenue d'une source interne, est par principe la propriété de l'entreprise, alors il n'y aura pas de difficultés quant à son acquisition, mais faut-il encore pouvoir l'exploiter efficacement et dans l'espace-temps opportun. En revanche, l'information de sources externes, quand elle peut être collectée par deux moyens distincts, à savoir : Les moyens formels et les moyens informels :

- ✓ Les méthodes formelles donnent accès à des informations dites blanches à travers une veille classique. Ce type d'information est abondant, lourd par son exploitation et avec peu de valeur ;
- ✓ Les moyens informels donnent accès à des informations dites grises, qui sont généralement difficiles à acquérir, et rarement disponibles sur les plates-formes officielles ou par les voies ordinaires. Ce genre d'information permet à l'entreprise d'avoir une vision assez claire sur les tendances futures, sur les prévisions du marché, sur la prospective, sur l'évolution politique, économique et sociales, sur l'état des concurrents, partenaires, et sur un tas d'informations. Pour bénéficier de ce type d'information, à caractère précieux, il faut se doter d'un système d'intelligence économique opérationnel au sein de l'entreprise.

1.2.2. Critère de base pour choisir un indicateur de performance

En réunissant un nombre gigantesque de données, de différentes sources et avec les divers méthodes, le travail n'est qu'à moitié fait. En effet, ces données sont volumineuses et complexes et par conséquent extirper des informations intéressantes, et à forte valeur, relève du génie des décideurs. Une fois ce travail effectué, il faudra surveiller l'évolution de la performance de l'entreprise, et rester en permanente vigilance pour être en garde contre toute difficulté, ou imprévu qui pourrait par malveillance coûter cher à l'entreprise.

En effet mettre en place des indicateurs de performances devient une conduite précautionneuse et incontournable des chefs d'entreprises. Cependant, quel indicateur de performance choisir, sachant qu'il existe plusieurs types d'indicateurs qui vont refléter la performance de l'entreprise. Et aussi chaque entreprise est unique par ces enjeux et par les tourmentes qu'elle subit aussi bien au niveau de ses contraintes interne que celles environnementales. De ce fait, il devient indispensable d'identifier les indicateurs de performances significatifs par rapport au secteur d'activité, par rapport aux objectifs prédéfinis par l'entreprise. Le dilemme c'est qu'il y en a beaucoup d'indicateurs, alors lequel choisir ? Comment le choisir ? Quand le choisir ?

❖ **Catégories des indicateurs de performances :**

Il existe plusieurs indicateurs de performances qui vont être appliqués différemment par les gestionnaires des entreprises selon plusieurs critères, tel que : type d'activité, la période de l'activité, les objectifs attendus par l'orientation de l'entreprise, la cible visée, à qui l'information est-elle destinée ? Et Nous allons donc, dresser ci-dessous certains indicateurs de performances selon divers caractéristiques et spécificités. Nous allons nous limiter à trois indicateurs pour chaque catégorie.

✓ **Les indicateurs financiers.**

Parmi les indicateurs de performances financiers on trouve :

- **Le Chiffre d’Affaire (CA) :** C’est le premier indicateur de performance, il permet de mesurer le volume d’activité d’une entreprise.
- **Le Besoin en Fond de Roulement (BFR) :** Il mesure la réserve des fonds dont l’entreprise dispose pour honorer ses engagements à moyen et long terme.
- **Le Taux de Rentabilité (TR) :** Il mesure la capacité des capitaux investis à dégager un niveau de profit.

✓ **Les indicateurs des ressources humaines.**

Parmi les indicateurs de performances des ressources humaines on trouve :

- **La Capacité de Production :** Mesure la variation entre la capacité maximale de production qu’une entreprise peut produire à travers les machines, les équipements et la technologie dont elle dispose et la production effective.
- **Le Coût de Production :** Mesure les dépenses qu’une entreprise doit effectuer avant de produire une unité.
- **Le Taux d’Absentéisme :** Mesure par un pourcentage qui permet d’évaluer le nombre de jours d’absence par rapport aux jours de travail réellement effectué par un salarié

✓ **Les indicateurs de l’activité commerciale.**

Parmi les indicateurs de performances commerciales on trouve :

- **L’évolution des parts de marché:** C'est la capacité de l’entreprise à grignoter des parts de marché, de récupérer les clients de ses concurrents.
- **Le taux de satisfaction client:** Il mesure le degré de fidélité et le coût de fidélisation des clients.
- **L’impact des campagnes publicitaires:** Il mesure la capacité des campagnes promotionnelles à la récupération des nouveaux clients.

✓ **Les indicateurs de responsabilité sociétale.**

Parmi les indicateurs de performances sociétales :

- **Les conditions de travail des salariés:** En rapport avec l'audit social.
- **La consommation de l'énergie:** Dresse une situation de la consommation totale
- **Le taux de pollution:** En relation avec la réglementation environnementale.

❖ **Type d'indicateur de performance :**

Il existe deux types d'indicateurs, à savoir : l'indicateur de suivi et l'indicateur de résultat.

✓ **Les indicateurs de résultats :**

Ce sont des types d'indicateurs qui marquent un succès, qu'est par principe liée à un objectif donné. Ils permettent d'exhiber, si le résultat escompté est-il : Atteint ? Non atteint ? Dépassé ? La pertinence de ces catégories d'indicateurs, ne se révèle, que lorsque le processus est achevé, parce qu'elle dévoile un constat final. In facto, l'indicateur de résultat peut être utilisé comme indicateur de suivis et de pilotage, pour l'amélioration des performances d'une organisation. Par exemple, si une opération "Alpha" est achevée de manière satisfaisante, elle peut se transformer en assise pour une ou plusieurs actions postérieures. Par principe un indicateur de résultat peut se transmuter en indicateur de suivi dans un schéma global et évolutif.

✓ **Les indicateurs de suivis :**

Les indicateurs de suivis, se sont des sortes de bornes lumineuses qui montrent la trajectoire et l'évolution d'un processus. Sachant que, l'environnement de l'entreprise est dynamique par définition, de ce fait il est important de mesurer en permanence l'évolution d'une activité, afin d'être à l'affût de tout dysfonctionnement et de faire les ajustements nécessaires au moment opportuns, afin d'anticiper les risques et les aléas d'un marché en perpétuel mouvement, pour générer un climat propice qui favorise l'atteinte des objectifs prédéfinis et les résultats escomptés.

❖ **Choix de l'indicateur de performance :**

Pour qu'un indicateur de performance puisse intégrer dans une stratégie de gestion d'une entreprise, il doit être pertinent et capable de mesurer la variation des activités, et aussi l'impact directs des stratégies prises par le décideur. Le théoricien Peter Ferdinand Drucker⁸ disait : "*Vous ne pouvez pas piloter ce que vous ne pouvez pas mesurer*", autrement dit, pour qu'un gestionnaire puisse piloter son entreprise de manière sûre et efficace, d'atteindre ses objectifs

⁸Grand théoricien de management, 19/11/1909 – 11/11/2005, de nationalité autrichienne, membre de l'académie des Arts des sciences, il a exercé les activités suivantes: Professeur d'université, Ecrivain philosophe, Chroniqueur, Economiste, Journaliste, Avocat, Homme d'affaires et Sculpteur.

et de réussir sa mission, il doit disposer des guidances efficaces et des repères tangibles. Il est donc fondamental qu'un indicateur de performance doit vérifier les cinq critères suivants :

- ✓ Il doit identifier un objectif clair et précis ;
- ✓ Il doit être mesurable, disposer des données quantifiables ;
- ✓ Il doit être défini dans le temps, choisir une période bien spécifique ;
- ✓ Il doit être en synchronisation avec la stratégie de l'entreprise ;
- ✓ Il doit vérifier des objectifs accessibles par les moyens dont dispose l'entreprise ;

De ce fait, pour vérifier l'impact de l'emploi des procédés et méthodes de l'intelligence économique sur la performance des entreprises, nous allons prendre comme indicateur : Le Chiffre d'Affaire, qu'est un indicateur de résultat.

2. Etude et Analyse exploratoire, Cas : DES ENTREPRISES EXPORTATRICES MAROCAINES

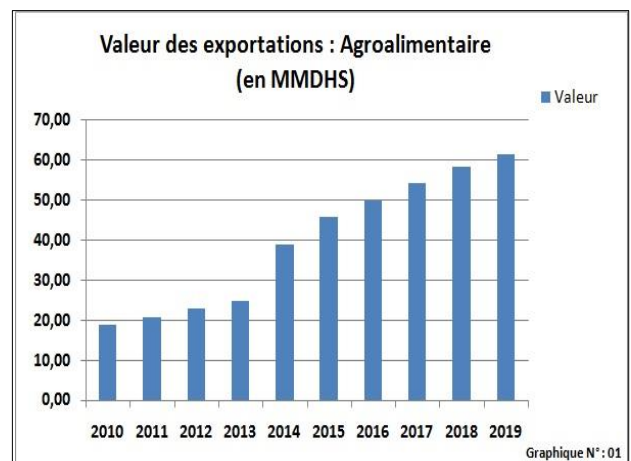
2.1. PRÉSENTATION ET DÉROULEMENT DE L'ENQUÊTE.

Cet article s'inscrit dans une logique exploratoire, dont l'objectif est de démontrer l'impact de l'intelligence économique sur et la performance des entreprises, principalement les entreprises exportatrices marocaines. C'est dans cette optique que, nous avons opté pour une approche qualitative afin de déterminer les caractéristiques et les phénomènes; qui rendent l'interaction proportionnelle entre performance et nouvelles techniques de collecte, de traitement, d'analyse et de sécurisation de l'information.

2.1.1. Motivations pour le choix des entreprises échantillonnées:

Les entreprises échantillonnées sont dans l'ensemble, des moyennes entreprises œuvrant dans le domaine de l'exportation des produits agroalimentaires. Ce choix est motivé par plusieurs raisons, à titre indicatif, nous allons citer trois pertinents.

✓ **La première raison** : Le secteur de l'agroalimentaire est aussi bien stratégique que vital, car il touche la sécurité alimentaire du royaume. Le nouveau modèle de développement⁹ à exhiber clairement son importance. Aussi sa grande valeur ajoutée pour l'économie nationale, et le volume du manque à gagner, chiffré à des milliards de dirhams, rien que dans la région de la méditerranée. Par ailleurs, ce secteur, représente un véritable propulseur pour l'économie marocaine.



Source: Office des changes

- ✓ **La seconde raison** : C'est un marché, qui se distingue par un niveau d'incertitude et de risque trop élevé, et cela même par rapport au futur le plus proche, dans lequel les entreprises doivent agir avec vigilance pour assurer leurs viabilités.
- ✓ **La troisième raison** : C'est le gigantesque flux externe d'information, mais surtout de désinformation auquel les entreprises doivent faire face au quotidien, par conséquent l'effort colossal à fournir pour le traitement et l'exploitation de cette volumineuse masse des données.

2.1.2. Source de l'échantillon :

L'échantillon a été constitué à partir d'une base de données actualisée des Moyennes Entreprises Exportatrices Marocaines (M.E.E.M), et aussi de la Fédération Nationale de l'Agroalimentaire « FENAGRI », et consolidé par des données issues de l'Office Marocaine de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC), de l'Office des changes.

2.1.3. Sélection de la taille de l'échantillon :

Notre échantillon est composé de 72 (Soixante-douze) entreprises Marocaines. Elles sont de tailles moyennes, et sont actives à l'exportation dans le domaine de l'Agroalimentaire. Le nombre de 72, nous a été imposé lors de nos entretiens avec les chefs et responsables des entreprises. Ce chiffre est la résultante du principe de la saturation des informations collectées. Sachant que l'ajout d'autres entretiens pour une éventuelle collecte d'information supplémentaire ne serait que répétition, En plus ils n'auront aucunes conséquences sur notre

⁹ Le nouveau modèle de développement publié dans un rapport en Avril 2021, par la commission spéciale présidée par : M.Chakib Benmoussa.

enquête. Alors nous avons décidé d'arrêter les entretiens, et de souscrire les réponses effectués par les 72 (Soixante-douze) entreprises.

2.1.4. Outil de traitement des données collectées :

Il existe plusieurs outils et méthodes de traitement des données qualitatives, à savoir : FileMaker Pro, Rave reports, MyODBC, KnowledgeXpert for PLSQL, PGAdmin III, Beey, Sisense, NVivo,... Ces outils sont choisis par le chercheur sur la base de plusieurs critères, soit par rapport à la quantité, la qualité ou le type de données à traiter, soit par rapport à la taille des entreprises étudiées, ou encore par rapport aux qualités et types des états de sorties.

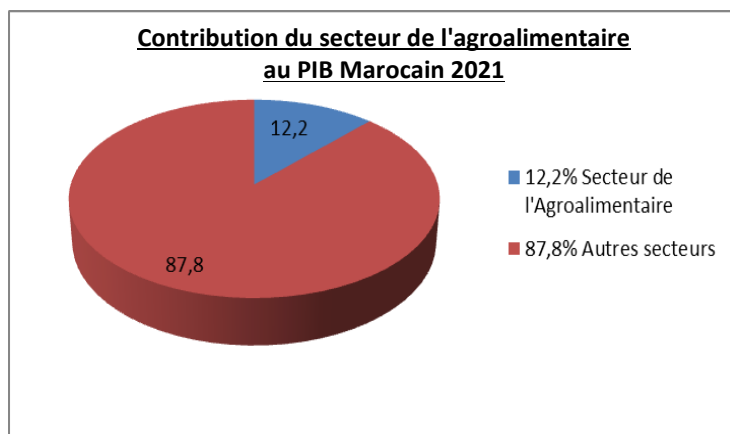
Dans cette recherche, nous avons optés pour l'outil d'analyse des données qualitatives "NVivo" (Version.12 Pro-2018), qui est souvent utilisé pour l'analyse des données provenant des moyennes et grandes entreprises, Il est aussi capable d'explorer les données en profondeur et d'identifier l'interdépendance entre l'ensemble des informations collectées. Le logiciel NVivo appartient à la famille des CAQDAS, (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*) c.à.d. des logiciels offrant à l'analyste une panoplie d'étude et de traitement des données, dans le cadre de ses recherches et ses analyses textuelles de types thématiques. NVivo permet le traitement des données relativement variés. Il est capable d'exploiter des données en format texte (Word, PDF), ou à partir des tableurs(Excel), ou format audio et audiovisuelles, mais également de sources provenant d'internet, ou même à partir de différentes pages liées aux réseaux sociaux.

2.2. Analyses et discussions

2.2.1. Déroulement de l'enquête :

Lors de notre enquête, nous avons présentée aux responsables des entreprises sélectionnées, de manière claire, précise et simple notre objectif, et aussi ce que nous attendons de leurs collaboration. Nous avons effectué des appels téléphoniques pour expliquer l'objet et le cadre de notre enquête. Ensuite, le formulaire des questions leur a été communiqué par divers moyens, chacun selon ses préférences. De manière générale, trois modes ont été adoptés, Dépôt du formulaire à leurs bureaux d'ordres, par faxe ou par e-mail, qu'ils ont tous accusés réception sans délais. Nous avons convenu, qu'ils avaient le choix pour répondre, chacun d'entre eux peut sélectionner le moyen le plus adéquat à leurs conditions et situations respectives. En effet, ils avaient la possibilité de répondre par divers moyens : soit de manière classique, soit nous rendre le formulaire à près l'avoir rempli, soit en envoyant un audio, ou une vidéo, ou encore d'envoyer un fichier de type, texte, PDF, ou Excel. En fin, ils avaient la possibilité de nous envoyer leurs états de synthèses. Pendant les approches préliminaires avec les chefs

d'entreprises, nous avons rencontrés quelques difficultés, mais qui ne peuvent pas être qualifiés



de majeurs. On peut tous les cartographiés, puis les classés dans des cases de réserves manifesté par certains des responsables. Ce malentendu, est dû à leurs doutes que nous cherchons qu'ils nous révèlent des secrets professionnels, ou des procédés de fabrications propres à leurs organisations respectives. En

leurs laissant un peu de temps, pour lire et comprendre le contenu de notre questionnaire, ils étaient plus serins, plus tard, ils sont devenus davantage compréhensifs. Au fil du temps, une sorte de confiance respective s'est installée, puis nous avons enregistré une collaboration objective de leurs parts tout le long de notre collaboration.

2.2.2. Information sur le secteur de l'agroalimentaire marocain :

(Graphique N° 02)¹⁰

Selon les informations de la Fédération. Nationale de l'Agroalimentaire « FENAGRI » dans la plateforme "FellahTrade", le portail officiel du Crédit Agricole du Maroc, il est décrit de manière générale, que le secteur de l'agroalimentaire détient une place centrale dans l'économie nationale. Le secteur de l'agriculture contribue de 12,2% à notre PIB¹¹, et l'agroalimentaire contribue de 8% au PIB national, et 35% du PIB industriel¹². Le secteur de l'agroalimentaire compte plus de 2000 entreprises, assurant 150.000 emplois estimées à 30 milliards de dirhams, et génère un chiffre d'affaire de 115 milliard de dirhams. En terme de valeur, durant l'année 2017, sur 244.98 milliard de dirhams d'exportation globales, l'agro-industrie réalise des

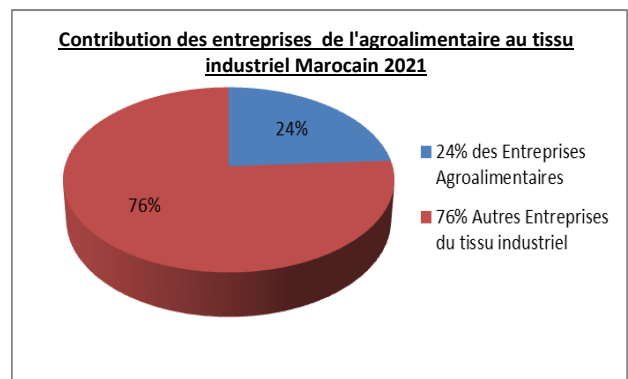
exportations allons jusqu'à 52,17 milliards de dirhams, contre 48,49 milliards de dirhams en 2016. Toutefois, la plupart des exportations agroalimentaires marocaines comptent des produits à faible valeur ajoutée, car ils sont essentiellement: des fruits de mer, des poissons, des fruits et légumes qui ont subis de simples transformations. 50% des exportations sont destinées à l'union européenne, dont les principaux partenaires sont la France et l'Espagne, qui détiennent la part du lion dans cet échange avec 60% des exportations avec l'union européen. Alors pour la zone de la

¹⁰Source: Résultat de notre enquête réalisée auprès de l'échantillon des entreprises

¹¹Rapport de la banque mondiale 2019

¹² Business France 2020

méditerranée, le total des exportations en agroalimentaires ne dépasse pas 08%. Les Entreprises marocaines ont des difficultés à pénétrer ce marché, pourtant avec d'immenses potentialités. Les flux dans la région de la méditerranée ont baissé de plus de 50% entre 2008 et 2021¹³, malgré des différences importantes entre les pays. Les flux d'investissement intra régional restent faibles, témoin du manque d'intégration et d'interconnexion. Les pays de la méditerranée mènent actuellement des réformes pour développer leur marché. L'OCDE soutient ces efforts par le biais d'instruments politiques, de dialogue régional et de projets spécifiques aux différents pays. Le Maroc a de grandes potentialités dans ce domaine d'agroalimentaire, surtout avec le plan Génération Green 2020-2030, qu'a succédé au plan Maroc vert.



Source: Résultat de notre enquête

2.2.3. Analyse des résultats :

D'après les réponses individuelles des entreprises sur le sujet l'intelligence économique, nous avons pu classer en trois catégories distinctes à savoir :

❖ La première représente 23% de l'échantillon

Concernant les dirigeants de cette 1^{ère} catégorie, Ils ont répondu de manière correcte sur le principe, et ont justifié de manière précise l'intérêt des techniques et outils de l'intelligence économique dans leurs prises de décisions. On peut les qualifier d'entreprises averties.

❖ La seconde représente 61% de l'échantillon

¹³Source : www.oecd.org/mena/competitiveness/

Pour cette 2^{ème} catégorie, les dirigeants, ont avancés qu'ils exploitent le principe de l'I.E, mais après analyse, nous avons déduits qu'ils n'ont pas une connaissance claire sur les procédés de l'I.E. Pour cette 2^{ème} catégorie, L'application du procédé de l'I.E se limite au fait, de disposer de machines à grandes capacités de production et à la performance des procédures internes de leurs organisations.

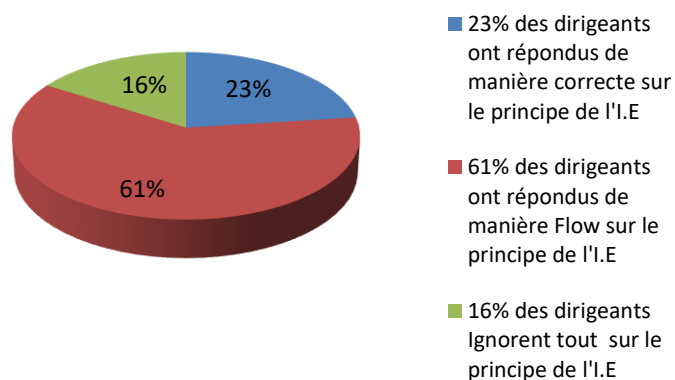
Ils affirment appliquer les techniques et outils de l'intelligence économique dans le processus prospective pour l'exploration des potentialités du marché à l'export. Mais c'est plutôt leurs procédés est limité à l'application d'une veille réglementaire.

✓ **La troisième représente 16% de l'échantillon :**

Concernant cette 3^{ème} catégorie ses dirigeants ignorent tout sur principe, et reconnaissent avoir de grandes difficultés pour faire face aux fortes pressions de la concurrence et aussi des conditions imprévisible et rudes du marché. Pour cette minorité, ce qui comptent à leurs yeux, de manière urgente c'est leurs survies, et implorent en revanche, un soutien de la part des pouvoirs publics, et surtout des organismes des tutelles. Autrement pour les entreprises de cette catégorie, qui ne produise aucune performance, et qui sont, il y a déjà quelque temps, en décroissance. Pour elles survivre, dans ce marché avec ces conditions, relèvent du miracle. Ce qui représente pour l'état marocain un manque à gagner en emploi, en impôt direct et indirect un porte-monnaie qui se chiffre en Milliard.

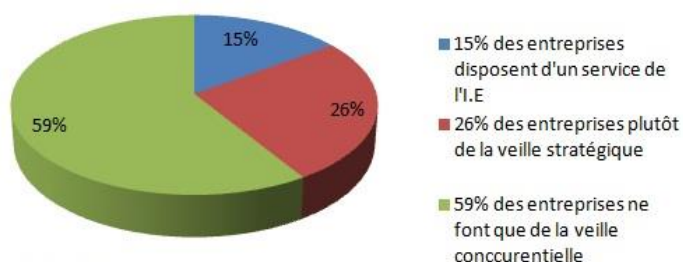
En ce qui concerne l'organigramme et la structure de l'ensemble des entreprises interpellées, nous avons constaté que la majorité de ces moyennes entreprises dispose d'un organigramme fonctionnel comportant les fonctions de base, à savoir ; l'Instance décisionnelle, l'Instance Audit et contrôle, l'Instance financière, l'Instance ressources humaines, l'Instance commerciale, l'Instance de production et l'Instance support.

Classement des dirigeants des entreprises par rapport à leurs connaissance des Principes de l'I.E



Source: Résultat de notre enquête

Classement des entreprises par rapport à la mise en place d'un service de l'I.E

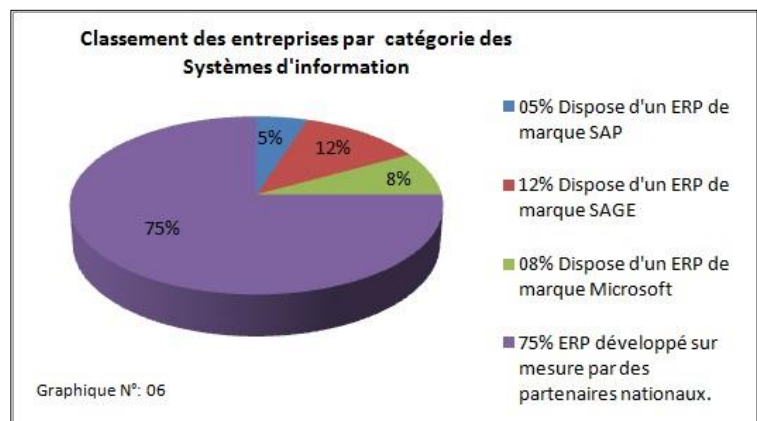


Source: Résultat de notre enquête

Par contre, en ce qui concerne l'existence d'un réel service spécialisé dans l'Intelligence économique, on a constaté que, seulement 15% des entreprises échantillonnées, dispose d'un service attaché au département support ou ressources humaines. Pour les 26% des entreprises le procédé de l'intelligence économique et plutôt liée aux fonctions de veille réglementaire et de veille concurrentielle, Les autres entreprises, qui comptent 59% de l'échantillon, ont liées l'intelligence économique uniquement à leurs savoir-faire et à leur réseau de connaissance. Il est clair pour que ces entreprises, n'accordent qu'un intérêt minimal à l'intelligence économique, par manque de connaissances des principes fondamentales du procès. Car nous avons remarqués l'absence totale des fonctionnalités de L'I.E, au sein de cette 3^{ème} catégorie.

Pour l'ensemble des données recueillies concernant les systèmes d'informations de ces entreprises, nous avons constaté que la grande partie des

entreprises 75%, exploitent des ERP développés sur mesure par des partenaires nationaux, 12% dispose d'entre elles disposent d'un ERP standard de type SAGE, quant à 08% des entreprises questionnées affirment utiliser un ERP type Microsoft, pour les 05% restant, elles disposent d'un SAP, malgré son coût trop élevé. En



Source: Résultat de notre enquête

revanche, nous avons constaté plusieurs entraves, qui bloquent le développement de l'intelligence économique au sein de ces entreprises. Le premier concernant le profil des salariés qui n'est confectionné que de techniciens spécialisés avec une expérience plus ou moins grande. La moyenne d'expérience de ces techniciens, est de six ans. L'effet marquant, concernant les ressources humaines au sein de ces entités, c'est l'absence quasi-totalité des cadres spécialisés, ou d'experts en Intelligence économique.

Comme signalé précédemment, pour les décideurs de ces entreprises, le procédé de l'intelligence économique, pour leurs majorités, n'est pas systématique. Il est limité à un travail par intermittence de collecte des données obligatoires d'une situation bien précise est limitée dans le temps. Ces états d'actions sont limités, dans leurs grandes majorités, à des collectes d'informations de manière urgente et momentanées. L'ensemble de ces informations sont particulièrement spécifiques à des actions ou à des situations bien précises. Or, une fois cet état de crise est débloqué, le fonctionnement revient à son état de base (routine), aucune collecte, ni

traitement, ni stockage des données n'est alors ordonné par les chefs de pôles ni par les décideurs. On peut expliquer cette situation, par un comportement instinctif des dirigeants ou des gestionnaires qui basé sur le déblocage une situation de crise ou d'urgence, autrement dit leurs décisions sont basés sur des réactions à des situations qu'ils peuvent rencontrés à cause des aléas du marché, qui peuvent surgir à l'improviste, et non avec un esprit basé sur l'anticipation des événements grâce à la maîtrise de la connaissance. Là toute la différence, et là où réside de détail de taille, pour un décideur qui bénéficie lors de ses décisions de la connaissance mise à sa disposition par l'exploitation des procédés de l'intelligence économique, avec un autre qui fonctionne au gré des vents du marché auquel il appartient, de dernier subit une pression permanente, par conséquent toutes ses réactions sont basées sur l'historique de son expérience professionnelle, en croyant bien faire. Cette attitude fonctionnait avant lorsque le marché était pratiquement stable, et ne connaissant pas ce genre de ces tumultes de manières quasi permanentes. Agir de la sorte c'est agir à l'aveuglette, de cette manière l'entreprise ne pourra pas espérer avoir un résultat préformant.

Conclusion :

En conclusion, les entreprises marocaines se contentent de fonctionner avec des méthodes classiques, dont les limites sont déjà prouvées, au risque de manquer des opportunités pourtant réelles et réalisables. La menace réside dans un principe universel, c'est que le vide n'existe pas dans notre monde, alors si un espace commercial est conquis par un concurrent, il est automatiquement perdu par un autre acteur du même domaine. L'acquéreur, ne se laissera pas faire, et encore moins subir facilement l'effet d'éviction. Perdre un marché dans ce système de globalisation des commerces, implique automatiquement deux situations : La première, afin d'espérer le récupérer un jour, il faut investir d'avantage d'argent et du temps, avoir de la patience, de l'énergie et beaucoup d'imagination. La deuxième, c'est qu'il sera perdu à jamais.

Après avoir dressé un tableau explicatif , durant notre enquête, sur les potentialités du marché de la zone méditerranéenne, et aussi du manque à gagner, par leurs entreprises respectives, les dirigeants de ces moyennes entreprises œuvrant dans le secteur de l'exportation des produits agroalimentaire, ont dans leurs majorité reconnus l'utilité du système de l'intelligence économique, et affirment vouloir l'adapter pour améliorer leurs processus décisionnel. Cependant, ils ont tous fait remarquer, que la mise en place de cette technique aux seins de leurs entités demande un financement supplémentaire, qui ne sera pas facilement trouvable dans ces conditions assez complexes par elles-mêmes. Aussi ils ont ajouté qu'il y a

manque dans les ressources humaines adéquates et spécialisées qui serait capable de mener à bien cette transformation complexe et d'envergure.

En effet, la performance des entreprises, ne pourra être concrétisée dans ces nouvelles conditions d'un marché changeant en permanence, où la concurrence fait rage. Au demeurant, quel que soit l'efficacité d'une stratégie commerciale ou de marketing, le rendement ne sera guère palpable sur le terrain, que s'elle repose sur une plate-forme active de l'intelligence économique. Par conséquent, nous avons déduit une élasticité réduite et une proportionnalité entre, la performance de ces entreprises et l'utilisation systémique des procédés de d'Intelligence économique.

Au final, La situation des entreprises exportatrices marocaines, n'est pas prête de s'améliorer dans l'immédiat, car elle est freinée par plusieurs embûches. Nous allons citer de manière non exhaustive quelques-unes :

- ✓ Manque de coordination au niveau national des entreprises agissant dans le même secteur d'activité ou sur une région donnée;
- ✓ Existence de conflictualités, et des réseaux bien fermés qui bloquent l'accès aux nouveaux investisseurs marocains;
- ✓ Manque de la publication de manières régulière et continue des informations actualisées sur la majorité des sites internet et les plates-formes des associations, institutions et organisations professionnelles que ça soit gouvernementales ou non gouvernementales concernant le domaine de l'agroalimentaire et de ses dérivés.

Au final, il serait judicieux, pour intégrer un système efficace et fonctionnel d'intelligence économique, de transiter en premier, par l'adaptation d'un modèle unifié de ce procédé au niveau national, qui prend en considération, plusieurs facteurs et spécificités, de chaque secteur d'activité, du marché de destination, de la taille des entreprises, des intervenants dans les chaînes de la production, de la logistique, de la formation et de la réglementation. Ce système qui doit prendre en considération plusieurs éléments et paramètres en qui sont dynamiques et en mutuelles interactions. Cette coordination doit obligatoirement être chapeautée par une institution stratégique active, qui englobe entre autres, les pouvoirs publics, les Ministères des tutelles, les organisations professionnelles, les Institutions financières, les chambres de commerces, le secteur privé, (représenté par les experts et entreprises issues de divers secteurs et de différentes tailles, très grandes, grandes, moyennes et petites). Bien entendu, pour une efficacité de cette entité à l'échelle internationale, il est nécessaire voire indispensable la

jonction de ce groupement aux services diplomatiques, et aux services de renseignement de l'état, autrement tous les efforts fournis seront vaines et sans résultats conséquents.

En espérant la mise en place de ce modèle marocain d'intelligence économique, les organismes et associations professionnelles, peuvent travailler ensemble et en synergie, mais surtout, mieux communiquer sur leurs éventuelles manifestations, séminaires et forums, afin d'élargir l'assiette des dirigeants, responsables et décideurs des entreprises marocaines, qui bénéficient d'une veille informationnelle. Aussi d'associer les experts, les universitaires, les labos de recherches scientifiques, qui travaillent dans ce domaine, afin de profiter de leurs expertises et de leurs recommandations. Evidemment la plupart des managers se disent, ignorer une variante essentielle qu'est la maîtrise des techniques de l'information stratégique, pensant à tort, que le fait de connaître les processus métiers suffirait de surmonter les exigences de l'évolution générale du contexte concurrentiel et compétitif actuel. Cette attitude de « fausse confiance », pourra être une source d'inquiétude des entreprises qui évoluent sans les lumières des puissantes techniques de l'intelligence économique et du large éventail des capacités qu'elle puisse mettre à la disposition des managers avertis. Les techniques de management de l'information stratégique à travers les outils et les procédés d'intelligence économique pour être en mesure systématiquement de collecter, traiter, diffuser et sécuriser toutes sortes d'informations, aussi bien celles internes qu'externes, puis d'en créer, par la maturité de ce cycle d'intelligence, d'autres variantes de connaissances explicites. Cette capacité évolutive des organisations à créer et à acquérir de nouvelles connaissances ainsi que leurs capacités évolutives à entretenir une maîtrise systématique de l'information stratégique. Alors, dans le cas où ce modèle d'action devient un comportement systématique du manager, et que ce dernier maîtrise ses actions de manière consciente et lucide, il se verra acquérir une forte clairvoyance, et de puissantes capacités d'anticipations, qui vont prémunir son entreprise des aléas d'un marché dynamique, rude et incertain. Alors comment convaincre nos managers à agir de la sorte, avant qu'il ne soit trop tard, sachant que, le coût de faillite d'une entreprise est largement supérieur à son coût de création.... ???

BIBLIOGRAPHIE

Article & Revues

- Ardinat,G.(2012), La performance, un mythe, Le Monde diplomatique, n°703.
- BOUMOIS, F., & Romani, P.J. (2000), L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises. Editions Economica. Collection IHEDN, Paris.

- Bournois, F.& Romani,P.-J. (janvier 2001), L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, Economica,.
- Bulinge,F De l'espionnage au renseignement, la France à l'âge de l'information, Vuibert-INHESJ, 2012.
- Bulinge,F(2013). Intelligence économique : l'information au cœur de l'entreprise, Nuvis-CIGREF,
- Coulomb,F. (2003). Pour une nouvelle conceptualisation de la guerre économique, Guerre et économie, Ellipses.
- CARAYON (2003), « Intelligence Economique, performance et cohésion social » janvier.
- Cleland D.I & King W.R., (1975), "Competitive business intelligence systems", in Business Horizons.
- COHEN.C. (2000), La surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique. W.P., n° 598.
- COHEN.C. (2004), Veille et l'Intelligence Stratégiques. Editions Hermès-Lavoisier.
- Cohen ,E., (2004) La guerre économique n'aura pas lieu, in Guerre(s) et paix, CNRS Thema,.
- Charpier, F.(2012), L'économie c'est la guerre, Seuil,
- Danet,D.(2002) « L'Intelligence économique, de l'Etat à l'entreprise », Les cahiers du numérique, Lavoisier.
- Delbecque, E. C. Harbulot,(août 2011) ; La guerre économique, PUF, coll. Que sais-je ?,.
- Harbulot,C, (2007), La main invisible des puissances, Ellipses.
- Harbulot,C, J. Pichot-Duclos, (1999), La France doit dire non, Plon.
- G. Pardini,(2009), Introduction à la sécurité économique, Eyrolles.
- Lucas,D&Tiffreau,A,(2001), Guerre économique et information, les stratégies de subversion, Ellipses.
- Larivet,S. (2000), «Proposition d'une définition opérationnelle de l'intelligence économique», in Cahier de Recherche du CERAG, Série Recherche, n°04-00.
- Morin, E. (2012), La Voie : Pour l'avenir de l'humanité, Fayard/Pluriel,
- Montgomery D.B. & Weinberg C.B., (1979), "Toward Strategic Intelligence Systems", in Journal of Marketing, vol 43.
- Revel,C, (2010)« Diplomatie économique multilatérale et influence », Géo-économie.

- RAYMOND,L. (2003), Globalization, the knowledge economy, and competitiveness: A business intelligence framework for the development SMEs. Journal of American Academy of Business. Cambridge.
- SALLES, M. (2003), Stratégies des PME et Intelligence Economique. Economica. Paris.

Livres :

- AGUILAR, F.J. (1967). Scanning the business environment, New York, NY: Mac Millan.
- ANSOFF,I. (1965). Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion, New York, NY: McGraw Hill.
- Carayon,B. (2006). Patriotisme économique : De la guerre à la paix économique, Editions du Rocher.
- COGGIA,V.(2009), Intelligence Economique et prise de décision dans les PME. Paris, L'Harmattan.
- HARBULOT.C, BAUMARD. P. (1996), Intelligence économique et stratégie : une nouvelle donne stratégique, Actes de la 5ème conférence de l'association internationale de management stratégique, Mai
- GUILHON, A. (2004), L'Intelligence Economique dans la PME. L'Harmattan. Paris.
- JUILET, A. (2008), Les nouveaux territoires de l'intelligence économique, éditions IFI, Paris.
- Krugman, P, (2000), La mondialisation n'est pas coupable, La Découverte.
- LHOTE. J.P. (1997), Information et soutien des PME : le cas RESIS. Revue intelligence économique, n°1, AFDIE, mars.
- Laidi,L. (2012).Aux sources de la guerre économique, Armand Colin,
- Laidi,L. (2004).&, Lanvaux, D. Les secrets de la guerre économique, Seuil.
- MARTINET, B., ARTI.Y.M. (1995), L'Intelligence Economique, Les éditions d'organisation. Paris
- Martinet B. & Ribaud J.M, (1988), « La veille technologique, concurrentielle et commerciale», Editions d'Organisation.
- Mel Horwitch, Raymond A Thietart (1987), the effect of business interdependencies on product R&D-intensive business performance.
- M. Porter,M (1993). L'avantage compétitif des nations, Inter Editions,.
- M. Porter, (1999), L'avantage concurrentiel, Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod.

- Moinet.N,(2010) Petite histoire de l'intelligence économique : une innovation « à la française », Editions L'Harmattan.
- Moinet.N, (2011) Intelligence économique. Mythes et réalités, CNRS Editions.
- Porter M. (1980), "Competitive Strategy", Editions Free Press, New York.
- N. Moinet, « Le démiurge de l'IE, Robert Guillaumot », Veille Magazine, Décembre 2007-Janvier 2008.
- Sammon W.L.&, Kurland, M.&,Spitalnic,R.,(1984), "Business Competitor Intelligence: Methods for Collecting Organizing and Using Information", Editions John Wiley& Sons.
- SumantraGhoshal, D. Eleanor Westney. (1991), Organizing competition analysis systems.
- Wilensky H.L. (1967), "Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry". Editions Basic Books.

Thèses :

- Masson,H.(2001) Les fondements politiques de l'intelligence économique, Thèse de doctorat en sciences politiques soutenue à l'Université de Paris XI.