

## **L'intelligence économique au Maroc : de la théorie au terrain**

### **Economic intelligence in Morocco : from theory to practice**

**Ibtihal ZERHOUNI**

Doctorante

Ecole des Sciences de l'Information - ESI

Intelligence Economique et Analyse Stratégique - CIAS

**Ibrahim ASSABANE**

Enseignant chercheur

Ecole des Sciences de l'Information - ESI

Intelligence Economique et Analyse Stratégique - CIAS

Maroc

**Date de soumission** : 21/01/226

**Date d'acceptation** : 01/04/2026

**Pour citer cet article** :

ZERHOUNI. I & ASSABANE. I (2026) «L'intelligence économique au Maroc : de la théorie au terrain», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 10 numéro 1 » pp : 213- 228.

## Résumé

Dans un monde en constante évolution, marqué par des fluctuations imprévisibles dans le domaine des affaires, le Maroc a intégré l'intelligence économique au cœur de sa stratégie entrepreneuriale depuis les années 2000, visant ainsi à s'insérer activement dans l'économie mondiale grâce à une analyse prospective, un processus d'innovation et des techniques d'influence (Baulant, 2020).

Cet article a pour objectif de mettre en lumière l'importance de la démarche d'intelligence économique au niveau stratégique des organisations, des structures et des entreprises, en explorant les fameuses réalisations nationales dédiées à la pratique de l'intelligence économique, son émergence et évolution, ainsi, que les principaux enjeux qui entravent à son bon fonctionnement.

Bien que le secteur privé étant le moteur économique du pays (Koura et al., 2022), représentant plus de 93 % des entreprises, générant plus de 55 % de la richesse et créant plus de 95 % des emplois, elles jouent un rôle clé dans la promotion du développement et de la croissance économiques. Leur contribution est déterminante pour résoudre des enjeux majeurs tels que le chômage, la pauvreté, l'innovation et le développement durable (Eniola et Entebang, 2015). Aujourd'hui, les décideurs reconnaissent de plus en plus l'importance de l'intelligence économique pour renforcer leur compétitivité (Ghazouani et al., 2020). De plus, plusieurs initiatives et structures ont été mis en place considérant une telle démarche de l'intelligence économique essentielle pour le développement économique.

**Mots clés :** Intelligence économique, Maroc, Information, Veille, Anticipation.

## Abstract

In an ever-changing world, marked by unpredictable fluctuations in the business environment, Morocco has integrated economic intelligence at the heart of its entrepreneurial strategy since the 2000s, aiming to actively insert itself into the global economy through forward-looking analysis, innovation processes and influencing techniques (Baulant, 2020).

The purpose of this article is to highlight the importance of economic intelligence at the strategic level of organizations, institutions, and businesses, by examining notable national initiatives dedicated to the practice of economic intelligence, its emergence and evolution, as well as the main challenges that hinder its effective functioning.

Although the private sector is the country's economic engine (Koura et al., 2022), accounting for over 93% of businesses, generating over 55% of wealth and creating over 95% of jobs, they play a key role in promoting economic development and growth. Their contribution is decisive in resolving major issues such as unemployment, poverty, innovation and sustainable development (Eniola and Entebang, 2015). Today, decision-makers increasingly recognise the importance of business intelligence in strengthening their competitiveness (Ghazouani et al., 2020). In addition, several initiatives and structures have been set up that consider economic intelligence to be essential for economic development.

**Keywords :** Economic intelligence, Morocco, Information, Competitive intelligence, Anticipation.

## Introduction

Dans un monde de plus en plus en évolution, saisir les opportunités et déceler les menaces n'est plus une option mais une exigence dans le marché des affaires.

De ce fait, l'intelligence économique représente une clé significative pour la prise de décision. L'intelligence économique dépend de la capacité des entreprises à se démarquer en gérant et en prenant des décisions basées sur des informations accessibles à tous est l'un des domaines clés de la gestion. (Besson, 1998). Il s'agit d'un outil de conseil et guide qui vise à éclairer les zones d'ombre à travers une meilleure maîtrise informationnelle, en proposant toute une panoplie de scénarios, choix stratégiques et alternatives pour le décideur. (Young, 1999).

L'idée d'intelligence économique a émergé aux États-Unis dans les années 1980 grâce à Michael Porter, Cette discipline vise à fournir aux décideurs et aux managers des informations précieuses pour les guider dans leurs prises de décision. Pour ce faire, il est essentiel de produire des données de qualité, pertinentes et à forte valeur ajoutée tout au long des différentes étapes du processus : collecte, traitement et diffusion d'informations. (ELMOUNTASSIR et al. 2020). Dans cette optique, il serait pertinent de se pencher sur les enjeux de la pratique de l'intelligence économique au Maroc. Pour répondre à cette question principale, il convient d'aborder plusieurs questions complémentaires :

- Comment peut-on définir le concept de l'intelligence économique ?
- En quoi repose l'émergence de cette notion ?
- Quels sont les enjeux associés à cette discipline ?

Cette étude vise à développer une vue d'ensemble sur la pratique de l'intelligence économique au niveau national, en se basant sur la méthodologie hypothético-déductive basée sur la construction des hypothèses, que nous allons les tester à partir des données collectées des résultats.

Pour ce faire, nous allons adopter le plan suivant : tout d'abord, une revue de littérature traitant les concepts clés et l'émergence de la notion de l'intelligence économique, ensuite, nous allons décortiquer les principaux enjeux de ladite intelligence économique, puis, nous allons montrer la méthodologie adoptée qui s'est basée sur des hypothèses, par la suite, nous présentons les résultats de l'étude, et nous concluons par une conclusion englobant tout le thème.

## **1. Revue de littérature**

### **1.1. Définition du concept de l'intelligence économique**

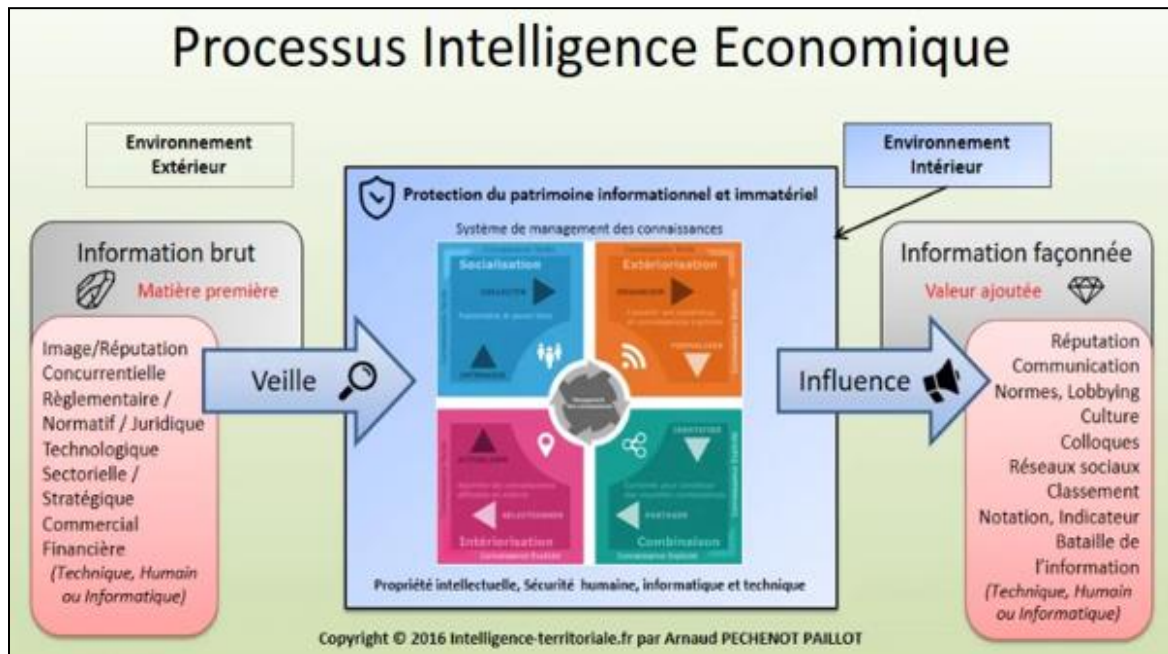
L'intelligence économique est un instrument permettant aux organisations de créer des connaissances. Elle doit être considérée dans une perspective à long terme, au cours de laquelle il développe une compréhension à la fois économique et culturelle de son environnement et de ses concurrents. L'intelligence économique joue également un rôle dans la valorisation de l'information au sein de l'organisation à travers les réseaux internes comme l'intranet, en prenant en compte à la fois la protection et la défense des informations ainsi que les compétences. (ELMOUNTASSIR et al. 2020).

Bien que l'intelligence représente la faculté de bien maîtriser une situation donnée et à s'adapter rapidement pour anticiper les évolutions (Bellon, 2002), l'intelligence économique fait partie du management des connaissances et des compétences ainsi que de l'économie de l'information. Elle repose sur un comportement stratégique de gestion informationnelle permettant de réaliser un avantage concurrentiel durablement défendable, elle permet ainsi, de déceler les signaux faibles détectés dans l'écosystème (clients, concurrents, chercheurs ... etc.) afin d'anticiper les éventuelles évolutions futures du marché. (Bellon, 2002).

Selon (Harbulot, 1994), c'est un outil de gestion essentiel dans la performance des nations, reposant sur la nécessité d'accéder à des informations stratégiques permettant la bonne conduite des stratégies industrielles des entreprises. Un facteur de compétitivité (Jean Baptiste de Foucauld, 1994), ou bien un instrument de compréhension des pratiques des concurrents et anti-concurrents (Michael Porter, 1980), l'intelligence économique vise à établir une analyse de l'environnement afin de repérer les situations nécessitant une prise de décision (Simon, 1960).

L'évolution du concept économique, politique et social actuel implique le déploiement de l'intelligence économique comme un mode de gouvernance incontournable pour chaque stratégie d'organisation, tant sur son volet défensif (veille et protection du patrimoine informationnel) que sur le volet offensif (influence et lobbying). De ce fait, l'intelligence économique reste l'outil idéal d'aide à la décision, assurant une meilleure gestion des signaux faibles, problèmes d'incertitude et malveillances, et d'anticipation des risques majeurs sur tous les jalons nécessaires, pouvant faire l'objet d'une offre d'opportunités ou pesant des menaces à l'organisation. (Clerc, 2013). Ainsi, le processus d'intelligence économique peut être défini comme suit :

**Figure N°1 : Processus de l'intelligence économique**



**Source : Arnaud Pechenot-Paillot 2016**

L'intelligence économique peut être considérée comme un processus de maîtrise et valorisation de l'information stratégique en collectant de l'information brute dans le but de la transformer en information façonnée tout en protégeant son patrimoine informationnel. (Pechenot-Paillot, 2016).

Pour (Guerraoui, 2019), l'intelligence économique vise à aider son utilisateur à se distinguer, à croître, à anticiper, à réagir et à façonner l'avenir. En effet l'intelligence économique vise à alimenter la réflexion stratégique des dirigeants, susceptible d'affecter la performance de l'entreprise. (Saïda Habhab-Rave, 2007).

Il s'agit d'un instrument décisionnel au niveau des organisations publiques marocaines regroupant tout un processus d'alimentation décisionnel et des facteurs clés de succès. (Mouna Lafrem, 2020). Elle représente ainsi, un modèle unique de la symbiose « humain-technologie-organisation » qui repose sur des canaux informationnels solides et une approche décisionnelle. (Mouna El Haddani et Camille Baulant 2020).

## 1.2. Emergence de la notion de l'intelligence économique

La notion de l'intelligence économique a attiré l'attention de plusieurs chercheurs et écrivains qui ont mis l'accent sur son importance dans la prise de décision comme étant un pilier stratégique garnissant la compétitivité d'une entité donnée. Ce concept a depuis donné lieu à un domaine d'activité très dynamique qui ne cesse d'évoluer (Bernard, 1998), (Young, 1999), (Porter, 1999), (Bellon, 2002), (Guerraoui, 2019), (ELMOUNTASSIR, 2020), (IHADIYAN, 2023).

La notion d'intelligence économique a attiré l'attention de plusieurs auteurs, tenant compte de la variation du contexte, pays et facteurs, présentées au niveau du tableau ci-dessous :

**Tableau N°1 : Définition de l'intelligence économique**

Auteurs	Date	Définition
Michael Porter	1980	Instrument de compréhension des pratiques des concurrents et anti-concurrents.
Christian Harbulot	1994	Outil de gestion essentiels dans la performance des nations, reposant sur la nécessiter d'accéder à des informations stratégiques mettant à la bonne conduite des stratégies industrielles des entreprises.
Jean Baptiste de Foucauld	1994	Facteur de compétitivité
Grant et Kirkwood et Tessun	1997 - 1998	Offre une palette décisionnelle au profit de décideur
BESSION Bernard et POSSIN Jean-Claude	1998	Processus de mise en place d'un système d'intelligence économique repose sur la vérification de l'efficacité et la réalité du processus d'information à l'aide des outils, de système d'apprentissage et de savoirs qui puissent vérifier la réalité et l'efficacité du cycle de l'information au sein d'une organisation
Young	1999	Outil de conseil et guide qui permet d'éclairer les zones d'ombre par une meilleure compréhension des informations, en proposant toute une panoplie de scénarios, des choix et options stratégiques pour le décideur.

Michael Porter	1999	Fournir la bonne information, au bon moment, à la bonne personne, pour prendre la bonne décision dans un environnement d'affaire propice.
Saïda Habhab-Rave	2007	Alimentant la réflexion stratégique des dirigeants, susceptible d'avoir un impact sur la performance de l'entreprise.
Mouna El Haddani et Camille Baulant	2020	Modèle unique de la symbiose « humain-technologie-organisation » se basant sur des canaux d'information solide et une approche d'aide à la décision organisationnelle.
Mouna Lafrem	2020	Outil de prise de décision au sein des organismes publics marocains, regroupant tout un processus d'alimentation décisionnel et des facteurs clés de succès.
Kalala Lobo et al	2022	Il s'agit d'un concept nouveau pratiqué par chaque acteur inconsciemment, ainsi, la gestion de l'information pourra réaliser des fruits importants si elle est réalisée en rapport de la méthode Q.P.A en vue d'améliorer à la fois la qualité, le prix et l'accessibilité de l'ensemble des produits.

**Source :** Edité par l'auteur

Ainsi, vu la diversité de définitions du concept de l'intelligence économique, Alain Juillet a donné une définition claire et uniforme de cette dernière dans le rapport Martre « Intelligence économique et stratégie des entreprises, 1994 » l'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de délais et de coûts. (Habhab-Rave, 2007).

## 2. Enjeux de l'intelligence économique

L'intelligence économique dépend de la capacité des organisations à collecter, analyser et diffuser les informations stratégiques. Cette dernière est confrontée comme toute pratique à des enjeux essentiels de nature (managériaux et culturels, économiques, technologiques, politiques, juridiques, et financiers ... etc). La maîtrise de ces enjeux et impacts demeure nécessaire pour

la prise des décisions éclairées, protéger les intérêts stratégiques et renforcer la compétitivité dans un monde en évolution rapide.

### **2.1. Les enjeux managériaux de l'IE**

Un dispositif d'intelligence économique impose une approche stratégique proactive de la part des dirigeants pour mettre l'intelligence économique au niveau stratégique de l'entreprise. Cela implique également la mise en place des mécanismes de gouvernance appropriés (sensibilisation, culture de partage, l'anticipation, ... etc). (Delbecque et Fayol, 2012).

### **2.2. Les enjeux technologiques de l'IE**

Dans un monde où les avancées technologiques rapides transforment les méthodes de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information stratégique, ce qui présente des enjeux technologiques nouveaux auxquels est confrontée l'intelligence économique, ce qui nécessite une compréhension approfondie et une utilisation judicieuse des outils et des technologies disponibles dans un environnement concurrentiel et en constante évolution. (Christian Harbulot, 1994).

### **2.3. Les enjeux financiers de l'IE**

Bien que la pratique de l'intelligence économique nécessite des moyens financiers plus au moins significatifs pour investir dans les technologies, le personnel, les données et les opérations nécessaires à la collecte, à l'analyse et à la diffusion des informations. Ces enjeux financiers obligent une gestion prudente des ressources financières générant des avantages concurrentiels tangibles et durables contribuant à l'amélioration de la compétitivité, la rentabilité et la pérennité de l'entreprise à long terme. (Malainine et Bourass, 2020).

### **2.4. Les enjeux économiques et culturels de l'IE**

Les enjeux économiques de l'intelligence économique sont multiples et essentiels pour stimuler la croissance, promouvoir la compétitivité et le développement économique, ... etc, la pratique de l'intelligence économique permet également de renforcer l'avantage concurrentiel et le positionnement sur le marché, réduire les risques et saisir les opportunités de croissance, et enfin améliorer la prise de décision dans un environnement économique en constante évolution. (Delbecque et Fayol, 2012).

### **2.5. Les enjeux juridiques de l'IE**

L'adoption d'un dispositif d'intelligence économique nécessite la conformité au cadre législatif et réglementaire spécifique de chaque pays, tel que la protection des données personnelles et la propriété intellectuelle, la conformité aux lois sur la concurrence, la confidentialité et secret des affaires, ... etc. (Redouaby et Lafrem, 2020).

### **2.6. Les enjeux politiques de l'IE**

L'intelligence économique permet de mieux connaître l'écosystème de l'entreprise afin d'influencer leurs activités et d'agir rapidement sur l'environnement. De ce fait, les enjeux politiques de l'intelligence économique sont complexes et multifacettes impliquant des questions liées à la gouvernance, à la sécurité et la réglementation nationale et à la géopolitique. Ce qui implique l'adoption d'une approche coopérative entre les acteurs de l'écosystème. (Outellou, 2022).

## **3. La méthodologie de recherche**

L'intelligence économique permet de collecter des informations disponibles sur tous les niveaux (politique, économique, technologique, ... etc), auprès des acteurs économiques, ainsi, de relier les informations, entreprendre les actions, justifier les choix, et améliorer la prise de décision. (Habhab-Rave, 2007). L'intelligence économique a une forte contribution dans la dimension de performance, en la plaçant au cœur de la réflexion stratégique et au niveau décisionnel, en se basant sur l'innovation et l'intelligence collective ouvrant les portes sur de nouvelles opportunités d'affaires tout en s'adaptant rapidement à l'environnement.

Les entreprises marocaines ne sont pas exemptées de cette dynamique mondiale et, par conséquent, intègrent l'intelligence économique dans leur gestion stratégique. Cela soulève alors la question suivante : quelles sont les résultats de la pratique de l'intelligence économique au Maroc ? À partir de la problématique soulevée précédemment, les hypothèses suivantes sont formulées :

- **Hypothèse 1 : L'IE aurait un impact sur la gestion de l'information.**
- **Hypothèse 2: L'IE aurait un effet sur la protection du patrimoine informationnel.**
- **Hypothèse 3 : L'IE aurait une influence sur la prise de décision.**

Pour valider ou réfuter ces hypothèses, notre approche méthodologique s'appuie sur une démarche hypothético-déductive, qui consiste à analyser les données de deux études. Cela

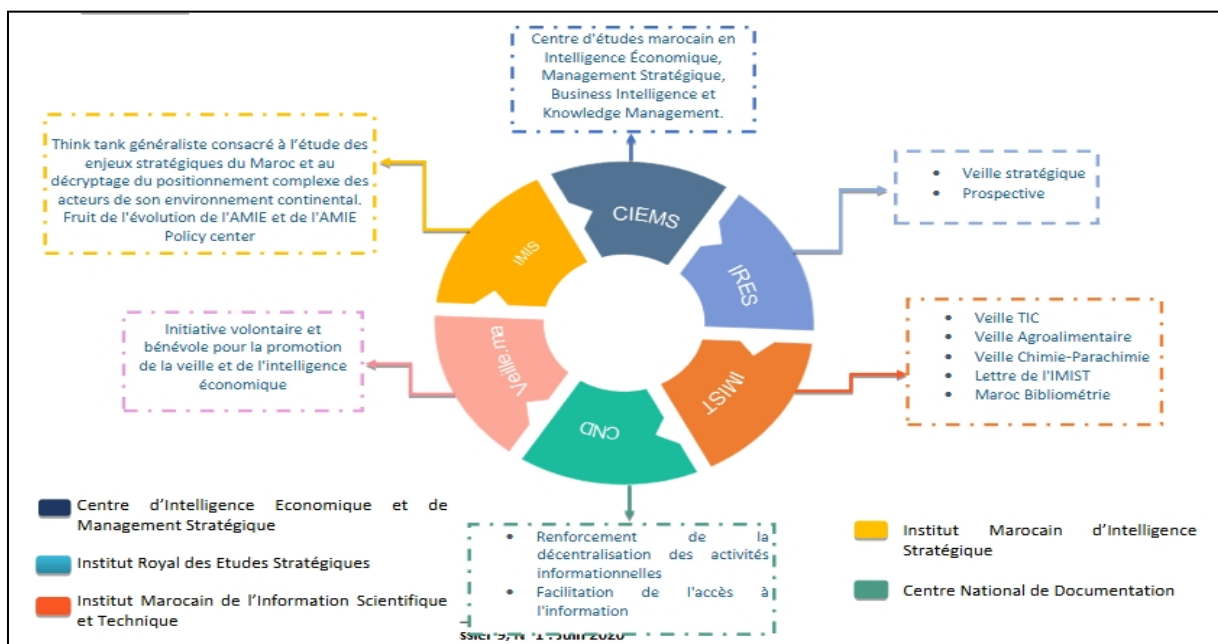
implique de revisiter les résultats des recherches empiriques menées sur le terrain concernant l'adoption de l'intelligence économique par les entreprises marocaines, afin de déterminer l'objectif principal qui motive leur adoption de ce processus. Les deux études dont on va se servir pour vérifier nos hypothèses sont :

- Hanane Rochdane, Jamila Ayegou, « L'intelligence économique : quelles pratiques dans les PME marocaines ? », Revue Marocaine de Contrôle de Gestion, ISSN : 2028-4098 Volume : No 9 ,2021.
- CHRAIHA, Z. et SALAM, G, « L'intelligence économique contribue-t-elle à la compétitivité territoriale via les pôles de compétitivité ? Cas Technopark Casablanca », Revue AME Vol 4, No 4 (Octobre,2022) 663-681.

#### 4. Résultats

Conscient de la valeur ajoutée de la nouvelle discipline d'intelligence économique, le Royaume s'est engagé dans une ère de développement de cette pratique par la création de plusieurs institutions et structures spécialisées dans le domaine, également le développement de nombreuses formations et manifestations scientifiques pour assurer une progression de cette discipline comme un moteur de compétitivité stratégique, comme s'est illustré dans le tableau ci-après :

**Figure N°2 : Structures spécialisées en intelligence économique**



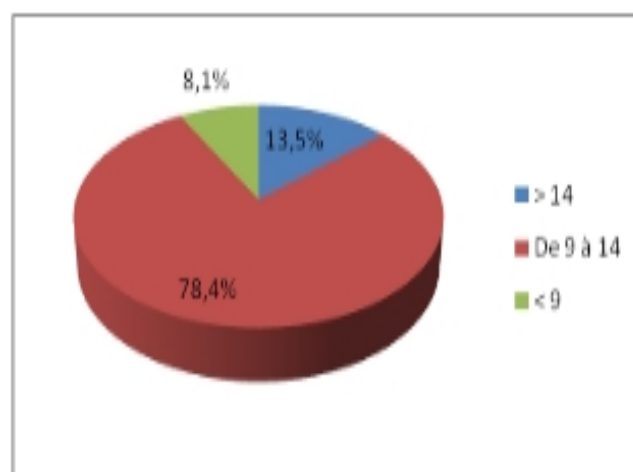
Source : (Redouaby et Lafrem, 2020)

Dans cette veine, la place stratégique du Maroc lui permet de se positionner comme leader des affaires dans plusieurs pays de proximité, tels que l'Europe, les États-Unis et surtout l'Afrique, en proposant des offres compétitives, en améliorant les produits et services, tout en favorisant l'industrialisation, et ce, qui s'inscrivent parfaitement avec le nouveau modèle de développement. Dans ce sillage, selon l'économiste marocain Guerraoui Driss : « l'intelligence économique vise à aider son utilisateur à se distinguer, à croître, à anticiper, à réagir et à façonner l'avenir ». (Guerraoui, 2019).

#### 4.1. Résultats de la première étude : l'IE au niveau du secteur tertiaire marocain

L'étude des pratiques d'IE dans les entreprises marocaines vise à identifier des leviers pour renforcer leur compétitivité. Un questionnaire auto-diagnostique a été distribué à 210 entreprises et structures du secteur tertiaire au Maroc, et les résultats ont été analysés avec SPSS pour évaluer les pratiques liées à la protection du patrimoine informationnel, la veille concurrentielle et l'action de communication externe. Cette analyse a confirmé le rôle essentiel de l'intelligence économique dans l'atteinte des objectifs stratégiques et le soutien à la pérennité des entreprises.

**Figure N°3 : Le degré de pratique de la veille stratégique**

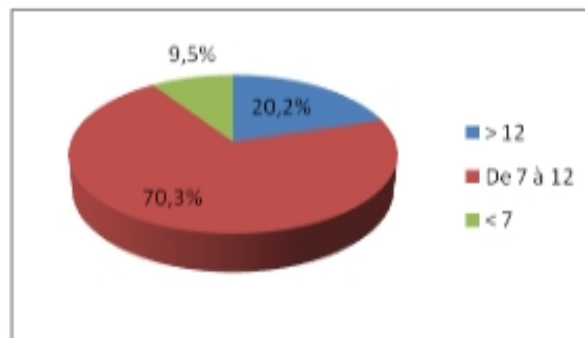


Source : Rochdane et Ayegou, 2021

Plus de la moitié des managers de notre échantillon estiment que leurs produits ne courent pas le risque d'être contrefaits, et 60 % d'entre eux ne prennent aucune mesure pour prévenir ce risque. La grande majorité des entreprises surveillent de près leurs clients, concurrents et

l'environnement légal, mais négligent en partie d'autres aspects, tels que l'environnement économique, les actions du monde associatif et les acteurs internationaux.

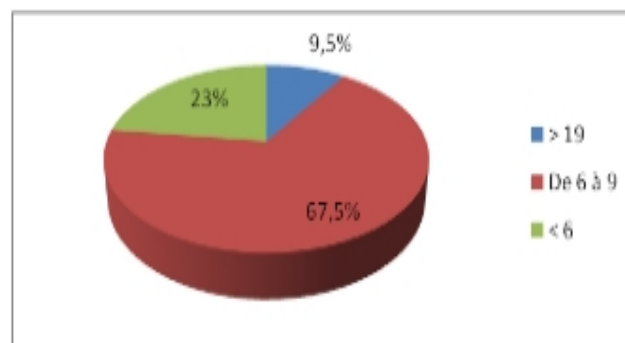
**Figure N°4 :** Le degré de pratique de la protection du patrimoine informationnel



Source : Rochdane et Ayegou, 2021

L'analyse du patrimoine immatériel révèle un écart entre les directives et les moyens mis en place pour assurer sa sécurité. Par exemple, 56 % des entreprises ne disposent pas de locaux ou de mobiliers sécurisés pour stocker les documents sensibles. De plus, 47 % des entreprises enquêtées n'ont pas breveté leurs inventions.

**Figure N°5 :** Le degré de pratique de l'influence



Source : Rochdane et Ayegou, 2021

Les principaux constats sont les suivants : 67 % des entreprises participent modérément aux actions sociétales en raison de l'absence de stratégie de veille sociétale ; 62 % ne sont pas membres d'associations professionnelles, limitant leur influence politique ; 67 % utilisent le web 2.0 dans leur stratégie de communication, un outil puissant mais potentiellement source de

désinformation ; enfin, 91 % des managers estiment leur entreprise compétitive sans toujours tenir compte des jeux d'influence.

#### **4.2. Résultats de la deuxième étude : l'IE au niveau du secteur de l'IT marocain**

L'étude a ciblé le Technopark de Casablanca pour la diffusion du questionnaire, regroupant plus de 250 entreprises, principalement des entreprises marocaines, ainsi que quelques grandes institutions. La diversité de ses fondateurs et investisseurs publics et privés a permis de développer son expertise en innovation et la qualité de ses services. L'analyse de ces éléments a montré que l'intelligence économique est essentielle à la fois au niveau de la définition des besoins en information sur le marché avec un taux de 39%, comme elle joue un rôle crucial dans la prise de décision stratégique pour 49% des entreprises enquêtées.

Parmi les 95 entreprises interrogées, 58 déclarent que l'intelligence économique est pratiquée car elle constitue un système moderne facilitant la définition des objectifs. A cet égard, l'objectif principal des entreprises est la recherche d'informations pour soutenir leur stratégie. L'enquête a montré que 28 % des entreprises enquêtées considèrent l'innovation comme le principal indicateur à la réussite de tout projet stratégique. Notre étude a souligné l'importance de l'intelligence économique pour les entreprises marocaines. À travers les analyses théorique et empirique, nous avons identifié les composantes clés de l'intelligence économique et mis en évidence ses objectifs principaux pour ces entreprises. Toutefois, notre approche se limite à l'étude de l'existant, afin de comparer l'impact de l'IE sur les entreprises du secteur tertiaire et de l'IT. Dans cette optique, l'adoption d'un modèle économétrique serait pertinente et fera l'objet de recherches futures.

#### **Conclusion**

Pour le cas du Maroc, les décideurs sont de plus en plus conscients la valeur de l'information comme déterminant clé pour le développement de l'entreprise, cependant l'information demeure non structurée, la pratique de veille reste aléatoire et peu formalisée, idem les moyens et les outils font défaut, et surtout l'intervention des experts dans le domaine.

Cependant, sa mise en œuvre reste un défi majeur pour les entreprises et structures marocaines. Bien que notre étude explore des pistes d'amélioration dans divers domaines, elle ouvre la voie à de futures recherches sur un modèle d'intelligence économique adapté aux entreprises et structures marocaines.

En conclusion, maîtriser l'intelligence économique permet aux entreprises et structures

marocaines de mieux appréhender les défis et opportunités, optimisant ainsi leurs décisions.

## **ANNEXES**

**Tableau N°1** : Définition de l'intelligence économique

**Figure N°1** : Processus de l'intelligence économique

**Figure N°2** : Structures spécialisées en intelligence économique

**Figure N°3** : Le degré de pratique de la veille stratégique

**Figure N°4** : Le degré de pratique de la protection du patrimoine informationnel

**Figure N°5** : Le degré de pratique de l'influence

## BIBLIOGRAPHIE

1. Abdelghani KOURA, Abdeslam BOUDHAR, Mohamed OUDGOU (2022), La problématique de financement des TPME : défis et attentes à l'ère du nouveau modèle de développement, Revue Économie, Gestion et Société Vol 1, N°34 février 2022.
2. Anthony AbiodunEniola, Harry Entebang, (2015), SME Firm Performance-Financial Innovation and Challenge, Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume 195, 3 July 2015, Pages 334-342.
3. Bellon Bertrand. (2002), Quelques fondements de l'intelligence économique. In: Revue d'économie industrielle, vol. 98, 1er trimestre 2002. pp. 55-74; doi : <https://doi.org/10.3406/rei.2002.1816>.
4. BESSON Bernard et POSSIN Jean-Claude, (1998), L'audit d'intelligence économique. mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence collective, Paris, Dunod, 165 p., 159 F.
5. Camille Baulant, (2020), Nouveau regard sur l'intelligence économique au Maroc : les enjeux de la cybersécurité dans la nouvelle économie mondiale, hal-02538944 , version 1 (09-04-2020).
6. CHRAIHA, Z. et SALAM, G, « L'intelligence économique contribue-t-elle à la compétitivité territoriale via les pôles de compétitivité? Cas Technopark Casablanca », Revue AME Vol 4, No 4 (Octobre,2022) 663-681.
7. Christian Harbulot, (1994), La machine de guerre économique, Édition Robert Laffont.
8. EL MOUNTASSIR, Y., BERDI, A. and SEGHYAR, N. 2020. Le système d'Intelligence Economique: Quelle réalité au sein des universités marocaines ?. Revue Internationale des Sciences de Gestion. 3, 2 (Aug. 2020).
9. Éric Delbecque, Jean-Renaud Fayol, «Intelligence économique», éditions Vuibert, 2012, Paris, France, p.
10. GHAZOUANI , K., RADI, .S. and Lalla Soukaina, E.A. (2020). La particularité de la pratique d'intelligence économique dans les PME marocaines : Cas d'une société de bourse marocaine. Revue Internationale des Sciences de Gestion. 3, 4 (Nov. 2020).
11. Hanane Rochdane, Jamila Ayegou, « L'intelligence économique : quelles pratiques dans les PME marocaines ? », Revue Marocaine de Contrôle de Gestion, ISSN : 2028-4098 Volume : No 9 ,2021.
12. Jean Baptiste de Foucauld, Henri Martre, Philippe Clerc, Christian Harbulot, (1994),

- Intelligence économique et stratégie des entreprises, Commissariat général du Plan, Février 1994.
13. Jeanne-Beylot François, Guerraoui Driss, et Carpentier Jean Baptiste, « Actes des assises africaines de l'intelligence économique », Casablanca, 2017.
  14. KALALA LOBO , F., NKANKA NGANDU, P. et MULUMBA TSHILUMBA , C. 2022. L'Intelligence Economique au profit du consommateur dans l'écosystème entrepreneurial de la ville de Mbuji mayi. Revue Française d'Economie et de Gestion. 3, 5 (mai 2022).
  15. M Redouaby, M Lafrem, 2020, La pratique de l'intelligence économique dans les administrations publiques marocaines, Dossiers de Recherches en Economie et Gestion Revue IMIST, Dossier 9, N° 1 : Juin 2020.
  16. MALLOU, S. et AIT LEMQEDDEM, H. 2025. Renseignement économique territorial et compétitivité des PME identifiées comme RSE : quelle relation ? Revue Internationale des Sciences de Gestion. 8, 3 (juil. 2025).
  17. Michael Porter, (1980), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors".
  18. Mouna Lafrem, (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 2020/1 (Vol. 12), pages 90 à 109.
  19. Philippe Callot, (1960), Intelligence Economique et PME Le paradigme de l'intelligence perceptuelle.
  20. Romain Clerc, (2013), « intelligence économique » sécurité et stratégie Sécurité et stratégie 2013/3 (14), pages 77 à 79, Éditions Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises, ISSN 2101-4736 DOI 10.3917/sestr.014.0077.
  21. Saïda Habhab-Rave, (2007), Intelligence économique et performance des entreprises : le cas des PME de haute technologie, Vie & sciences de l'entreprise Vie & sciences de l'entreprise 2007/1 (N° 174 - 175) , pages 100 à 118 Éditions ANDESE ISSN 2262-5321 DOI 10.3917/vse.174.0100.
  22. Young G. (1999), "Strategic value analysis for competitive advantage", Competitive Intelligence Review, vol. 10, n° 2, p. 52-64.