

Économie sociale et solidaire et management des connaissances : étude exploratoire des pratiques de l'intelligence économique auprès des coopératives, Cas des coopératives de la ville d'Agadir

Social and Solidarity Economy and Knowledge Management: Exploratory Study of Economic Intelligence Practices in Cooperatives - Case of Cooperatives in the Agadir city

Mustapha AHACHMI, (Doctorant)

*École Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir
Université IBN ZOHR*

Aimad EL HAJRI, (Enseignant chercheur)

*École Nationale de Commerce et de Gestion
Université MOULAY ISMAIL de Meknès, Maroc*

Abdelhaq LAHFIDI, (Enseignant chercheur)

*École Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir
Université IBN ZOHR de Agadir, Maroc*

Adresse de correspondance :	École nationale de commerce et de gestion Rue Hachtouka Hay Salam, BP: 37/S, Agadir Université IBN ZOHR Maroc (Agadir), 80070 + 212 6 48 92 56 00
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	AHACHMI, mustapha, EL HAJRI, A., & LAHFIDI, A. (2022). Économie sociale et solidaire et management des connaissances : étude exploratoire des pratiques de l'intelligence économique auprès des coopératives, Cas des coopératives de la ville d'Agadir. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(3-2), 364-381. https://doi.org/10.5281/zenodo.6582510
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: May 03, 2022

Published online: May 31, 2022

Économie sociale et solidaire et management des connaissances : Étude exploratoire des pratiques de l'intelligence économique auprès des coopératives – Cas des coopératives de la région d'Agadir –

Résumé

La loi 112-12 relative aux coopératives prévoit que les coopératives sont capables de créer de la richesse pour leur environnement. Conformément aux principes de cette loi, l'objectif des coopératives est désormais de développer et d'améliorer leurs activités grâce à une gestion efficace de leurs membres. À cet égard, l'intelligence économique (IE) intervient par le biais de la veille stratégique pour exploiter les informations qui permettent de mieux comprendre l'environnement économique, social et territorial, entre autres, de mieux anticiper non seulement les opportunités, mais aussi les menaces potentielles qui l'entourent. Étant donné que les coopératives sont un type d'organisation lié à son territoire, le lobbying est une arme clé pour qu'elles puissent se perpétuer grâce à une forte intrication entre le pouvoir politique, économique des gestionnaires et adhérents et la société civile, in fine, avoir une influence non seulement au niveau local, mais aussi au niveau national et international.

Les coopératives étant généralement moins structurées que les entreprises, notamment dans le contexte marocain. Cet article, basé sur un raisonnement interprétativiste, s'intéresse à la découverte des différentes manières dont les coopératives pratiquent l'intelligence économique et exploitent l'information. Pour ce faire, une enquête qualitative auprès de 12 coopératives de la région d'Agadir a été réalisée par un guide d'entretien semi-directif. L'analyse de contenu a révélé une répartition des catégories de coopératives en termes d'utilisation des mécanismes d'IE. La taille, le niveau intellectuel des dirigeants et le secteur d'activité étaient des facteurs clés de la pratique de l'IE.

Mots Clés : coopératives, l'intelligence économique, l'économie sociale et solidaire

JEL Classification : M10

Type de papier : Recherche empirique

Abstract

Law 112-12 on cooperatives states that cooperatives are capable of creating wealth for their environment. In accordance with the principles of this law, the objective of cooperatives is now to develop and improve their activities through effective management of their members. In this respect, economic intelligence (EI) intervenes through strategic intelligence to exploit information that allows a better understanding of the economic, social and territorial environment, among others, to better anticipate not only the opportunities but also the potential threats that surround it. Given that cooperatives are a type of organization linked to its territory, lobbying is a key weapon for them to perpetuate themselves thanks to a strong entanglement between the political, economic power of the managers and members and civil society, ultimately having an influence not only at local level, but also at national and international level.

Cooperatives are generally less structured than enterprises, especially in the Moroccan context. This article, based on an interpretative reasoning, is interested in discovering the different ways in which cooperatives practice economic intelligence and exploit information. To this end, a qualitative survey of 12 cooperatives in the Agadir region was conducted using a semi-directive interview guide. The content analysis revealed a distribution of categories of cooperatives in terms of use of EI mechanisms. The size, the intellectual level of the managers and the sector of activity were key factors in the practice of EI.

Keywords: Cooperatives, Competitive intelligence, social economy

JEL Classification: M10

Type of paper: Empirical research

1. Introduction :

L'histoire de l'humanité regorge d'exemples de personnes qui ont tenté de répondre de manière innovante au concept d'Économie sociale et solidaire (ESS) et à ses perspectives. Fondamentalement, nous pouvons déduire que l'ESS fait référence à des entreprises ayant un double défi, d'une part économique, à travers l'exploitation des ressources pour la production, et d'autre part, à travers un modèle de développement approprié pour améliorer l'environnement et la région dans laquelle elle se trouve.

L'Initiative nationale pour le développement humain (INDH) encourage la création et le développement durable des structures de l'ESS depuis sa création en 2005 (Ahrouch, 2011). L'appui de l'INDH aux coopératives, notamment en milieu rural, a permis l'émergence de nouveaux secteurs tels que la scolarisation, le marketing, l'électronique, les services ménagers, etc. Selon le rapport de l'Alliance coopérative internationale ¹, le mouvement coopératif s'est bien amélioré, le nombre de coopératives passant de 15 735 à 27 262 avec 563 776 membres entre 2015 et 2019. Le rapport indique que le secteur coopératif est dominé par les coopératives agricoles, avec 64,49%, suivies des coopératives du secteur de l'artisanat, avec 18,11%. Les coopératives jouent un rôle important en raison de leurs valeurs démocratiques et mutuelles. Malgré cela, ils manquent d'intérêt pour la recherche scientifique et les programmes nationaux qui contribueraient à leur croissance et à leur développement. En effet, elles connaissent de nombreux changements soudains, à savoir des changements réglementaires, des scissions, une internationalisation, etc.

Quelques jours après la déclaration d'une pandémie mondiale par l'Organisation mondiale de la santé, le monde se dirigeait vers la fermeture de pays et le déploiement de mesures de sécurité. La maîtrise des flux d'information est désormais cruciale pour les organisations de l'ESS, qui sont capables de transformer les modèles de gestion traditionnels et classiques en modèles complexes fondés sur l'utilisation appropriée de l'information. À cet égard, l'IE est l'un des poncifs les plus répandus en matière de gestion de l'information, processus de l'IE se base sur trois volets permettant de se renseigner de l'environnement interne qu'externe. Ainsi de sécurisé l'information de valeurs, en outre, la communication et l'influence.

Les études antérieures ont prouvé que l'IE est un concept qui concerne toutes les organisations. La formalisation du processus et l'utilisation d'un jargon complexe et vague ont rendu l'employabilité du concept difficile pour des raisons stratégiques, ce qui a conduit certaines entreprises à le pratiquer plus que d'autres (Larivet, 2006).

L'objectif de cet article est d'identifier et de définir les pratiques d'intelligence économique utilisées par les entreprises de l'ESS dans le contexte marocain, en l'occurrence les coopératives de la région du Souss Massa. À cette fin, il a été jugé opportun de mener une étude exploratoire auprès de 12 coopératives, en utilisant un guide d'entretien comme méthode de collecte de données, afin de répondre aux questions suivantes : **comment l'intelligence économique est-elle mise en œuvre au sein des coopératives pour prendre une bonne décision ?**

Ce présent document commence par examiner le besoin de systèmes d'information de gestion organisationnelle, suivi d'une analyse documentaire du concept d'intelligence économique et de ses dimensions. Ensuite, dans ce document, nous décrivons notre méthodologie de recherche, les résultats des entretiens avec 12 coopératives et les conclusions tirées.

¹ Alliance coopérative internationale, Rapport 2020, <https://www.ica.coop/fr>

2. Revue de littérature

2.1. L'information, matière première stratégique

Dans un univers marqué par le rétrécissement du temps économique. Tout le monde est d'accord sur le fait que l'entreprise doit réagir avec agilité et recueillir intensément d'informations pertinentes, qui favorisent un bon ressort face à un marché instable et fluctuant. Pour parvenir à la bonne décision, les décideurs ont besoin des informations fiables au bon moment. Le grand appétit des gestionnaires réside dans la maîtrise de données, qui se fait le socle de toute stratégie, particulièrement en termes d'influence et d'anticipation (Janissek-Muniz, Freitas, & Lesca, 2006). L'information stratégique est la source et le capital immatériel de la connaissance d'une entreprise, certainement pas plus que n'importe quel autre actif, mais elle est un facteur clé de succès dans la production de connaissances et de technologies (Bensamoun & Bertrand, 2020). Compte tenu de la diversité des connaissances, il convient de distinguer plusieurs classifications des types de connaissances. Nous distinguons trois types d'informations : le blanc, le gris et le noir. Les informations blanches sont des informations accessibles au public qui peuvent être recueillies par le public par le biais des médias, de réunions, de documents, etc. Les données grises sont le résultat d'un traitement et d'une analyse, ce qui les rend légèrement plus sensibles et confidentielles, et ce type de données est toujours réservé à un groupe cible spécifique (par exemple, le personnel d'une organisation). Les données noires sont des données 100% propriétaires, entièrement protégées par la loi ou le contrat et réservées uniquement aux personnes autorisées.

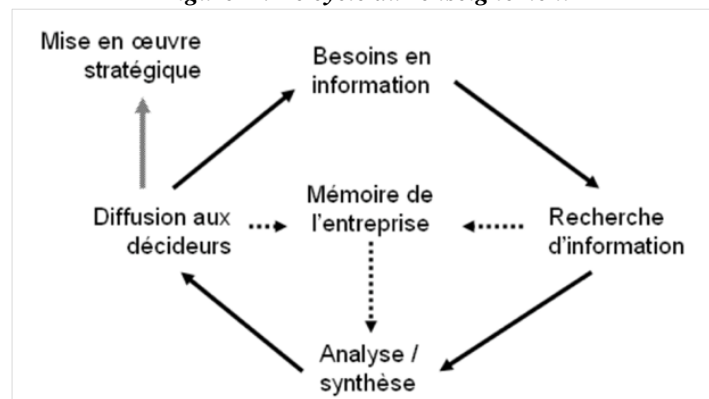
À cet égard, on distingue deux types de sources d'information, à savoir les sources formelles (universités et productions scientifiques, librairies-bibliothèques, bureaux de recherche, ministères, etc.) et les sources informelles (sites web, journaux et actualités, etc.). Une bonne gestion des connaissances exige des managers qu'ils contrôlent les sources de connaissances, qu'ils connaissent leur fiabilité et qu'ils sachent quel type de traitement leur est approprié afin de produire des informations traitées et pertinentes (Huang, Zhao, Dou, Wen, & Chang, 2018).

2.2. Du Système D'informations au Cycle de renseignement

L'information est le nerf de guerre et le cœur du système de gestion de l'entreprise. Sa place centrale dans la démarche de prise de décision n'est plus à démontrer. Cependant, le processus de génération des données doit être bien organisé pour garantir leur fiabilité. Les systèmes d'information jouent divers rôles dans la gestion, à savoir, le stockage, le traitement et le partage de l'information avec les décideurs, en permettant un flux d'information fluide et rapide, en économisant du temps et des coûts, et en gérant l'information dans son ensemble pour mettre en œuvre des stratégies visant à maintenir la flexibilité et la compétitivité des entreprises sur le marché (SABIRI, 2020).

Dans un contexte mondial de plus en plus concurrentiel, les cycles de vie des produits sont de plus en plus courts. Après avoir bien manié les systèmes d'information et utilisé ces produits, les managers de ce niveau auront besoin d'outils pour comprendre leur environnement et développer la capacité de déstabiliser leurs rivaux. Le besoin d'information provient naturellement des projets de l'entreprise. Afin de construire des stratégies pertinentes et efficaces, Macron (2007) propose un processus de liaison entre les SI et les systèmes de renseignement, qui commence par des données collectées qui seront soigneusement analysées sous une vigilance permanente et seront donc stockées par l'entreprise dans l'intention de pouvoir être développées ultérieurement.

Figure 1 : Le cycle du renseignement



Source : (Marcon, 2007)

2.3. Aperçu théorique sur le concept de l'intelligence économique

Une panoplie de définitions ont été proposées pour le concept d'intelligence économique. Il n'existe pas de définition cohérente, car certaines sont étroites et d'autres exhaustives. Certains d'entre eux sont décrits dans le tableau ci-dessous.

Tableau N° 1 : Définitions

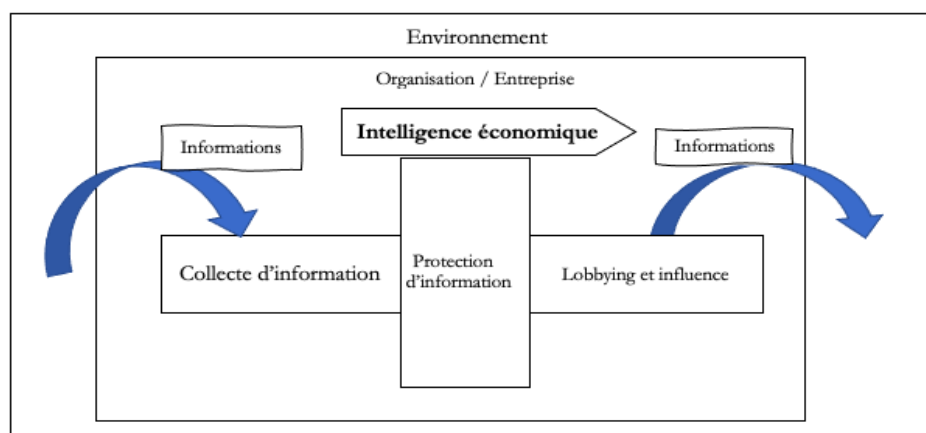
L'auteur	Définition
(<u>Martre, Clerc, & Harbulot, 1994</u>)	<i>l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution de l'information utile aux acteurs économiques, en vue de son exploitation. Ces diverses actions sont menées légalement, dans les meilleures conditions de délais et de coûts.</i>
(<u>Massé, Marcon, & Moinet, 2006</u>)	<i>L'IE agisse de surveiller le champ concurrentiel, de protéger ses informations stratégiques, de capitaliser ses connaissances ou d'influencer son environnement.</i>
(<u>Sybord, 2015</u>)	<i>L'IE est une pratique organisationnelle articulée autour du management de tout type d'information liée à l'activité de l'entreprise, en provenance de son environnement (interne et externe). L'IE est utile à la démarche compétitive de l'entreprise, son développement et sa survie vis-à-vis de ses concurrents. Dans cette optique managériale, la capacité des ressources humaines de l'entité à agir sur l'information sont essentielles en vue de servir le processus décisionnel.</i>
(<u>Elhajri, Toungara, & Messaoudi, 2020</u>)	<i>L'IE est vue comme étant une stratégie globale permettant à une organisation, quelle que soit sa taille, d'avoir et de protéger les informations, mais aussi d'influencer son environnement dans le but d'anticiper et de prendre les meilleures décisions</i>

Source : Auteurs

A priori, l'intelligence économique repose sur l'abstraction du duel et de la coopération. L'évolution temporelle du concept confirme ce point de vue : entre les années 1950 et 1960, on parlait de surveillance comme d'un processus dynamique, constamment mis à jour et basé sur toutes les données provenant de différentes sources (Theitart, 1984), dans les années 1980, on parlait de monitoring, un processus d'information par lequel les entreprises détectent et traitent les signaux d'alerte (Porter, de Lavergne, & Sudrie, 1982) et des années 1990 à aujourd'hui, le concept d'IE a été considérablement enrichi et développé par l'utilisation d'actions de " veille concurrentielle " dans le processus de prise de décision (Elhajri et al., 2020)

De ce fait, l'IE ajoute au processus de veille la mission de protection des informations fournies et le lobbying, comme le présente la figure 2.

Figure 2 : processus de l'intelligence économique



Source : rédigé par l'auteur à travers la littérature

2.4. Les dimensions de l'IE

Comme le montre la figure 2, l'approche de l'intelligence économique ne se limite pas à la collecte d'informations et à leur analyse en vue de leur diffusion aux décideurs ; le concept d'IE mobilise des ressources humaines, techniques et financières, entre autres. L'information est d'abord protégée au sein de l'organisation, puis utilisée pour influencer l'environnement afin d'établir ou de maintenir une position sur le marché (Salaouatchi, Bekioua, & Sebaa, 2017). L'objectif du concept d'IE peut être résumé en trois domaines principaux : la veille stratégique, la protection de l'information, le lobbying et l'influence.

▪ La veille stratégique :

Selon theitard (1984), la veille se résume à la surveillance de l'environnement et à la création d'une perspective globale sur les défis futurs, Lesca (2003) ajoute que l'observation stratégique est un processus itératif collectif où les membres de l'entreprise interagissent de manière volontaire, une démarche qui rend possible une surprise stratégique forte en concurrence (Caron-Fasan & Lesca, 2003) (ERRAKKAB, 2020). Afin d'anticiper les menaces et les opportunités pour réduire l'incertitude (Elhajri et al., 2020), la veille stratégique est divisée en quatre types de veille, à savoir la veille technique, environnementale, commerciale et concurrentielle (Porter et al., 1982).

▪ La protection du capital immatériel

« Attaquer une banque à la Kalachnikov rapporte moins que pirater ses ordinateurs », (Juillet, 2005), Se protéger des aléas de la fuite d'informations est une tâche importante pour les organisations d'aujourd'hui. En ce qui concerne l'information stratégique sur l'environnement et les consommateurs, il s'agit aujourd'hui d'un marché très rentable, d'une concurrence féroce pour l'information, ce qui signifie que les entreprises paient constamment juste pour savoir ce que font leurs concurrents et quelles innovations ils obtiennent. À cet effet, les systèmes, les logiciels et le matériel doivent être bien sécurisés et leurs manipulateurs doivent être formés et conscients des sensibilités et du comportement éthique de l'industrie (Elhajri et al., 2020).

▪ Lobbying et influence

La dimension de l'influence est intégrée dans toutes les activités de publicité, de communication et de lobbying. Cette dimension s'inscrit généralement dans le contexte du marketing, et en particulier du marketing stratégique. Il existe deux types d'influence, la communication

défensive, qui consiste à réagir intelligemment aux rumeurs des concurrents, et la communication offensive, qui consiste à diffuser des informations permettant à l'entreprise de se positionner sur le marché et dans l'environnement. En outre, les entreprises ne se contentent pas de diffuser des informations et d'attendre que le marché réagisse. Selon l'AFDIE² par son service d'IE « *l'influence des entreprises consiste à modifier favorablement leurs environnements, et éventuellement changer à leurs profit les règles du jeu* » (Salaouatchi et al., 2017)

2.4. L'intelligence économique dans les coopératives

2.4.1. Définition de la coopérative

Selon Benmahane et Rabhi, (2015) les coopératives contribuent à peine 1.6% du PIB marocain, cela revient d'une myriade de contraintes à savoir le manque d'équipements technologiques, de machines, mauvaise gestion financière et commerciale, manque de maîtrise de l'information, et principes coopératifs à savoir : adhésion volontaire et ouverte, gestion démocratique, participation économique des membres, autonomie et indépendance, éducation, formation et information, engagement envers la société, coopération entre les coopératives.

D'avantage les coopératives évoluent dans un contexte instable et fluctuant ainsi doivent se structurer et reformer leurs pratiques de gestion pour assurer leurs continuités, pour ce faire les coopératives doivent opter à des méthodes et outils pour parvenir à une gestion efficace et moderne. (Benmahane & Rabhi, 2015; BOUJARFAOUI & M'barka, 2021)

Selon la loi 112.12³ fixant le cadre juridique des coopératives au Maroc, la coopérative est définie étant « *un groupement de personnes physiques et/ou morales, qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise, leur permettant la satisfaction de leurs besoins économiques et sociaux, et qui est gérée selon les valeurs et principes de la coopération reconnus au niveau international* ». La coopérative est comparée aux PME, vue qu'elles se trouvent face aux mêmes enjeux d'ordre financiers, matériels, humains, etc. contrairement aux PME les coopératives sont engagées de concilier l'efficacité économique et sociale des membres adhérents ainsi la contribution au développement local de la population (OUBAL, 2016). Les coopératives au Maroc étant type d'entreprise est une alternative qui existe depuis plusieurs décennies (Ilham, 2018).

2.4.2. Les pratiques de l'intelligence économique dans l'univers des coopératives

La revue de la littérature a couvert une série de sujets liés au traitement de l'information dans les coopératives plutôt que le concept d'intelligence économique dans ces organisations. L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) par les coopératives est considérée comme un élément clé de la gestion du processus d'intelligence économique. Les TIC sont des investissements matériels qui permettent aux gestionnaires de traiter l'information, quelle que soit sa nature. Le maniement des outils techniques et des systèmes d'information dans les coopératives permet d'expérimenter l'intégration des TIC afin de faire face aux différentes contraintes endogènes et exogènes qui se présentent.

À cet égard, Ilham (2018) suggère dans son article que le ministère doit s'intéresser à une formation appropriée pour encourager les gestionnaires des coopératives à renforcer la production et la commercialisation par un programme, dans le but de soutenir le développement et la modernisation du modèle coopératif (Ilham, 2018). Ainsi, l'utilisation des nouvelles technologies est certes dominante, mais il faut une comptabilité entre les TIC et les systèmes d'information au sein de l'organisation, ce qui est l'objectif de cet article, et un échange fluide

² Agence française pour le développement, <https://www.afd.fr/fr>

³ La loi 112.12 relative aux coopératives promulguée au 21 novembre 2014 et publiée au BO n° 6696 du 2 Août 2018, vient remplacée la loi n°24-83 fixant le statut général des coopératives promulguée en octobre 1984 et mise en application en septembre 1993.

d'informations est nécessaire afin de mieux s'adapter aux dangers imprévisibles, ainsi que la prise en compte des réseaux qui existent entre les présidents et les membres des coopératives et leurs activités coordination.

3. Cadre théorique de l'IE : le modèle de Daft et Weick

L'organisation doit trouver des moyens pour connaître son environnement. Les informations sur le monde extérieur doivent être obtenues, filtrées et traitées dans une sorte de système nerveux central, où des choix sont faits (Daft & Weick, 1984). Ce rôle interprétativiste est exprimé par Daft et Weick dans leur modèle qui a pour objectif de mettre le point sur le processus de veille stratégique, analyse et diffusion ainsi d'appréhender le sens de l'apport des pratiques d'IE pour les organisations en l'occurrence dans notre cas, les coopératives.

Le modèle de Daft et Weick analyse la relation environnement/organisation à travers quatre modes d'interprétation. Le modèle repartit l'environnement à deux, analysable et non analysable. Au niveau du premier, la posture de l'organisation se scinde en deux, la première, l'organisation est avec une attitude passive, à cet égard, l'entreprise est en position de défense, c'est-à-dire, elle est en mode de réaction et non pas en action et anticipation, vue l'inexistence de la veille et la collecte ce fait en mode classique à travers les sources internes et impersonnelles, la deuxième, dite découvert, c'est un mode d'interprétation active, l'organisation dispose de tout ce qu'elle la permet d'être en mode offensif, autrement dit analyste, grâce à sa structure qui détient un département de veille, qui permet aux dirigeants de définir les tendances d'avenir.

Au niveau de l'environnement non analysable, Daft et Weick fractionne les entreprises en deux types, la première, l'entreprise opte une vision non dirigée, dite passive, dans ce cas de figure l'organisation ne crée pas des opportunités, mais elle essaye de saisir celles qui se présentent, la deuxième l'entreprise adopte une vision active, les auteurs nomment ce type d'interprétation l'inaction, là où l'organisation tente toujours de nouvelles stratégies ainsi essaient de créent des opportunités à travers la modification des facteurs clés dans son l'environnement.

Le tableau ci-dessous synthétise le modèle (Daft & Weick, 1984) cité à (Elhajri et al., 2020) p 235 :

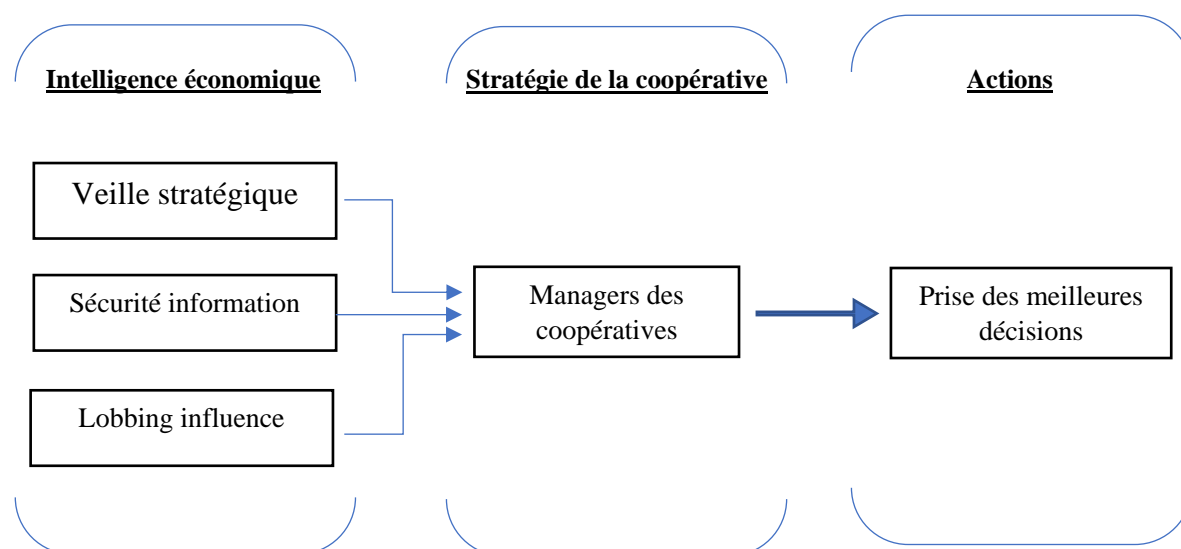
Tableau N°2 : Synthèse du modèle Daft & Weick (1984)

Hypothèses sur l'environnement	Non Analysable	Vision non dirigé	Enaction
		Interprétation contraintes, absence de routines de veille, donnée informelle, intuition, rumeur, chance, opportunités	Expérimentations, test, environnement inventé, apprendre en faisant
Analysable	Vision conditionnée	Découverte	
	Interprétation limitée, découverte passive, routine de veille, données formelles	Recherche formelle, questionnaire, enquêtes, collecte de données découvertes actives	
		Passive	Active
Insertion dans l'environnement (intrusiveness)			

Source : Auteurs

La figure (3) ci-dessous présente notre modèle de recherche qui montre l'impact dimensionnel de l'intelligence économique sur la prise de décision dans les coopératives

Figure 3 : Modèle conceptuel



Source : Auteurs

4. Méthodologie

4.1. Design de la recherche

L'objectif de cet article est d'explorer les pratiques d'IE des coopératives marocaines. Pour atteindre cet objectif, nous avons choisi une approche qualitative qui vise à permettre aux informateurs et aux travailleurs de terrain d'exprimer librement leurs points de vue sur le sujet étudié, dans ce cas, l'entretien personnel semi-structuré est la meilleure technique pour développer les connaissances sur le terrain et atteindre nos objectifs. Pour cette raison, la structure du guide d'entretien a été retenue, basée sur les axes de la littérature et du modèle, en cinq sections : présentation de l'enquêteur et de la coopérative, connaissance du concept d'intelligence économique, veille, protection de l'information, lobbying et influence.

4.2. Présentation terrain

L'office du développement des coopératives annonce sur son site web que les coopératives au Maroc sont réparties par secteur comme suit :

Tableau N° : Répartition des coopératives par secteur d'activité

Secteur	Nombre de coopératives	Proportion %
AGRICULTURE (H.R.A)	25 646	63%
ARTISANAT	7 833	19%
ABITAT	1 238	3%
Autres	5814	15%
TOTAL	40 531	100

Source : Site officiel ODCO Maroc

Notre échantillon composé de 12 coopératives a été sélectionné sur la base de la proportion de coopératives dans chaque secteur d'activité au Maroc. Ainsi, notre échantillon se compose de 7 coopératives agricoles, soit 63% de l'échantillon, et de 5 coopératives du secteur artisanal, soit 37%.

4.3. Déroulement des entretiens

Dans le cadre de notre étude, nous avons réalisé des entretiens dans la ville d'Agadir et ses environs. Compte tenu des circonstances et des contraintes de déplacement, les entretiens ont été réalisés principalement par téléphone vocal et ont duré environ 25 minutes. Dans une approche semi-directive, un guide d'entretien est décliné en 5 grands thèmes et questions à poser aux responsables et dictateurs des coopératives afin d'orienter et de rythmer les discussions.

Tout d'abord, on commence par présenter le but de l'étude afin de partager la même motivation et le même objectif avec l'interviewé, la langue de communication varie selon la langue de maîtrise des responsables (français, arabe ou amazigh) afin de faciliter la communication et d'obtenir le maximum d'informations. Comme nous sommes dans une démarche exploratoire, nous avons essayé d'utiliser des questions ouvertes pour comprendre le fond du sujet, si notre interlocuteur répond indirectement à d'autres questions, pour éviter la redondance, nous passons aux questions non encore répondues. Pour éviter d'ennuyer la discussion, nous essayons de poser quelques questions fermées.

4.4. Traitement des entretiens

Afin d'exploiter les réponses recueillies, il a été nécessaire de transcrire les données collectées par le biais du guide d'entretien et de les rassembler dans un tableau qui a ensuite été utilisé pour tirer des conclusions.

Pour construire notre analyse et faire un état des connaissances des concepts et pratiques de l'intelligence économique au sein des coopératives étudiées, in fine, d'en faire la synthèse, nous avons utilisé une analyse textuelle basée sur les variables présentées dans le guide, nous avons d'abord comparé les axes de l'étude avec les réponses recueillies (analyse horizontale) puis nous avons abordé chaque entreprise selon les catégories du guide d'entretien (analyse verticale).

5. Résultats et discussions

4.5. Analyse horizontale

Au terme de notre recherche qualitative et de notre analyse textuelle, nous présenterons dans cette section notre analyse selon les axes (pratiques de veille stratégique, protection de l'information et impact).

4.5.1. Veille stratégique

Notre étude menée nous permet de prendre connaissance du niveau d'adoption et des pratiques de l'intelligence économique par coopératives. En effet, la plupart des présidents interviewés ignorent la définition du concept d'IE. La pratique se diffère tout d'abord d'un secteur à l'autre, les artisans sont plus sensibles à l'information qu'aux agriculteurs, vu leur métier qui très fragile face à la concurrence acharnée des sociétés de la région. Le niveau intellectuel, modeste des présidents, engendre que deux parmi cinq ont pu définir la veille même au stricto sensu, généralement orienter vers la concurrence. Ce qui reflète sûrement le développement commercial et financier de la coopérative. Affronter des concurrents dans un environnement très turbulent augmente le niveau de vigilance chez notamment les coopératives artisanales, ce qui suscite la collecte le maximum des informations d'externe, le manque de formation et sensibilisation centralise la recherche d'information auprès des établissements publics chargés de la gestion à savoir la chambre d'agriculture et d'artisanat et du développement en l'occurrence l'office du développement des coopératives ODCO, juste chez le président, les adhérents et employés sont rarement sensés d'aller chercher l'information, le cercle de renseignement ne dépasse pas l'entourage (amis, famille). Cela revient d'une stratégie passive de la majorité des coopératives, ainsi la vision court-termiste de la réflexion stratégique. Malgré la dominance de l'esprit d'équipe, le traitement et la prise de décision notamment stratégique tournent autour d'une seule personne, qu'est le président, ce qui rend la coopérative dépendante de ce que cette personne a

de connaissance en matière de gestion, planification, commercialisation, etc. Le rôle du président est primordial, comme l'a souligné l'interviewée 1 « *le président est la pierre angulaire de la coopérative, s'il est motivé, travailleur, leader, cultivé, chercheur d'information, le développement de la coopérative est influencé par son comportement* », ainsi les coopératives dans la région n'exigent aucun critère pour qu'une personne puisse candidater à la présidence, le niveau et les compétences académiques sont les derniers soucis. En effet nous avons déduit que les coopératives pratiquent la veille sous une forme diluée et informelle. La fonction de collecte reste centrée sur le président et quelques membres de la coopérative. Les résultats obtenus prouvent que les coopératives, quels que soient leurs domaines d'activités, adoptent les pratiques de la veille stratégique. À noter que ces pratiques se font d'une manière personnalisée, sporadique et informelle, une vision très cernée du marché et l'entourage de la coopérative, une recherche d'information mal structurée et centralisée autour du président. Par ailleurs, le manque de financement freine et oblige les dirigeants d'adapter les ressources disponibles aux besoins en matière d'information.

4.5.2. Protection de l'Information

La mission de protection d'information n'est pas consacrée à une seule personne, mais c'est une question de culture partagée. Les coopératives interviewées ne structurent pas leurs sécurités, mais généralement suivent une politique de camouflage et gardent l'information fermée sur deux ou trois personnes maximums. La sensibilisation demeure l'outil le plus répondu par ces coopératives. Ce constat est confirmé, l'interviewé 5 nous dit « *Tout simplement je le garde sans divulguer même des fois aux femmes dont je travaille avec. Les designs des nouveaux modèles ne sont pas partagés avant l'étape de production. Si on parle du textile on peut enregistrer les nouveaux modèles, mais cela est réservé qu'au grande boite qui détiennent un grand capital ou bien une liquidité monétaire, dans notre cas ceci va nous coûter plus cher que même si le modèle est imité. Donc le sensibilisation des adhérents et collaboratrices est mon seule outil pour se protéger* », l'interviewée 1 nous a fait savoir qu'elle était victime de fuite d'information « *une des femmes, bien sûr ce n'est pas avec une malveillance, elle a essayé de commercialiser un nouveau modèle aux autres femmes de la famille, une des coopératives de la région recevait l'information à travers le bouche-à-oreille* », via ce, on constate qu'il est prépondérant que chaque personne doit être sensibilisée et savoir la vulnérabilité des informations qu'il détient. Quelle que soit la taille ou bien le secteur d'activité, la coopérative ait des données stratégiques à protéger. Plusieurs chercheurs confirment que la protection d'informations inclut 3 dimensions l'individu, le procès et la technologie (Paulsen & Coulson, 2011).

Sept parmi les onze interviewés confirment qu'ils gardent les informations camouflées au sein d'un groupe de 3 ou 4 personnes, cette action est justifiée par trois arguments, le premier revient sur la situation financière limitée de la coopérative, le deuxième, les présidents voient qu'il n'y'a pas beaucoup d'information à protéger, ou bien elles ne sont pas très sensibles et intéressantes pour être protégé, le troisième concerne la formation, les présidents affirment qu'ils trouvent des grandes difficultés pour former le personnel en matière de protection d'informations qui circulent au sein de la coopérative, le niveau intellectuel et le manque du sens de la responsabilité représentent des obstacles majeurs pour les dirigeants, ce qui engendre, le personnel n'arrive pas à distinguer entre ce qui est susceptible d'être divulgué et ce qu'il doit être garder pour soit. Pour ce, l'information diffusée au personnel doit être maîtrisée pour éviter toute fuite d'information.

4.5.3. Lobbying et influence

Le volet du lobbying est très présent dans le secteur coopératif par le biais du réseautage. La majorité des présidents confirment que le réseau est la stratégie la plus répondue et efficace pour persister dans le marché. L'interviewée 6 nous dit : « *Dans le contexte marocain,*

l'adhésion aux réseaux des chefs de coopératives est une nécessité et non pas un plus, la crise Covid a démontré ce constat, la seule solution pour trouver un marché public ou bien une commande n'était possible que par le biais du relationnel. Les chefs des coopératives qui n'avaient pas un large réseau et une liste de contacts dont ils travaillent avec auparavant, se trouvaient perdu et errer. Donc se positionner sur le marché est éventuellement basé sur plusieurs indicateurs et je trouve personnellement le socle et la pierre angulaire de ces indicateurs est le réseau relationnel des dirigeants. »

Les présidents des coopératives affirment que les collectivités et réseaux professionnels sont les moyens les plus appropriés pour exercer le lobbying. Assister aux foires représente une opportunité pour hisser de nouvelles relations avec les professionnels du domaine, une occasion pour initier et entamer des débats et influencer les parties prenantes, notamment les acteurs locaux pour prendre en leurs faveurs des décisions.

4.6. Analyse verticale

Cette étude nous a permis d'identifier plusieurs profils de coopératives en fonction de leur degré d'adoption des pratiques d'IE. Afin de donner un sens aux résultats obtenus, nous avons choisi une classification basée sur trois critères principaux, à savoir : le niveau d'éducation du président, la taille de la coopérative et le secteur d'activité. La première catégorie représente les coopératives qui pratiquent l'IE même sous d'autres formes. La deuxième catégorie représente les coopératives qui utilisent certaines techniques d'IE et se contentent d'un suivi, tandis que la troisième catégorie représente le profil des coopératives qui ne connaissent pas les fonctions de l'IE.

4.6.1. Catégorie 1 :

Les dirigeants de cette catégorie avaient des points de vue différents, certains n'ont pas réussi à définir le concept d'IE, d'autres ont donné des définitions superficielles en 2 ou 3 mots, par exemple la personne interrogée 5 a résumé le lobbying en un mot : relationnel. La vision associée à ce concept se limite à la première étape du processus, à savoir l'encadrement commercial, où les dirigeants ont un intérêt commun dans le développement de la coopérative, uniquement en termes de commercialisation, à l'exclusion des autres aspects, sous prétexte que la production de la coopérative répond aux exigences législatives et environnementales, que le processus de production est simple, que la capacité financière est limitée, qu'elle est étouffée par les frais, et que, selon les interviewés 6, 9 et 10, l'encadrement technique dans leur cas semble pas utile.

Les présidents des coopératives se sont appuyés sur le bouche-à-oreille comme outil de collecte d'informations. Ils ont constaté que l'ethnicité partagée entre les Marocains était suffisante pour collecter des informations sans tenir compte du décalage entre l'envoi et la réception des informations. Outre cette différence, la marginalisation du processus de collecte a eu un impact négatif sur l'utilisation de ces informations, de sorte qu'elles n'ont pas profité des avantages introduits par les ministères et les chambres de commerce pour les coopératives concernées. Les informations recueillies seraient ensuite traitées mentalement en raison de la faible quantité de données dont disposent les gestionnaires. La participation aux réseaux professionnels est faible et le réseautage n'est pas influencé par les avantages monétaires.

" Nous n'avons pas d'innovations à protéger ", une expression souvent utilisée par les dirigeants des coopératives agricoles, est une vision très limitée et principalement stratégique, qui conduit à un triste bilan des informations circulant au sein des coopératives. En revanche, les présidents des coopératives textiles montrent un grand intérêt pour l'aspect protection, le risque néfaste de fuite d'un nouveau modèle vers l'extérieur, même s'il s'agit d'un modèle pour lequel la coopérative s'attend à avoir des commandes ou un marché public. La restriction de l'accès à l'information semble être une mesure appropriée pour éviter toute confusion au sein des coopératives.

Par rapport aux autres catégories, les managers fréquentent peu les foires et salons et ne participent pas aux séminaires, car ils ont quitté l'école très jeunes et ne parviennent pas à se tenir au courant des informations partagées par les professionnels de leur domaine en termes d'actualité du champ d'activité et d'innovations technologiques et réglementaires.

Le président de la coopérative estime que le niveau de formation et de sensibilisation du personnel en matière d'IE est adéquat, la perception des opportunités et des menaces est faible, tout comme la dimension stratégique de l'information. La mise en place d'un système d'information formel permettant de distinguer les informations importantes des informations sans signification n'est toujours pas envisagée.

4.6.2. Catégorie 2

Les présidents de ces coopératives n'ont pas une connaissance approfondie du concept de l'IE. Cependant, ils sont conscients de la valeur de l'information et cette conscience leur permet d'agir comme un lien entre les différentes sources d'information et leur utilisation finale. La recherche permanente d'informations permet aux coopératives de mieux comprendre leur environnement et leur secteur que le premier groupe. Les présidents mettent l'accent sur leurs coopératives en développant des avantages concurrentiels de l'amont à l'aval. Prises en compte pragmatique des intérêts économiques, les coopératives positionnent leur vision sur les développements commerciaux techniquement poursuivis pour rester compétitifs sur le marché.

La veille commerciale est ce qui les intéresse le plus, suivi la veille technologique et environnementale. En effet, malgré la forte volonté des présidents, les méthodes de collecte et de traitement des données restent traditionnelles et classiques, tandis que la communication se fait verbalement et nous constatons que le processus de collecte, d'analyse et de prise de décision tourne autour d'une seule personne, en l'occurrence le président. Le personnel s'acquiesce de ses obligations envers ses supérieurs sous prétexte d'être préoccupé par un travail productif, le président est informé de toutes les informations, l'incompétence du personnel oblige le président à prendre la responsabilité de la définition des questions décisives et de leur transformation en questions de recherche d'informations, du suivi permanent pour adapter les sources d'information aux besoins, du contrôle par l'extraction des informations pertinentes et le rejet des autres informations.

L'étude de ces coopératives a montré que tout le personnel et les dirigeants étaient impliqués dans le processus de suivi, et leur participation permanente aux foires et expositions a prouvé qu'ils étaient conscients de la contribution de ces réunions au processus de suivi. Malgré la consolidation des efforts, le manque de compétences et les sources limitées de financement sont les principales difficultés dont souffrent toutes les coopératives, ce qui limite l'utilisation des réalisations et l'atténuation des objectifs prévus.

En termes de protection de l'information, les coopératives de cette catégorie ne sont pas différentes de leurs concurrentes de la catégorie précédente, et la restriction de l'accès à l'information reste l'action la plus courante. Dans le même temps, les présidents sensibilisent leur personnel à la gravité des fuites d'informations, notamment dans la phase de prévente. Les informations stratégiques ne sont détenues que par les dirigeants, dans le but d'éviter tout risque de fuite d'information, notamment dans les coopératives textiles.

Les présidents ont une vision stratégique de l'établissement de relations entre les coopératives et avec les parties prenantes des écosystèmes auxquels les coopératives appartiennent. Les entretiens nous ont permis de révéler la conscience qu'ont les dirigeants de l'importance des réseaux dans le développement et l'amélioration des coopératives à tous les niveaux.

4.6.3. Catégorie 3

La connaissance approfondie du concept d'intelligence économique, mise en évidence par les dirigeants interrogés, peut être démontrée par le bon niveau intellectuel de ces dirigeants et la formation continue dispensée par leurs coopératives et les institutions publiques, c'est-à-dire les chambres de commerce, les ministères, etc. Cette catégorie comprend les grandes coopératives avec une hiérarchie importante, ce qui nécessite un processus formel de collecte et de classification afin de fournir des informations pertinentes aux décideurs. Les responsables interrogés ont affirmé l'implication de l'ensemble du personnel dans le processus d'intelligence économique, la capacité financière permettant aux coopératives de recruter des compétences pour faire le lien entre le flot d'informations et les décideurs, en utilisant leur expertise pour identifier les informations pertinentes. Pour répondre aux problèmes exprimés par la direction générale.

La participation à long terme à des conférences, foires et expositions offrant une visibilité suffisante permet aux coopératives de tirer le meilleur parti de l'intelligence économique, de trouver de nouveaux clients, d'assurer une veille technologique, le partager d'expertise avec les professionnels du secteur, ainsi de s'informer sur les nouvelles mesures réglementaires et environnementales.

Cette recherche nous a permis d'identifier l'importance des compétences dans le développement des coopératives. Le rôle du travail en réseau est clairement visible dans le maintien d'une position forte et dans la compétition féroce contre les concurrents. Cela leur a permis d'être à l'avant-garde des expositions internationales avec de grands stands. Une grande partie de leur production étant destinée à l'exportation, la protection des informations est prise au sérieux et l'originalité de leurs produits est un avantage concurrentiel sur lequel la coopérative s'appuie pour se développer sur les marchés internationaux. Les dirigeants nous ont confirmé qu'ils sont informés des nouveaux produits, mais que les détails restent confidentiels jusqu'à ce qu'ils soient disponibles.

4.7. Synthèse et discussion

Cette étude sur les coopératives de la région d'Agadir révèle un certain nombre de résultats. Nous avons identifié trois catégories de coopératives en termes de pratiques d'intelligence économique. Le taux d'adoption de l'intelligence économique dans la première catégorie est très faible par rapport aux autres catégories, notamment en matière de veille, le processus de collecte est archaïque et fragile, nous avons constaté un manque d'effort dans la recherche d'information, le traitement se fait de manière mentale et aucun outil informatique n'est utilisé pour collecter les données, les traiter et les classer dans le but de faciliter la prise de décision, manque d'ouverture sur l'environnement caractérisé par une mentalité fermée des gestionnaires. Ce qui a conduit la coopérative à adopter une approche de surveillance de la concurrence plutôt que de veille stratégique. Le tableau ci-dessous résume les résultats achevés :

Tableau N°03 : Synthèse des résultats

		Catégorie 1	Catégorie 2	Catégorie 3
Niveau de Connaissance du concept d'IE		Faible	Moyen	Développer
Pratique d'IE	Veille	Les coopératives ne prennent pas en considération la gestion d'information externe.	Coopératives intéressées par la collecte d'informations, mais utilisant des méthodes traditionnelles	Les coopératives utilisent des logiciels informatiques développés en matière de collecte
	Protection d'information	Le niveau de protection de l'information diffère selon le secteur d'activité d'une coopérative, mais reste généralement faible et archaïque	La protection des informations ne repose que sur leur maintien dans un cercle de confiance limité.	Les coopératives utilisent des méthodes et logiciels développés
	Lobbying et influence	Un réseau très faible dû à plusieurs facteurs notamment le profil du dirigeant	Les relations des adhérents et managers sont limitées	Un réseau très élargi grâce aux relations des adhérents
Propositions et recommandations		<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'accent sur l'information stratégique ▪ Recruter des personnes instruites. ▪ S'ouvrir à l'environnement extérieur ▪ Participer à des foires commerciales et à des conférences ▪ Créer un réseau avec d'autres coopératives ▪ Investir dans les TIC et se familiariser avec elles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnostiquer la situation existante et identifier les besoins de la coopérative ▪ Conception de plans d'action (qui, quoi, comment, quand, combien, etc.) devant être acceptés par les parties prenantes. ▪ Identifier les procédures et mécanismes d'IE adaptés aux ressources financières et aux compétences humaines ▪ Assurer le suivi des activités ▪ Recruter du personnel plus instruit. ▪ Participation à des foires et conférences internationales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place d'une unité d'intelligence économique dédiée ▪ Établir des procédures claires et formelles pour la gestion de l'information ▪ Traiter les informations internes comme aussi importantes que les informations externes ▪ Former tout le personnel à l'importance de l'information et à la manière de l'utiliser ▪ Allouer des ressources suffisantes pour structurer le processus de collecte. ▪ Faire appel à des experts externes au niveau de l'analyse de l'information si nécessaire ▪ Établir un groupe de lobbying fort

Source : Auteurs

6. Conclusion

Nous avons décrit les différentes formes de pratiques d'intelligence économique dans les coopératives. L'objectif principal de cette étude est d'évaluer les pratiques d'IE des coopératives afin de faire des recommandations pour maximiser la performance de l'organisation en termes de gestion de l'information. La question à laquelle il faut répondre est de savoir comment les coopératives pratiquent l'IE, en utilisant la région d'Agadir comme exemple. La littérature affirme que tous les types d'organisations, quelle que soit leur taille, utilisent des dispositifs d'IE de manière formelle ou informelle, ce que confirment les études de terrain. Nous avons montré que l'utilisation de la IE dans les coopératives varie en fonction de trois critères principaux, à savoir le niveau intellectuel des dirigeants, le secteur d'activité et la taille de la coopérative.

Une étude menée par Ilham (2018) sur la part des TIC dans le marketing et la vente des produits donne le résultat que le niveau de pénétration des coopératives agricoles dans le domaine des ressources TIC est encore faible, ce qui prouve le manque d'investissements immatériels dans la formation et la bonne gestion de l'information, ce qui est le but de la mise en place du processus d'IE. Notre analyse des résultats de l'enquête a révélé que les coopératives diffèrent dans leur adoption de l'intelligence économique et que le travail autour de l'information est informel, sans personne en charge. Nous en avons déduit qu'il existe trois types de coopératives, celles qui ne connaissent même pas le concept et suivent le modèle classique, celles qui valorisent l'information, mais disposent de ressources limitées, et celles qui adoptent l'IE. La création et la conception d'un modèle pour les coopératives sont une tâche qui doit être adaptée à chaque catégorie.

Une condition du succès de ces outils est que les parties responsables, c'est-à-dire les conseils territoriaux et les ministères compétents, entre autres, renforcent la mise en place de procédures et d'outils de soutien appropriés pour faciliter l'utilisation des informations par leur compilation et leur valorisation. Afin de créer un environnement favorable au développement des coopératives.

En conclusion, les résultats de l'analyse horizontale et verticale de notre recherche empirique prouvent que les managers affirment l'utilisation des facettes de l'IE pour prendre les meilleures décisions, ce qui prouve la proximité de notre modèle conceptuel avec les résultats obtenus. La méthode diffère, mais l'objectif est le même, réaliser un bon chiffre d'affaires pour générer le meilleur profit. Comme nous l'avons déjà présenté dans le tableau ci-dessus, les coopératives selon leur niveau d'organisation et de structuration adoptent des pratiques d'IE, à savoir l'intelligence stratégique en premier ordre, puis la sécurité informatique et enfin le lobbying et l'influence.

Notre recherche qualitative a révélé un certain nombre de limitations, en particulier dans certaines villes, et d'obstacles qui ont limité notre capacité à rencontrer les dirigeants et les membres sur place. Enfin, compte tenu des limites précédentes, ce travail reste une opportunité pour les futurs chercheurs, une fois la crise sanitaire surmontée, d'approfondir nos questions et problèmes de recherche à l'aide d'études empiriques approfondies afin de valider la validité de nos résultats, d'obtenir de meilleurs résultats et de rattraper le retard sur cette question, puis d'acquérir des techniques de gestion de l'information pour une meilleure performance et un meilleur dynamisme.

Références :

- (1) (Ahrouch, S. (2011). Les coopératives au Maroc: enjeux et évolutions. *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 90(322), 23.
- (2) Benmahane, M., & Rabhi, D. (2015). Les coopératives marocaines: Quels outils de gestion pour une meilleure performance?/[Moroccan cooperatives: What are the management tools for better performance?]. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 11(3), 615.
- (3) Bensamoun, A., & Bertrand, B. (2020). *Le règlement général sur la protection des données: aspects institutionnels et matériels*: Mare & Martin.
- (4) BOUJARFAOUI, M., & M'barka, E. (2021). La diversité des systèmes de mesure de la performance des coopératives: un essai de modélisation. *Alternatives Managériales Economiques*, 3(1), 616-628.
- (5) Caron-Fasan, M.-L., & Lesca, H. (2003). Implantation d'une veille stratégique (vs) pour le management stratégique: cas d'une PME du secteur bancaire. *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*(203), 55.
- (6) Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- (7) Elhajri, A., Toungara, I. K., & Messaoudi, R. (2020). L'Evaluation des pratiques de l'intelligence économique dans les PME agroalimentaires accompagnées par le Projet Réseau d'Intelligence Collective au Burkina Faso: Cas de 4 PME. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 1(3), 230-247.
- (8) ERRAKKAB, S. (2020). Capital humain et veille stratégique: Quelle interdépendance? *International Journal of Management Sciences*, 3(4).
- (9) Huang, J., Zhao, W. X., Dou, H., Wen, J.-R., & Chang, E. Y. (2018). *Improving sequential recommendation with knowledge-enhanced memory networks*. Paper presented at the The 41st International ACM SIGIR Conference on Research & Development in Information Retrieval.
- (10) Ilham, B. (2018). TIC et performance commerciale des coopératives: étude d'impact-Cas des Coopératives agricoles marocaines. *International journal of economics and strategic management of business process (ESMB) vol, 11*, 104-119.
- (11) Janissek-Muniz, R., Freitas, H., & Lesca, H. (2006). Veille Anticipative Stratégique, Intelligence Collective (VAS-IC). *La Revue des Sciences de Gestion*(2), 19-30.
- (12) Juillet, A. (2005). Référentiel de formation en intelligence économique. *Secrétariat général de la défense nationale*.
- (13) Larivet, S. (2006). L'intelligence économique: un concept managérial. *Market Management*, 6(3), 22-35.
- (14) Marcon, C. (2007). Analyse de réseaux en intelligence économique: éléments pour une approche méthodologique. *Market Management*, 7(4), 110-134.
- (15) Martre, H., Clerc, P., & Harbulot, C. (1994). Intelligence économique et stratégie des entreprises. *Rapport du commissariat général au Plan, Paris, La documentation française*, 17, 82-94.
- (16) Massé, G., Marcon, C., & Moinet, N. (2006). Les fondements de l'intelligence économique: Réseaux & jeu d'influence. *Market Management*, 6(3), 84-103.
- (17) OUBAL, K. (2016). Particularités des coopératives: vers la nécessité de conception des fonctions managériales spécifiques. *Revue marocaine de recherche en management et marketing*, 1(13).
- (18) Paulsen, C., & Coulson, T. (2011). Beyond awareness: Using business intelligence to create a culture of information security. *Communications of the IIMA*, 11(3), 4.

- (19) Porter, M. E., de Lavergne, P., & Sudrie, G. (1982). *Choix stratégiques et concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*: Economica Paris.
- (20) SABIRI, S. (2020). L'internationalisation des PME-Marocaines vers l'Afrique de l'Ouest: L'étendue de la pratique de l'intelligence économique sur la consolidation des réseaux d'affaires. *Dossiers de Recherches en Économie et Gestion*, 9(1), 209-232.
- (21) Salaouatchi, H. S., Bekioua, F., & Sebaa, S. (2017). PRATIQUES DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET COMPETITIVITE DES ENTREPRISES: Le cas des PMI de la Wilaya de Sétif. *Revue d'économie et de statistique appliquée*, 14(1), 70-91.
- (22) Sybord, C. (2015). Intelligence économique et système d'aide à la décision: de l'opérationnel «big data» au stratégique «little knowledge». *Revue internationale d'intelligence économique*, 7(1), 83-100.