

L'intelligence économique pour l'apprentissage organisationnel et l'adaptabilité : Une étude et perspectives dans la région de Souss-Massa

Economic Intelligence for Organizational Learning and Adaptability: A Study and Perspectives from the Souss-Massa Region.

- **AUTEUR 1** : AAMRI Elhassane
- **AUTEUR 2** : BOUAZIZ Si Mohamed

- (1)**: Docteur en sciences de gestion, Faculté des sciences Juridiques Économiques et Sociales, Université IBN ZOHR, Agadir, Maroc.
- (2)**: Docteur en sciences de gestion, Faculté des sciences Juridiques Économiques et Sociales, Université IBN ZOHR, Agadir, Maroc.



Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : AAMRI .E & BOUAZIZ .M (2025) «

L'intelligence économique pour l'apprentissage organisationnel et l'adaptabilité : Une étude et perspectives dans la région de Souss-Massa»,

IJAME : Volume 02, N° 12 | Pp: 265 – 293.

Date de soumission : Janvier 2025

Date de publication : Février 2025



DOI : 10.5281/zenodo.14974904

Copyright © 2025 – IJAME

Résumé :

Dans un environnement économique en constante évolution, les entreprises doivent sans cesse s'adapter pour rester compétitives. Cette étude analyse la relation entre l'intelligence économique (IE) et l'apprentissage organisationnel (AO), en mettant en évidence la manière dont les pratiques d'IE contribuent au renforcement des capacités d'adaptation des entreprises. À partir d'un échantillon de 214 entreprises situées dans la région Souss-Massa, l'étude utilise la modélisation par équations structurelles (SmartPLS) pour évaluer l'impact de l'IE sur trois dimensions clés de l'apprentissage organisationnel : l'engagement envers l'apprentissage, la vision partagée et l'ouverture aux nouvelles idées.

Les résultats confirment une relation positive et significative entre l'IE et l'apprentissage organisationnel ($\beta = 0,359$, $T = 5,255$, $P = 0,00$), montrant que les entreprises qui intègrent des pratiques avancées d'IE sont mieux préparées à réguler leur comportement et à réagir efficacement aux changements de leur environnement. Les entreprises qui s'investissent activement dans la veille stratégique et la gestion des connaissances affichent un engagement accru envers l'apprentissage (3,34/5), une vision partagée plus forte (3,53/5) et une plus grande ouverture à l'innovation (3,15/5). Toutefois, des faiblesses sont relevées dans la protection du patrimoine immatériel (2,99/5) et l'influence sur l'environnement externe (2,56/5), suggérant que ces aspects doivent être renforcés pour maximiser les bénéfices de l'IE.

Ces résultats soulignent l'importance stratégique de l'IE dans la construction d'une culture organisationnelle axée sur l'apprentissage, l'amélioration des processus décisionnels et le renforcement de la résilience des entreprises. Des recherches futures pourraient approfondir les différences sectorielles, les perceptions des managers et l'impact à long terme de l'IE sur la performance organisationnelle.

Mots Clés : Intelligence Economique, Apprentissage Organisationnel, Veille Strategique, Adaptation Des Entreprises, Resilience, Innovation.

Abstract:

In a constantly evolving business environment, organizations must continuously adapt to maintain their competitiveness. This study explores the relationship between economic intelligence (EI) and organizational learning, highlighting how EI practices contribute to improving firms' adaptive capabilities. Using a sample of 214 companies in the Souss-Massa region, the study employs structural equation modeling (SmartPLS) to analyze the impact of EI on three key dimensions of organizational learning: commitment to learning, shared vision, and openness to new ideas.

The results confirm a significant positive relationship between EI and organizational learning ($\beta = 0.359$, $T = 5.255$, $P = 0.00$), indicating that companies with well-established EI practices are better equipped to regulate their behavior and respond effectively to environmental changes. Firms that actively engage in strategic intelligence and knowledge management exhibit higher learning commitment (3.34/5), stronger shared vision (3.53/5), and increased openness to innovation (3.15/5). However, the study also identifies weaknesses in asset protection (2.99/5) and environmental influence strategies (2.56/5), suggesting that businesses should strengthen these areas to maximize EI's benefits.

These findings underscore the strategic importance of EI in fostering a learning-oriented corporate culture, enhancing decision-making processes, and boosting overall organizational resilience. Future research could further explore sectoral differences, qualitative insights from managers, and the long-term impact of EI on firm performance.

Keywords: Economic Intelligence, Organizational Learning, Strategic Intelligence, Corporate Adaptation, Business Resilience, Innovation.

1 Introduction

Dans un environnement économique de plus en plus complexe et compétitif, la capacité des organisations à apprendre, à s'adapter et à innover est devenue un enjeu stratégique majeur. Cette capacité, souvent désignée sous le terme d'apprentissage organisationnel, repose sur la manière dont les entreprises collectent, interprètent et exploitent les informations pour améliorer leurs processus, leurs produits et leurs performances globales. Parmi les facteurs clés qui influencent cette capacité, l'intelligence économique occupe une place centrale. En effet, l'intelligence économique, définie comme l'ensemble des pratiques visant à collecter, analyser et exploiter des informations stratégiques, permet aux organisations de mieux comprendre leur environnement, d'anticiper les changements et de prendre des décisions éclairées.

Cependant, malgré l'importance reconnue de l'intelligence économique, peu d'études se sont penchées sur son impact spécifique sur l'apprentissage organisationnel, en particulier dans le contexte des PME marocaines. Ces entreprises, qui constituent l'épine dorsale de l'économie marocaine, font face à des défis uniques, tels que des ressources limitées, une concurrence accrue et un environnement en mutation rapide. Comprendre comment l'intelligence économique peut renforcer leur capacité d'apprentissage et d'adaptation est donc essentiel pour leur survie et leur croissance.

Cette étude vise à combler cette lacune en explorant la relation entre l'intelligence économique et l'apprentissage organisationnel dans un échantillon de 214 entreprises opérant dans la région de Souss-Massa au Maroc. Plus précisément, nous examinons comment les pratiques d'intelligence économique influencent trois dimensions clés de l'apprentissage organisationnel : l'engagement envers l'apprentissage, la vision partagée et l'ouverture d'esprit. En nous appuyant sur un cadre théorique solide et une méthodologie rigoureuse, nous cherchons à répondre à la question suivante : **Dans quelle mesure l'intelligence économique influence-t-elle l'apprentissage organisationnel au sein des entreprises marocaines ?**

Les résultats de cette étude ont des implications à la fois théoriques et pratiques. Sur le plan théorique, ils contribuent à enrichir la littérature sur l'apprentissage organisationnel en mettant en lumière le rôle de l'intelligence économique comme catalyseur de cette capacité. Sur le plan pratique, ils fournissent des recommandations concrètes aux managers et aux décideurs pour renforcer la compétitivité et la résilience de leurs organisations dans un environnement en constante évolution.

2 L'intelligence économique (IE) : Terminologies et définitions.

Nous pouvons constater l'existence de multiples travaux concernant l'intelligence économique de la part des chercheurs, des praticiens et des organismes officiels. Néanmoins, ce concept ne dispose pas de corpus théorique unifié et a fait l'objet de multiples définitions. Son sens reste très large et ouvert à toute proposition et publication scientifique. L'origine de ce concept est anglo-saxonne. En effet, ces pays ont attribué un nom spécifique à ce concept. Par exemple, les Américains parlent d'"Environmental Scanning" ou de "Competitive Intelligence", en insistant sur la dimension concurrentielle qui structure les relations entre les entreprises, tandis que les Anglais parlent de "Business Intelligence" (renseignement des affaires). En France, on parle d'intelligence stratégique ou de veille stratégique et d'intelligence économique. Quelle que soit l'appellation, les définitions relatives à l'intelligence économique données par des chercheurs ou par des praticiens convergent vers un même sens (mode d'emploi) (Hamidou et Grari, 2020). Les terminologies anglo-saxonnes de l'intelligence économique recouvrent donc principalement les notions de "scanning", d'"intelligence", de "business intelligence", et de "strategic intelligence" pour désigner l'activité globale d'intelligence.

« L'expression "scanning" ou "environmental scanning" est particulièrement utilisée dans la littérature anglo-saxonne pour désigner ce que les francophones appellent "intelligence économique". L'expression "scanning", qui avait suscité l'intérêt d'un nombre croissant d'entreprises à partir de 1967, a été remplacée au fur et à mesure par la "competitive intelligence" dès les années 80 » (Cohen, 2003 cité dans Dhaoui, 2008).

Le concept de "competitive intelligence" est utilisé pour désigner l'importance de la surveillance des concurrents dans la surveillance des environnements. Dans les années 80, une passion s'est installée pour définir le terme de "competitive intelligence". En réalité, il ne s'agissait pas de collecter des données et d'élaborer des analyses statiques mais d'analyser essentiellement la concurrence et le secteur, et de donner du sens à des informations éparses et de « transformer des données en intelligence » (Prescott, 1995). Progressivement, l'expression de "competitive intelligence" évolue vers le concept de "business intelligence" ou de "strategic intelligence" pour ne plus intéresser uniquement le domaine concurrentiel mais tous les environnements de l'entreprise.

« Les terminologies de l'intelligence économique les plus utilisées dans la littérature francophone sont principalement les termes "surveillance", "vigilance", "veille", "veille stratégique", "intelligence stratégique", et enfin "intelligence économique". En effet, le concept de "veille" a été préféré à celui de "surveillance" qui se réfère plus à l'univers du renseignement

ou policier. Pour certains chercheurs, "veille" n'est pas intégralement satisfaisant parce qu'il possède un caractère passif. Elle est considérée comme une mauvaise traduction de "intelligence", invoquant que l'entreprise est à l'écoute de son environnement mais ne fait rien tant qu'elle n'a pas détecté de signal ; elle est passive tandis que l'intelligence fait référence à une attitude plus volontariste envers l'environnement. La veille devient intelligence au moment où elle est apte à proposer des préconisations ou des recommandations à l'utilisateur destinataire pour mener des actions d'influence sur l'environnement » (Dhaoui, 2008).

Harbulot (1992, cité dans Ouamar, 2019, p. 24) propose l'expression « intelligence économique » pour inclure « toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel : veille, protection, manipulation de l'information, influence ». Dès cette année, la veille va être remplacée par l'intelligence économique.

En effet, la plupart des définitions de l'intelligence économique énumèrent un certain nombre de fonctions qui, une fois combinées, constitueraient l'intelligence économique. Par exemple, le rapport Martre (1994) souligne que « 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 ». Concrètement, l'intelligence économique pourrait se résumer à la coordination de la recherche, du traitement et de la distribution d'informations. Harriet (2014, p. 31) indique que « les auteurs de cette définition ont proposé, de manière autonome, différentes composantes qui constitueraient ensemble l'intelligence économique », à savoir :

- La veille renvoie à « une collecte organisée de l'information disponible dans l'environnement de l'organisation ». Martinet et Ribault (1989, cités dans Harriet, 2014, p. 31) définissent la veille comme « une attitude organisée d'écoute des signaux provenant de l'environnement de l'entreprise et susceptible de remettre en cause des options stratégiques ».
- La protection du patrimoine informationnel consiste à « mettre en œuvre des actions visant à protéger le capital immatériel de l'organisation ».
- L'influence est comprise comme « l'aptitude d'un individu ou groupe d'individus à modifier le comportement d'autres individus par l'utilisation d'informations ». Cette influence englobe notamment le lobbying, défini par le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) comme « la défense des intérêts financiers, politiques ou professionnels, en exerçant des pressions sur les milieux parlementaires ou influents, notamment les organes de presse ».
- Enfin, la gestion des connaissances, traduction du terme anglo-saxon knowledge

management, est définie par Gorla (2006) comme « un ensemble de moyens et de méthodes destinés à mieux utiliser les savoirs et les connaissances potentiellement accessibles à une organisation, dans l'objectif d'améliorer ses capacités de mémorisation, d'apprentissage, de collaboration, et d'innovation à travers une meilleure gestion des actifs intellectuels et informationnels » (cité dans Harriet, 2014, pp. 31-32).

Dans le même sens, et selon une approche fonctionnelle, Massé et Thibault (2001, cité dans Huynh, 2013, p. 32) distinguent deux types de fonctions :

- Les fonctions de base (correspondant aux étapes du cycle de l'information) utilisent l'information comme donnée d'entrée et de sortie : la collecte, le traitement, la diffusion, et la protection de l'information. Ces fonctions sont elles-mêmes décomposées en opérations élémentaires. Par exemple, la collecte inclut des opérations de détection, d'identification, de prélèvement, de rejet, et de stockage temporaire. La protection de l'information, quant à elle, inclut la maîtrise de la communication pour éviter le vol d'idées. Elle nécessite des opérations d'identification du patrimoine, des modes de fonctionnement, et des savoir-faire des collaborateurs pour se prémunir contre des menaces accidentelles, intentionnelles ou des catastrophes.
- Les fonctions élaborées de niveau supérieur s'appuient sur les fonctions de base pour soutenir la stratégie de l'entreprise.

Levet et al. (cité dans Huynh, 2013, p. 32) identifient quatre fonctions de ce dernier type, qui sont :

- Fonction 1 : la maîtrise du patrimoine scientifique, technique et des savoir-faire.
- Fonction 2 : la détection des menaces et des opportunités.
- Fonction 3 : la coordination des stratégies.
- Fonction 4 : la mise en œuvre de pratiques d'influence, assimilées au lobbying (Jakobiak, 1998 ; Massé et Thibault, 2001), ayant pour but d'influencer l'environnement (Martre, 1994).

Le lobbying retrouve sa légitimité par l'action d'organismes professionnels ou de groupes d'intérêt, et il « consiste à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement les procédures, les processus d'élaboration, d'application ou d'interprétation de mesures législatives, normes, règlements et, plus généralement, de toute intervention ou décision des pouvoirs publics » (Fannel, 1994 cité dans Huynh, 2013, p. 32).

En effet, Richez (2006) souligne que l'intelligence économique propose « d'identifier les évolutions techniques ou juridiques à venir pour lesquelles un lobbying peut être envisagé »,

sans pour autant omettre de compléter sans cesse l'information (Huynh, 2013, p. 32).

Pour Larivet (2006, pp. 3-4), l'intelligence économique (IE) est « une combinaison de trois fonctions informationnelles : le renseignement, la protection de l'information et l'influence ».

En résumé, l'intelligence économique se compose d'activités de production d'informations (veille, renseignement) et d'activités de sécurité (protection, influence). L'information, en tant que capital stratégique, est la matière première de l'IE. Ce concept est étroitement lié à celui de connaissance, qui joue un rôle central dans l'apprentissage organisationnel. En effet, l'intelligence économique ne se limite pas à la gestion de l'information, mais s'étend à la transformation de cette information en connaissances utiles pour l'organisation. Cette transformation est au cœur de l'apprentissage organisationnel, qui permet à l'entreprise de s'adapter, d'innover et de maintenir un avantage concurrentiel dans un environnement complexe et en constante évolution. Cette articulation entre intelligence économique et apprentissage organisationnel sera approfondie dans la suite de cette recherche.

3 L'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel est un concept riche et complexe qui a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs et praticiens. Cependant, il n'existe pas de définition unique ou exhaustive de ce phénomène. Comme le soulignent Miner et Mezias (1996), les définitions varient en fonction des approches théoriques et des objectifs poursuivis par les chercheurs. Tenter de condenser ces définitions en une seule formulation reviendrait à ignorer les nuances et les oppositions qui sont essentielles pour comprendre la diversité et la profondeur du concept (Leroy, 2000, p. 35).

Afin de saisir la complexité de l'apprentissage organisationnel, il est utile d'explorer plusieurs définitions et approches. Celles-ci mettent en lumière différentes dimensions du concept, qu'il s'agisse des acteurs impliqués, des processus mobilisés ou des objectifs visés.

De manière générale, l'apprentissage organisationnel peut être compris comme un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux changements de son environnement. Il peut également être vu comme une démarche d'essais et d'erreurs permettant de corriger les actions de l'entreprise. D'autres approches insistent sur la transformation du corpus de connaissances organisationnelles ou sur les interactions entre les individus au sein de l'organisation.

Certains auteurs, comme Charrue (1991, 1995), Midler (1990) ou Brown et Duguid (1991), s'intéressent aux rythmes et aux lieux de développement de l'apprentissage, qu'il s'agisse de services spécifiques, de divisions ou de communautés de pratiques. Ces travaux soulignent que l'apprentissage organisationnel ne se limite pas à un processus uniforme, mais qu'il se déploie

à différents niveaux et selon des temporalités variées (Leroy, 2000, p. 35).

Voici quelques définitions clés qui illustrent la variété des approches :

Cyert et March (1963) définissent l'apprentissage organisationnel comme « une adaptation de l'organisation à son environnement ».

Argyris et Schön (1978) le décrivent comme « un processus par lequel les membres d'une organisation détectent des erreurs et les corrigent en modifiant leur théorie d'action ».

Duncan et Weiss (1979) soulignent que l'apprentissage organisationnel est « la connaissance des liens de causalité entre les actions de l'entreprise et les réactions de l'environnement ».

Kolb (1984) le présente comme « la création de savoirs à partir de l'action organisationnelle ».

Ingham (1994) souligne que l'apprentissage organisationnel est « un processus social d'interactions produisant de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire. L'apprentissage est une démarche cognitive, un processus heuristique de compréhension et de créativité qui opère dans un nouveau schéma de connaissances ».

Koenig (1994) montre que l'apprentissage organisationnel est « un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes » (dans Leroy, 2000, p. 36).

Ces définitions mettent en lumière plusieurs dimensions clés de l'apprentissage organisationnel:

Le sujet d'apprentissage : Il peut s'agir d'un individu, d'un groupe, d'un service ou de l'organisation dans son ensemble.

L'objet d'apprentissage : Cela inclut les connaissances, les compétences, les comportements, les structures de représentation et les actions.

Les déclencheurs d'apprentissage : Ils peuvent être liés à une mauvaise performance, à des erreurs, à des innovations, à des changements dans l'environnement ou à des avancées technologiques.

Les objectifs de l'apprentissage : Ils visent souvent l'efficacité, la performance, l'amélioration des compétences, l'avantage concurrentiel ou la survie de l'entreprise.

En résumé, l'apprentissage organisationnel est un processus dynamique et multiforme qui permet aux organisations de s'adapter à leur environnement, de transformer leurs connaissances et d'améliorer leurs performances. Il repose sur des interactions sociales, des processus cognitifs et des mécanismes de mémorisation et de codification des expériences. La diversité des définitions et des approches reflète la richesse du concept et son importance pour la compréhension des dynamiques organisationnelles.

Dans la suite de cette recherche, nous explorerons plus en détail les liens entre l'apprentissage organisationnel et d'autres concepts clés, tels que l'intelligence économique et la gestion des connaissances, afin de mieux comprendre comment les organisations peuvent tirer parti de ces processus pour renforcer leur compétitivité et leur résilience.

4 La relation entre l'apprentissage organisationnel et l'intelligence économique

La relation entre une entreprise et son environnement constitue un élément central de la théorie de l'apprentissage organisationnel. Selon cette perspective, la performance d'une organisation repose sur sa capacité à s'adapter aux évolutions de son environnement. Une inadéquation prolongée entre l'entreprise et son contexte externe peut entraîner des conséquences majeures, allant d'une restructuration coûteuse à la disparition de l'organisation (Miller & Friesen, 1980 ; Tushman & Romanelli, 1985). Ainsi, la capacité d'adaptation est un facteur clé de la pérennité et de la performance organisationnelle (Hedberg et al. 1976).

Ce principe s'inscrit dans la théorie de la contingence, développée par Lawrence et Lorsch (1969) ainsi que Galbraith (1977), selon laquelle la structure d'une organisation efficace reflète celle de son environnement. L'organisation doit être en mesure de répondre aux exigences externes, et la qualité de cette réponse dépend du degré d'adéquation entre sa structure interne et les caractéristiques de son environnement (Kalika, 1995). Dans cette optique, les changements environnementaux agissent comme des stimuli, tandis que l'apprentissage organisationnel se manifeste par une adaptation stratégique (Duncan & Weiss, 1979, cité dans Leroy, 2000).

Toutefois, cette approche présente certaines limites. Inspirée des théories systémiques, elle considère l'entreprise comme un système ouvert, influencé principalement par son environnement, sans analyser en profondeur les dynamiques internes qui façonnent son apprentissage. Elle tend ainsi à privilégier une vision où l'environnement impose des contraintes et où l'entreprise réagit passivement. Or, comme l'a démontré Piaget dans ses travaux sur l'apprentissage des enfants, l'apprentissage ne se résume pas à une simple réaction aux stimuli externes ; il implique également une capacité à structurer, modifier et exploiter son environnement pour développer des compétences adaptées.

Dans le cadre des organisations, il est également essentiel de prendre en compte l'épaisseur organisationnelle, c'est-à-dire l'histoire, la culture, les procédures et les pratiques internes de l'entreprise. Weick (1979) et Johnson (1988) ont montré que l'environnement d'une organisation n'est pas une entité totalement objective, mais qu'il est en partie construit par l'entreprise elle-même. L'organisation filtre et interprète son environnement en fonction de

facteurs subjectifs, tels que sa culture et son paradigme (Johnson, 1988), ainsi que des limites objectives de traitement de l'information (Galbraith, 1977 ; Kalika, 1995 ; Simon, 1983). Ainsi, l'environnement peut être perçu comme une réalité interne à l'organisation plutôt qu'un facteur exclusivement externe (Weick, 1979, 1995).

L'idée d'une influence unilatérale de l'environnement sur l'organisation, où le stimulus précéderait systématiquement la réponse, semble donc réductrice. Hedberg (1981) propose ainsi de distinguer l'apprentissage de la simple adaptation. L'apprentissage se définit alors comme une démarche proactive, par laquelle l'entreprise transforme son environnement ou se transforme elle-même. Dans cette perspective, Daft et Weick (1984) décrivent l'organisation comme un ensemble de systèmes interprétatifs : après une phase de « scanning » de l'environnement, les informations collectées sont transformées et interprétées (cité dans Leroy, 2000).

Le processus de scanning de l'environnement, ou veille stratégique, est au cœur de l'intelligence économique, qui constitue un levier essentiel de l'apprentissage organisationnel. En permettant aux entreprises de capter, analyser et interpréter des signaux issus de leur environnement, l'intelligence économique renforce leur capacité d'anticipation et d'adaptation face aux évolutions du marché (Guilhon, 2004).

Blondel et al. (2007) soulignent que l'intelligence économique repose sur un processus de transformation de l'information en savoir actionnable, permettant aux organisations de prendre des décisions éclairées. En collectant et en traitant des données stratégiques sur la concurrence, les tendances du marché ou encore les innovations technologiques, l'IE favorise un apprentissage organisationnel qui ne se limite pas à la simple adaptation, mais qui permet également d'anticiper et de façonner l'environnement économique.

Dans ce contexte, l'IE agit comme un système cognitif collectif qui transforme l'information en un atout stratégique pour l'entreprise. Loin d'être un simple outil de veille, elle structure et oriente les décisions organisationnelles en fournissant des connaissances exploitables, permettant ainsi aux entreprises d'intégrer un processus d'apprentissage continu (Boulbeba, 2012).

Ainsi, l'intelligence économique et l'apprentissage organisationnel sont étroitement liés : tandis que l'IE permet aux organisations d'explorer, d'analyser et de comprendre leur environnement, l'apprentissage organisationnel assure l'intégration et l'exploitation efficace de ces connaissances. Cette interaction favorise un avantage concurrentiel durable, où l'entreprise ne se contente pas de réagir aux changements, mais développe des capacités proactives pour

influencer son environnement et innover.

Bien que l'intelligence économique joue un rôle clé dans l'apprentissage organisationnel, d'autres facteurs internes influencent également ce processus. Par exemple, la culture organisationnelle, en favorisant ou non une ouverture au changement, peut amplifier ou limiter les effets de l'IE (Weick, 1995). De même, le leadership, par son rôle dans la promotion d'une vision partagée et d'un engagement envers l'apprentissage, agit comme un catalyseur potentiel (Senge, 1990). Ces éléments, bien que non explorés dans cette étude, méritent d'être considérés pour une compréhension plus globale des dynamiques d'apprentissage.

5 Modèle et méthodologie de la recherche :

5.1 MODELE DE LA RECHERCHE

5.1.1 Le construit « niveau de développement des pratiques d'intelligence économique »

Basé sur la littérature et sur les recherches de De la Robertie, & Lebrument, (2008 ; 2011 ; 2012) et Perrigot (2018), le construit « niveau de développement des pratiques d'intelligence économique » a pour but de mesurer de quelle manière chacune de ses pratiques est développée au sein d'une organisation. Chacune des pratiques est construite à partir d'un ensemble de processus que nous visons à évaluer, au regard des analyses menées grâce aux critères de décision de Jarvis et al. (2004), il s'agit donc d'un index. Trois dimensions ont été identifiées et spécifiées pour mesurer le niveau de développement des pratiques d'intelligence économique : les dimensions « Pratiques de surveillance de l'environnement », « Pratiques de protection du patrimoine immatériel » et « Pratiques d'influence sur l'environnement ».

La dimension « Pratiques de surveillance de l'environnement » est composée de trois items :

- « Processus de renseignement » dont « le but est de mesurer la diversité et la fréquence des processus de veille à des fins de surveillance et d'anticipation » : « Votre organisation procède à une surveillance et une anticipation des évolutions de son environnement (fournisseurs et clients, principaux concurrents, innovations technologiques, évolutions réglementaires, politiques, économiques, sociétales, etc.) ? »
- « Réseaux de renseignement » vise à mesurer « la diversité et l'importance des sources d'information issues des réseaux de renseignements externes à l'entreprise » : « Pour s'informer, votre organisation s'appuie sur ses clients et ses fournisseurs, sur des acteurs institutionnels (la Chambre de Commerce et d'Industrie "CCI", les directions régionales, etc.) et sur des organisations professionnelles (la Confédération Générale des Entreprises du Maroc "CGEM", l'Union Générale des Entreprises et des Professions "UGEP", etc.) ? »
- « Structuration des pratiques de renseignement » vise à mesurer « le niveau de

structuration des pratiques de veille ainsi que leur articulation à la stratégie de l'entreprise » : « Une ou des personnes coordonnent la gestion des informations pour l'ensemble de l'organisation et définissent et renouvellent les axes de recherche et le plan de collecte de l'information ? »

La dimension « Pratiques de protection du patrimoine immatériel » se compose de quatre items:

- « Propriété intellectuelle » dont le but est de mesurer « l'importance et la fréquence des modalités de protection de la propriété intellectuelle au sein de l'organisation » : « Dès qu'elle le peut, votre organisation dépose des brevets, des codes logiciels ou des modèles ? »
- « Sécurité du système d'information » sert à mesurer « l'importance des procédures de sécurisation du système d'information de l'organisation » : « Votre organisation réactualise les procédures et les modalités de sécurité de son système d'information (anti-intrusion, gestion des droits d'accès, surveillance des flux, sauvegarde, cryptage, etc.) ? »
- « Sensibilisation du personnel » consiste à mesurer « l'importance des efforts de sensibilisation des salariés à la sécurisation et à la protection de l'information » : « Votre organisation procède à une sensibilisation de son personnel en matière de sécurité et de protection de l'information ? »
- « Protection vis-à-vis du personnel » visant à identifier « l'importance des modalités juridiques mises en œuvre par l'organisation pour se protéger de ses salariés » : « Pour se protéger, votre organisation utilise des moyens juridiques avec ses salariés (accréditation, clause de non-concurrence, clause de confidentialité, etc.) ? »

La dimension « Pratiques d'influence sur l'environnement » se compose de deux items :

- « Processus de lobbying sur l'environnement professionnel proche » dont la fin est de mesurer « la fréquence et la diversité des pratiques de lobbying de l'organisation à l'endroit des médias et des organisations professionnelles » : « Votre organisation travaille à influencer son environnement dans le sens de ses intérêts en participant à certaines organisations professionnelles (groupes d'experts, réseaux professionnels, etc.), et en procédant à des actions de communication par le biais de certains médias (presse, internet, télévision, etc.) ? »
- « Processus de lobbying sur l'environnement professionnel élargi » : « Votre organisation sollicite des organismes parapublics (CCI, Chambres de métiers, etc.), et des organismes publics (collectivités territoriales, État, etc.) pour influencer leurs décisions ? »

L'échelle de fréquence utilisée pour mesurer ces dimensions est graduée ainsi : 1 = jamais ; 2 = rarement ; 3 = parfois ; 4 = souvent ; 5 = très souvent.

5.1.2 Les mesures de « l'apprentissage organisationnel »

Pour mesurer l'apprentissage organisationnel, nous retenons les échelles de mesure issues des travaux de Sinkula et al. (1997, p. 316) et de Messaoudi et al. (2021). En effet, Sinkula et al. (1997) ont mesuré l'apprentissage organisationnel à travers l'orientation de l'apprentissage, reflétée par trois valeurs organisationnelles couramment associées à la prédisposition de l'entreprise à apprendre : l'engagement envers l'apprentissage (EA), l'ouverture d'esprit (OE) et la vision partagée (VP) (Day et George, 1991, 1994 ; Senge et Peter, 1990, 1992 ; Tobin, 1993), comme cité dans Sinkula et al. (1997, p. 309).

Conformément au cadre conceptuel, l'engagement d'une organisation envers l'apprentissage (EA), la vision partagée (VP) et l'ouverture d'esprit (OE) sont des indicateurs de premier ordre d'une construction de second ordre, à savoir l'apprentissage organisationnel (AO). Chacun de ces construits de premier ordre a été opérationnalisé à l'aide d'une échelle de type Likert à 5 points, allant de "fortement d'accord" à "fortement en désaccord".

Éléments utilisés pour opérationnaliser les constructions :

- Engagement envers l'apprentissage (EA) :
 - EA1 : Les managers s'accordent fondamentalement à dire que la capacité d'apprentissage de notre organisation est la clé de notre avantage concurrentiel.
 - EA2 : Les valeurs fondamentales de cette organisation incluent l'apprentissage comme clé de l'amélioration.
 - EA3 : Le sentiment ici est que l'apprentissage des employés est un investissement, pas une dépense.
 - EA4 : L'apprentissage dans mon organisation est considéré comme un produit clé nécessaire pour garantir la survie de l'organisation.
- Vision partagée (VP) :
 - VP1 : Il existe un objectif commun dans mon organisation.
 - VP2 : Il y a un accord total sur notre vision organisationnelle à tous les niveaux, fonctions et divisions.
 - VP3 : Tous les employés s'engagent envers les objectifs de cette organisation.
 - VP4 : Les employés se considèrent comme des partenaires dans la définition de l'orientation de l'organisation.

- Ouverture d'esprit (OE) :
 - OE1 : Nous n'avons pas peur de réfléchir de manière critique aux hypothèses communes que nous avons formulées à propos de notre environnement interne et externe.
 - OE2 : Le personnel de cette entreprise se rend compte que la manière dont il perçoit l'environnement interne et externe doit être continuellement remise en question.
 - OE3 : Nous remettons rarement collectivement en question nos propres préjugés sur la manière dont nous interprétons les informations. (Cet item a été codé à l'envers.)

Les variables de mesure de l'apprentissage organisationnel sont résumées dans le tableau 1.

Tableau 1. Le nombre d'items de la variable « apprentissage organisationnel »

La variable	Les variables de mesure	Nombre d'items
L'apprentissage organisationnel	Engagement envers l'apprentissage	4
	Vision partagée	4
	Ouverture d'esprit	3

Source : Auteurs, inspirée des données de la recherche

Bref, nous remarquons d'après la revue de littérature qu'il y a un effet entre l'intelligence organisationnelle et l'apprentissage organisationnel. D'où les hypothèses suivantes :

H 1 : Il existe un effet significatif entre l'intelligence économique et l'apprentissage organisationnel.

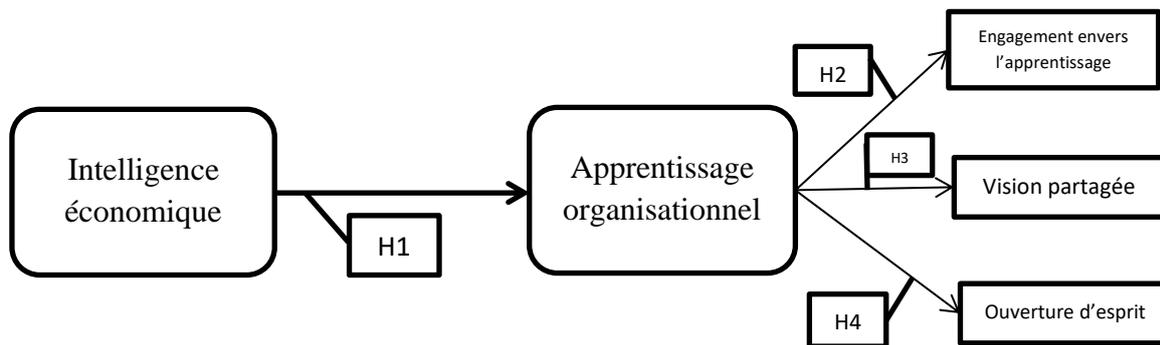
H 2 : Il existe un effet significatif entre l'intelligence économique et l'engagement envers l'apprentissage.

H 3 : Il existe un effet significatif entre l'intelligence économique et la vision partagée.

H 4 : Il existe un effet significatif entre l'intelligence économique et l'ouverture d'esprit.

Notre modèle théorique intègre des hypothèses visant à évaluer les effets de l'intelligence économique – variable explicative – sur l'apprentissage organisationnel ainsi que sur le niveau de développement de l'engagement envers l'apprentissage, de la vision partagée et d'ouverture d'esprit comme l'illustre la figure suivante :

Modèle conceptuel



Source : Auteurs, inspiré des données de la recherche

Fig. 1 montre le Modèle conceptuel.

5.2 Méthodologie de recherche :

Ce travail de recherche s'inscrit dans une démarche positiviste, adoptant un mode de raisonnement hypothético-déductif. L'objectif principal de cette étude est d'examiner les relations potentielles entre l'intelligence économique et l'apprentissage organisationnel. Pour ce faire, une méthodologie quantitative a été privilégiée, avec la collecte de données réalisée à travers une enquête par questionnaire. Ce choix méthodologique se justifie par les nombreux avantages qu'offre l'approche quantitative par rapport à l'approche qualitative, notamment en termes de généralisation des résultats et de mesure précise des variables. La recherche part des éléments théoriques issus de la littérature pour formuler une question de recherche, accompagnée d'hypothèse qui sera testée empiriquement. Ainsi, la posture adoptée est clairement positiviste, visant à confirmer ou infirmer l'hypothèse posée.

Le questionnaire, conçu pour recueillir des données fiables, a été diffusé en ligne via l'outil « Google Forms ». L'échantillon a été constitué à partir des PME et grandes entreprises actives dans la région Souss-Massa, couvrant divers secteurs (agriculture, tourisme, industrie, etc.) pour refléter la diversité économique locale, les entreprises étant sélectionnées selon leur accessibilité et leur disponibilité à répondre, avec un accent mis sur les gestionnaires ayant une vue d'ensemble des pratiques stratégiques. Pour maximiser le taux de réponse, le questionnaire a été partagé par e-mail et via WhatsApp. Au total, 214 réponses complètes ont été obtenues. Les données collectées ont ensuite été analysées à l'aide du logiciel Smart PLS, un outil adapté à l'analyse des modèles d'équations structurelles.

Conformément aux recommandations de Churchill (1979), une analyse factorielle exploratoire (AFE) via l'ACP peut être utilisée pour identifier les dimensions sous-jacentes des construits. Toutefois, cette étude s'appuie sur des échelles de mesure préalablement validées dans la

littérature (Sinkula et al., 1997 ; De la Robertie & Lebrument, 2008), rendant l'approche confirmatoire via PLS-SEM plus adaptée pour tester les hypothèses prédéfinies. Ainsi, l'analyse s'est concentrée sur la validation convergente et discriminante des construits directement dans SmartPLS.

Le tableau suivant (Tableau 2 : Synthèse des étapes méthodologiques et analytiques) présente les étapes clés de l'analyse, depuis la collecte des données jusqu'à la validation des modèles.

Tableau 2 : Synthèse des étapes méthodologiques et analytiques

Étape	Sous-étape	Description	Indicateurs/Tests utilisés
1. Collecte des données	-	Enquête par questionnaire auprès de 214 entreprises de Souss-Massa	Taux de réponse (214 réponses)
2. Analyse descriptive	-	Calcul des moyennes des dimensions IE et AO	Moyennes pondérées (échelle 1-5)
3. Validation du modèle de mesure	Validité convergente	Évaluation de la fiabilité et de la cohérence des construits (IE et AO)	- Alpha de Cronbach (> 0,7) - Rho_A (> 0,7) - Fiabilité composite (CR > 0,7) - Variance moyenne extraite (AVE > 0,5)
	Validité discriminante	Vérification que chaque construit est distinct des autres	- Critère de Fornell-Larcker (racine carrée de l'AVE > corrélations inter-construits)
4. Validation du modèle structurel	Coefficients de détermination	Évaluation de la capacité explicative du modèle	- R^2 (> 0,1) - R^2 ajusté
	Taille d'effet	Mesure de l'impact des variables explicatives sur les variables dépendantes	f^2 (0,02 faible ; 0,15 moyen ; 0,35 élevé)
	Validité prédictive	Évaluation de la capacité du modèle à prédire les résultats	Q^2 (> 0)
	Test des hypothèses	Vérification des relations causales entre IE et AO (H1 à H4)	- Coefficient β - T-statistic (> 1,96) - P-value (< 0,05)

Source : auteurs

6 Résultats et discussions :

Dans un premier temps, nous présenterons les résultats descriptifs des données collectées, en mettant l'accent sur les pratiques d'intelligence économique (veille, protection du patrimoine immatériel et influence de l'environnement) ainsi que les indicateurs de l'apprentissage organisationnel. Deuxièmement, nous aborderons la phase d'épuration des échelles de mesure. Cette étape consiste à vérifier la fiabilité et la validité des instruments de mesure utilisés pour évaluer les variables de l'intelligence économique et d'apprentissage organisationnel.

6.1 Statistiques descriptives :

6.1.1 Analyse des réponses sur l'axe de l'intelligence organisationnelle.

L'intelligence économique est la première variable à tester. Elle est composée de 9 items pour lesquels les répondants sont invités à indiquer le degré auquel différentes pratiques d'intelligence économique sont mises en œuvre au sein de leur entreprise.

L'interprétation des résultats concernant la première dimension de l'intelligence économique qui comporte 3 items, indique que la veille est constamment exercée par les entreprises pour surveiller leurs environnements externes.

En ce qui concerne la deuxième dimension, qui porte sur les pratiques de protection du patrimoine immatériel, sa moyenne pondérée est estimée à 2,9942. Cela indique que le niveau de développement de ces pratiques dans les entreprises de l'échantillon est relativement faible. Pour la troisième dimension, « l'influence de l'environnement », sa moyenne pondérée est estimée à 2,5654, ce qui reflète que cette dimension n'est pas suffisamment pratiquée par les entreprises échantillonnées. Les réponses des entreprises sur le premier item de cette dimension (« Processus de lobbying sur l'environnement professionnel proche ») s'avèrent 'parfois', tandis que pour le deuxième item (« Processus de lobbying sur l'environnement professionnel élargi »), les réponses s'avèrent 'rarement'.

6.1.2 Analyse des réponses sur l'axe de l'apprentissage organisationnel.

L'apprentissage organisationnel est la deuxième variable à tester. Elle est mesurée à travers trois sous-variables : l'engagement envers l'apprentissage, la vision partagée et l'ouverture d'esprit.

L'interprétation des résultats de la première dimension de l'apprentissage organisationnel, qui comporte quatre items indique que toutes les réponses concernant l'engagement envers l'apprentissage ont un poids supérieur. Cela montre que les entreprises se sont fortement engagées envers l'apprentissage et le considèrent comme un facteur clé nécessaire pour garantir leur survie.

En outre, la moyenne pondérée de la vision partagée, estimée à 3,5327 indique que les réponses ont un niveau élevé sur les quatre items testés. Cela reflète une bonne vision partagée au sein des entreprises échantillonnées. Cela se manifeste, d'une part, par la définition d'objectifs communs dans l'organisation et l'engagement des employés envers ces objectifs, et d'autre part, par un accord total sur une vision organisationnelle à tous les niveaux, ainsi que par la considération des employés comme des partenaires pour définir l'orientation de l'organisation. Enfin, la moyenne pondérée de l'ouverture d'esprit, estimée à 3,1558 indique que les réponses ont un niveau relativement élevé sur les trois items testés. Cela démontre l'importance que les entreprises accordent au renouvellement de leurs normes et procédures, ainsi qu'à l'adaptation de leurs systèmes de comportement pour répondre aux exigences de leurs environnements, qu'ils soient externes ou internes.

6.2 Résultats :

6.2.1 Validation du modèle de mesure :

6.2.1.1 Validité convergente :

Deux étapes essentielles sont à considérer : la validité convergente et la validité discriminante. La validité convergente est évaluée à l'aide de l'alpha de Cronbach, de la fiabilité composite et de la variance moyenne extraite (AVE), comme indiqué dans le tableau suivant :

Tableau 3. Fiabilité Composite et Variance Moyenne Extraite (AVE)

Test \ Variable	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Engagement envers l'apprentissage	0,902	0,910	0,932	0,775
Intelligence économique	0,946	0,949	0,955	0,701
Ouverture d'esprit	0,911	0,911	0,944	0,849
Apprentissage organisationnel	0,899	0,905	0,918	0,530
Vision partagée	0,810	0,850	0,887	0,726

Source : Rapport de Smart-Pls3.

Les résultats montrent que l'Alpha de Cronbach et le coefficient Rhô de Jöreskog sont statistiquement significatifs et acceptables, avec des valeurs supérieures à 0,7, confirmant un haut niveau de fiabilité et une validité forte des dimensions. Les coefficients de fiabilité

composite (CR) dépassent également le seuil de 0,7, indiquant une fiabilité suffisante des indicateurs.

La validité convergente, évaluée via la variance moyenne extraite (AVE), est satisfaisante ($AVE > 0,5$), confirmant que chaque variable latente explique plus de 50 % de la variance des indicateurs. Ces résultats permettent de valider la fiabilité et la validité convergente des modèles de mesure, justifiant la poursuite avec le test de validité discriminante.

6.2.1.2 La validité discriminante :

Ce test est vérifié par le critère de Fornell et Larcker (1981), qui permet de déterminer si chaque variable réflexive partage une variance plus élevée avec ses indicateurs qu'avec les autres variables latentes. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le tableau 4 : Validité discriminante des variables.

Tableau 4. Validité discriminante des variables

	E.A	I.E	O.E	REG	V.P
E.A	0,880				
I.E	0,514	0,837			
O.E	0,481	0,372	0,922		
AO	<u>0,867</u>	0,606	<u>0,781</u>	0,728	
V.P	0,568	0,613	0,488	0,811	0,852

Source : Rapport de Smart-Pls3.

Pour vérifier la validité discriminante, SmartPLS utilise le test de Fornell et Larcker. Ce test compare la racine carrée de l'AVE d'une variable latente à ses corrélations avec d'autres variables. Si la racine carrée de l'AVE est supérieure à ces corrélations, la validité discriminante est confirmée, indiquant que les variables manifestes partagent plus de variance avec leur propre variable latente qu'avec d'autres.

Les résultats du tableau 4 montrent que :

- La racine carrée de l'AVE de l'engagement envers l'apprentissage (0,880) dépasse sa corrélation avec l'intelligence économique (0,514).
- Les variables de deuxième ordre (comme l'apprentissage organisationnel) présentent des corrélations fortes avec leurs sous-dimensions, confirmant leur validité discriminante.

En conclusion, les variables sont fiables et valides, permettant de passer à l'étape suivante : le test du modèle structurel.

6.2.2 Test du modèle structurel :

6.2.2.1 Coefficients de détermination :

Les résultats montrent que les coefficients de détermination (R^2) pour chaque variable latente sont positifs et statistiquement significatifs. Toutes les valeurs de R^2 dépassent le seuil de 0,1, confirmant que le modèle structurel est significatif. Les valeurs de R^2 indiquent des effets élevés, moyens ou faibles selon les variables endogènes. Par exemple, une variable exogène explique une part élevée de la variance d'une variable endogène, tandis que d'autres parts sont qualifiées de moyennes. Enfin, la comparaison entre R^2 et R^2 ajusté ne révèle pas de différences significatives, leurs coefficients étant convergents.

Tableau 5. Coefficient de détermination (R^2)

	R Square	R Square Adjusted	Condition 1 Croutsche, 2002	Condition 2 Chin, 1998
E.A	0,752	0,751	Significatif	Effet élevé
I.E	0,404	0,401	Significatif	Effet moyen
O.E	0,609	0,607	Significatif	Effet moyen
A.O	0,457	0,451	Significatif	Effet moyen
V.P	0,658	0,656	Significatif	Effet élevé

Source : Rapport de Smart-Pls3.

6.2.2.2 Coefficient de taille d'effet (f^2) :

Les valeurs de f^2 (taille de l'effet) indiquent l'impact des variables latentes dans le modèle. Par exemple, la valeur de 0,142 correspond à la taille de l'effet de l'intelligence économique sur l'apprentissage organisationnel. Cette valeur suggère un effet faible de l'intelligence économique sur l'apprentissage organisationnel. En revanche, les autres variables montrent un effet fort, soulignant leur importance significative dans le modèle testé.

Tableau 6. Coefficient de l'effet size (f^2)

	E.A	I.E	O.E	A.O	V.P
I.E				0,142	
A.O	3,031		1,559		1,921
Taille d'effet	élevée	élevée	élevée	faible	élevée

Source : Rapport de Smart-Pls3.

6.2.2.3 Test de la validité prédictive (Q²) :

La valeur Q² compare les erreurs de prédiction du modèle de chemin PLS à des prédictions moyennes simples. Les résultats du tableau ci-dessus montrent que la valeur de Q² obtenue pour l'ensemble des variables latentes est supérieure à zéro, ce qui indique que le modèle structurel présente une validité prédictive.

Tableau 7. Capacités prédictives du modèle (Q²)

	Q ² _predict
E.A	0,203
O.E	0,271
AO	0,370
V.P	0,286

Source : Rapport de Smart-Pls.

6.2.3 Test des relations hypothétiques :

Pour valider les hypothèses de recherche, cette section vérifie la significativité et l'importance des liens de causalité entre les variables étudiées. Pour tester ces relations, le PLS-SEM recommande d'utiliser la méthode de bootstrap, qui permet de calculer les valeurs T empiriques et les P-values pour tous les coefficients de chemin structurel.

- Une valeur T empirique supérieure à la valeur critique indique que le coefficient est statistiquement significatif à un certain niveau de probabilité d'erreur.
- Les valeurs critiques couramment utilisées sont :
 - T > 1,96
 - P < 0,05 (Hair et al., 2016, p. 206).

Tableau 8. Test des hypothèses

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
I.E -> AO	<u>0,359</u>	0,359	0,068	<u>5,255</u>	0,000
I.E -> O.E	0,281	0,279	0,054	5,190	0,000
I.E -> E.A	0,312	0,311	0,059	5,251	0,000
I.E -> V.P	0,292	0,292	0,057	5,089	0,000
P<0,05 ; T>1,96.					

Source : Rapport de Smart-Pls3.

Les résultats du tableau montrent que nos hypothèses sont validées, car la valeur de T est supérieure à 1,96 et $P < 0,05$. Cela confirme l'existence d'une corrélation significative entre les variables explicatives et la variable à expliquer dans notre modèle de recherche.

Pour conclure cette section relative aux différents tests (modèle et hypothèses), nous présentons le tableau suivant :

Tableau 9. Synthèse des résultats du test d'hypothèses

7	H N°	8	Valeur β	9	T Statistics	10	P Values	11	Décision
12	H1	13	0,068	14	5,255	15	0,000	16	Validée
17	H2	18	0,054	19	5,190	20	0,000	21	Validée
22	H3	23	0,059	24	5,251	25	0,000	26	Validée
27	H4	28	0,057	29	5,089	30	0,000	31	Validée

Source : Auteurs

31.1 Discussion des résultats :

Les résultats de cette étude confirment une relation significative et positive entre l'intelligence économique et l'apprentissage organisationnel, validant ainsi l'hypothèse principale (H1). Le coefficient de trajectoire obtenu ($\beta = 0,359$, $T = 5,255$, $P = 0,00$) indique que les entreprises qui mettent en place des pratiques avancées d'intelligence économique développent une meilleure capacité d'adaptation et d'apprentissage organisationnel. Cette relation suggère que l'intelligence économique favorise l'acquisition et l'exploitation des connaissances, ce qui améliore la capacité des entreprises à innover et à prendre des décisions éclairées.

L'intelligence économique influence de manière différenciée les trois dimensions fondamentales de l'apprentissage organisationnel, validant ainsi les hypothèses H2, H3 et H4. Les résultats montrent que les entreprises qui investissent dans des pratiques de veille et de gestion stratégique de l'information affichent un engagement plus fort envers l'apprentissage, avec un score moyen de 3,34/5. Elles perçoivent l'apprentissage comme un levier de compétitivité et non comme une contrainte. En ce qui concerne la vision partagée, les données révèlent un impact encore plus marqué, avec un score de 3,53/5, ce qui indique que l'intelligence économique contribue à aligner les collaborateurs autour d'une compréhension commune des enjeux stratégiques et des objectifs de l'organisation. Enfin, l'ouverture d'esprit des entreprises est également influencée par ces pratiques, bien que de manière légèrement moins prononcée (score moyen de 3,15/5). Les entreprises qui maîtrisent l'intelligence économique sont celles qui remettent régulièrement en question leurs méthodes et sont prêtes à

adopter de nouvelles approches pour améliorer leur fonctionnement.

Toutefois, l'étude met aussi en évidence certaines lacunes dans l'application des pratiques d'intelligence économique. Deux aspects apparaissent particulièrement sous-développés : la protection du patrimoine immatériel et l'influence sur l'environnement. La protection des actifs immatériels, tels que les brevets, les marques et le savoir-faire, reste insuffisante dans la majorité des entreprises étudiées, avec un score moyen de 2,99/5. Ce manque d'attention peut exposer les entreprises à des risques accrus de fuite d'informations stratégiques ou de perte d'avantages concurrentiels. Par ailleurs, l'influence sur l'environnement externe, qui inclut des actions comme le lobbying ou la participation aux débats réglementaires, est encore moins développée, avec un score moyen de 2,56/5. Cette faible implication dans la gestion de l'environnement externe limite la capacité des entreprises à anticiper les évolutions législatives et à adapter leur stratégie en conséquence.

Les résultats suggèrent que l'intelligence économique est un facteur clé pour renforcer l'apprentissage organisationnel, mais que son efficacité dépend de la manière dont elle est mise en œuvre. Une approche plus globale, intégrant non seulement la veille stratégique et la gestion des connaissances, mais aussi la protection des actifs et l'influence environnementale, pourrait permettre aux entreprises d'optimiser leur apprentissage et d'améliorer leur résilience face aux évolutions du marché.

Conclusion

Cette étude met en évidence le rôle déterminant de l'intelligence économique dans l'apprentissage organisationnel et l'adaptation des entreprises à leur environnement. Les résultats montrent que les entreprises qui adoptent des pratiques avancées d'intelligence économique développent une meilleure capacité d'apprentissage. L'influence de l'intelligence économique est particulièrement marquée sur l'engagement envers l'apprentissage et la vision partagée, tandis que son effet sur l'ouverture d'esprit, bien que significatif, demeure plus modéré.

Les implications managériales de ces résultats sont nombreuses. D'une part, les entreprises doivent institutionnaliser leurs pratiques d'intelligence économique en intégrant la veille stratégique et la gestion de l'information dans leurs processus décisionnels. D'autre part, elles doivent accorder une attention accrue à la protection de leur patrimoine immatériel et à leur influence sur l'environnement externe. La sécurisation des informations stratégiques et une participation active aux dynamiques réglementaires et concurrentielles peuvent renforcer leur position sur le marché et améliorer leur capacité d'anticipation.

Toutefois, cette étude présente certaines limites qui ouvrent la voie à des recherches futures. L'échantillon étant limité aux entreprises de la région Souss-Massa, il serait pertinent d'élargir l'analyse à d'autres contextes économiques et culturels afin d'évaluer la généralisation des résultats. De plus, l'approche principalement quantitative, bien qu'efficace pour mesurer les relations entre les variables, ne permet pas de comprendre en profondeur les mécanismes internes par lesquels l'intelligence économique influence l'apprentissage organisationnel. Une étude complémentaire basée sur des entretiens qualitatifs avec des dirigeants et des experts du domaine pourrait apporter des éclairages plus riches sur ces dynamiques.

Enfin, il serait intéressant d'adopter une approche longitudinale pour observer l'évolution des pratiques d'intelligence économique et de leur impact sur l'apprentissage organisationnel sur plusieurs années. Une telle analyse permettrait d'identifier les tendances émergentes et d'évaluer les effets à long terme de ces pratiques sur la performance des entreprises. En définitive, cette étude confirme que l'intelligence économique est bien plus qu'un simple outil d'analyse : elle constitue un levier stratégique essentiel pour l'apprentissage, l'innovation et la compétitivité des organisations.

Références

- **Articles de revues**

Blondel, F., Edouard, S., & El Mabrouki, M. (2007). Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise ? *Vie & sciences de l'entreprise*, 174-175, 158-177. <https://doi.org/10.3917/vse.174.0158>

Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.

Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretive systems. *Academy of Management Review*, 9, 284-295.

Day, G. S. (1991). Learning about markets. *Marketing Science Institute Report No. 91-117*. Cambridge, MA : Marketing Science Institute.

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.

Goria, S. (2006). Knowledge management et intelligence économique : deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires. *Informations, Savoirs, Décisions et Médiations [Informations, Sciences for Decisions Making]*, 27, 1–16. <https://hal.inria.fr/inria-00110300v2>

Hamidou, K., & Grari, Y. (2020). L'intelligence économique enjeu majeur pour les PME. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 2(3). <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/221>

Hedberg, B. L. (1981). How organizations learn and unlearn. In P. Nystrom & W. Starbuck (Éds), *Handbook of Organizational Design* (Vol. 1, pp. 3-27). Oxford University Press.

Hedberg, B. L., Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (1976). Camping on seesaws: Prescriptions for a self-designing organization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 41-65.

Ingham, M. (1994). L'apprentissage organisationnel dans les coopérations. *Revue Française de Gestion, janvier-février*, 105-121.

Johnson, G. (1988). Rethinking incrementalism. *Strategic Management Journal*, 9, 75-91.

Jarvis, C., MacKenzie, S., & Podsakoff, P. (2004). Un examen critique des indicateurs de construit et des erreurs de spécification des modèles de mesure dans la recherche en marketing et en comportement du consommateur. *Recherche et Applications En Marketing*, 19, 73-97. <https://doi.org/10.1177/076737010401900105>

Koenig, G. (1994). L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. *Revue Française de Gestion, janvier-février*, 76-83.

- Larivet, S. (2006). Pour une appropriation du concept d'Intelligence économique par les Sciences de gestion. *Cahier de Recherche ESCE, CR6*.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1969). *Organization and Environment*. Irwin.
- Messaoudi, A., Lahlimi, Y.-K., & Benalla, O. (2021). Apprentissage organisationnel, innovation managériale, avantage compétitif et performance : Une relation à questionner. *AME*, 3, 331-352. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v3i1.24903>
- Miller, D., & Friesen, P. R. (1980). Momentum and revolution in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 23(4), 591-614.
- Miner, A. S., & Mezias, S. J. (1996). Ugly duckling no more: Past and futures of organizational learning research. *Organization Science*, 7(1), 88-99.
- Prescott, J. E. (1995). The evolution of competitive intelligence. In D. Hussey (Ed.), *Rethinking strategic management* (pp. 71–90). John Wiley & Sons.
- Richez, B. (2006). Intelligence économique et lobbying. *Accomex*, 67, Chambre de commerce et d'industrie de Paris.
- Senge, P. M. (1992). Mental models. *Planning Review*, 20(2), 4-10, 44.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 305-318.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Éds), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 7, pp. 171-222). JAI Press.

• **Livres**

- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational Learning*. Addison-Wesley.
- Charrue-Duboc, F. (1995). Usage et production des connaissances dans une usine automobile : un processus d'apprentissage organisationnel. In F. Charue-Duboc (Éd.), *Des savoirs en action : contributions de la recherche en gestion* (pp. 245-271). L'Harmattan.
- Cyert, R., & March, J. (1963). *A behavioural theory of the firm*. Prentice Hall.
- De la Robertie, C., & Lebrument, N. (2012). L'influence explicative du capital social des dirigeants sur le développement des pratiques d'intelligence économique : Le cas des PME du Grand Ouest. In G. Lecointre (Ed.), *Le Grand Livre de l'Économie PME 2012* (pp. 245-271). Paris: Éditions Gualino. https://recherche-developpementpme.parisnanterre.fr/medias/fichier/part2-chap5_1424897991080-pdf
- Duncan, R., & Weiss, A. (1979). Organizational learning: Implications for organizational

- design. *Research in Organizational Behavior*, 1, 75-123.
- Fannel, F. J. (1994). Le lobbying. In Y. Simon & P. Joffre (Dir.), *Encyclopédie de gestion* (pp. 1773-1780). Economica.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*. Journal of Marketing Research. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Galbraith, J. (1977). *Organization Design*. Addison Wesley.
- Guilhon, A. (2004). *L'intelligence économique dans la PME: Visions éparses, paradoxes et manifestations*. Paris: L'Harmattan.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Harbulot, C. (1992). *La machine de guerre économique*. Paris: Ed. Economica.
- Jakobiak, F. (1998). *L'intelligence économique en pratique*. Paris: Editions d'Organisation.
- Kalika, M. (1995). *Structures d'entreprises*. Economica.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Martre, H. (1994). *Intelligence économique et stratégie des entreprises*. Paris: La Documentation Française. <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/074000410.pdf>
- Martinet, B., & Ribault, J. (1989). *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*. Paris: Edition d'organisation.
- Massé, G., & Thibaut, F. (2001). *Intelligence économique: Un guide pour une économie de l'intelligence*. Bruxelles: De Boeck.
- Midler, C. (1990). *Apprentissage et organisation*. CRG, Ecole Polytechnique.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Perrigot, R. (éd.). (2018). *Retailing et localisation* (1-). Presses universitaires de Provence. <https://doi.org/10.4000/books.pup.31413>
- Simon, H. A. (1983). *Administration et processus de décision*. Economica.
- Tobin, D. R. (1993). *Re-Educating the Corporation: Foundations for the Learning Organization*. Oliver Wright.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (2e éd.). Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications.

- **Thèses et mémoires académiques**

Boulbeba, S. (2012). *L'intelligence organisationnelle : Une nouvelle perspective pour l'amélioration de la capacité d'absorption de l'organisation* [Thèse de doctorat, Université de Lille]. <https://ori-nuxeo.univ-lille1.fr/nuxeo/site/esupversions/dd6ebdb4-4187-4110-9cb4-25169390ab3d>

Charrue, F. (1991). *Apprentissages organisationnels et mutation industrielle : L'exemple de la robotisation des tôleries automobiles* [Thèse de doctorat, Ecole des Mines, Paris].

Cohen, C. (2003). *L'efficacité de la veille et l'intelligence stratégique et son impact sur la performance de l'organisation* [Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université d'Aix-en-Provence].

Dhaoui, C. (2008). *Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique, Proposition d'un Modèle d'Évaluation de la Réussite d'un Système d'Intelligence Économique MERSIE* [Thèse de doctorat, Université Nancy 2]. HAL. <https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01752721/>

Frédéric Leroy. (2000). *Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion d'une fusion* [Thèse de doctorat, HEC Paris]. <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00918756>

Harriet, L. (2014). *L'intelligence économique à la lumière des concepts managériaux : L'étude de cas d'une entreprise du secteur énergétique* [Thèse de doctorat, Université de Bordeaux]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01234195>

Huynh, C. (2013). *Mesure de l'efficacité de l'intelligence économique et stratégique : Le cas des entreprises innovantes* [Thèse de doctorat, Université de Rennes 1]. <http://ecm.univ-rennes1.fr/nuxeo/site/esupversions/391a94ff-d738-48ab-af2d-2a4227d07369>

Ouamar, S. (2019). *Réflexions sur l'intelligence économique: Implications sur le management des entreprises algériennes* [Thèse de doctorat, Université Mouloud Mammeri]. <https://dspace.ummo.dz/handle/ummo/11792>

- **Communications et conférences**

De la Robertie, C., & Lebrument, N. (2008, avril). Quel paradigme stratégique pour l'intelligence économique ? *Les Cahiers de l'INHES*, n° 4, 89-101. <https://www.strategie-aims.com/evenements/conferences/22-xxieme-conference-de-l-aims/communications/2617-quel-est-limpact-de-la-posture-strategique-sur-les-pratiques-dintelligence-economique-des-pme/download>

De la Robertie, C., & Lebrument, N. (2011, juin 7). Les capacités d'absorption ont-elles une

influence sur le développement des pratiques d'intelligence économique ? Le cas des PME françaises [Conférence]. XXe Conférence Internationale de Management Stratégique, Nantes.

<https://www.strategie-aims.com/evenements/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1211-les-capacites-dabsorption-ont-elles-une-influence-sur-le-developpement-des-pratiques-dintelligence-economique-le-cas-des-pme-francaises/download>