



HAL
open science

Apports de l'intelligence économique à la compétitivité des établissements hôteliers.

Zohor Kettani

► **To cite this version:**

Zohor Kettani. Apports de l'intelligence économique à la compétitivité des établissements hôteliers.. 2021. hal-03433561

HAL Id: hal-03433561

<https://hal.science/hal-03433561>

Preprint submitted on 17 Nov 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**APPORTS DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE À LA
COMPÉTITIVITÉ DES ÉTABLISSEMENTS
HOTELIERS**

**CONTRIBUTIONS OF COMPETITIVE INTELLIGENCE
TO THE COMPETITIVENESS OF HOTEL
FIRMS**

Zohor KETTANI

Doctorante

Laboratoire d'Etudes et de Recherches Économiques et Sociales - LERES
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Meknès, MAROC
Université Moulay Ismail

APPORTS DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE À LA COMPÉTITIVITÉ DES ÉTABLISSEMENTS HOTELIERS

CONTRIBUTIONS OF COMPETITIVE INTELLIGENCE TO THE COMPETITIVENESS OF HOTEL FIRMS

Résumé :

Il va sans dire que les établissements hôteliers opèrent dans un contexte hyperconcurrentiel fortement impacté par l'évolution des technologies de l'information et de la communication ainsi que le développement de l'économie du savoir. Celle-ci a donné lieu au changement du paradigme de l'avantage compétitif qui est devenu essentiellement axé autour de la détention de l'information utile et stratégique.

Dans ce cadre, il s'avère que - de par ses différentes composantes - l'intelligence économique constitue un outil incontournable et indispensable qui est appelée à se développer au sein du secteur hôtelier, du moment qu'elle permet une prise de décision pertinente favorisant la compétitivité de ces établissements. Le présent article a donc pour finalité de proposer une réflexion concernant l'intelligence économique et ses différentes contributions dans la compétitivité des établissements hôteliers.

Mots clés : Intelligence économique, établissements hôteliers, information, compétitivité, management stratégique.

Abstract:

It goes without saying that hotel firms operate in a very competitive context strongly impacted by the evolution of information and communication technologies and the development of a knowledge-based economy. This has given rise to a change in the paradigm of competitive advantage, which is becoming essentially centered around the possession of useful and strategic information.

Due to its various components, it appears that competitive intelligence is therefore an essential tool that needs to be developed within the hotel sector especially that it allows relevant decision-making that promotes the competitiveness of these firms. The purpose of this article is to shed light on how competitive intelligence could contribute to hotel firms competitiveness.

Keywords: Competitive intelligence, hotel firms, information, competitiveness, strategic management.

1. Introduction.

Le tourisme constitue un levier puissant pour le développement économique, il s'agit d'une industrie très concurrentielle dont les acteurs opèrent dans un environnement incertain. En effet, dans un monde très fluctuant caractérisé par des évolutions de plus en plus erratiques et, donc, très difficilement prévisibles, il convient d'être compétitif (Habhab-Rave, 2007). C'est le cas des établissements hôteliers qui ne sont pas épargnés et qui sont appelés à anticiper un environnement complexe qui connaît un flux important d'information en circulation. A cette fin, l'intelligence économique se présente comme étant l'outil incontournable pour maîtriser l'information utile et stratégique et devancer ses concurrents.

La problématique à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est la suivante : Dans quelle mesure l'intelligence économique pourrait-elle générer un avantage concurrentiel pour les établissements hôteliers ?

Pour ce faire, le présent article sera scindé en trois axes. Dans un premier temps nous allons donner une vue d'ensemble du concept de l'intelligence économique et dans un second temps présenter la place de l'information au niveau des établissements hôteliers pour ensuite aborder les différents apports de l'intelligence économique pour ces établissements.

2. Approche théorique de l'intelligence économique.

2.1. Définitions de l'intelligence économique.

Il est indéniable que l'intelligence économique est un concept qui s'invite de plus en plus dans les débats et pour lequel les définitions ne manquent pas.

En effet, nous disposons de plusieurs significations proposées tant par des chercheurs que par des professionnels, et que nous allons présenter ci-dessous. Le souci n'est pas de voir laquelle de ces définitions est la meilleure ou d'être exhaustif mais plutôt de s'accorder sur certaines notions pouvant nous mener à clarifier et discerner le concept d'intelligence économique qui présente un flou sémantique lié aux multiplications des définitions (Oubrich, Rih, 2015), et reste entaché d'une ambiguïté qui tient au côté multiforme des activités qui y sont intégrables (Jakobiak, 2009).

Tableau 1 : Les différentes définitions de l'intelligence économique.

Auteurs	Dates	Définitions
Christian Harbulot	1992	La recherche et l'interprétation systématique de l'information accessible à tous, afin de décrypter les intentions des acteurs et de connaître leurs capacités. Elle comprend toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel (protection, veille, influence).
Rouach	1996	Dispositifs d'intelligence économique instituent la gestion stratégique de l'information comme levier majeur au service de la performance économique et de l'emploi.
AFDIE¹	1997	une dynamique de construction collective fondée sur la conviction et la responsabilité de tous, et consiste en l'appropriation et l'interprétation de l'information en vue d'une action économique immédiate ou ultérieure. Fondée sur le principe de coordination, elle s'accompagne d'une évolution profonde de la culture d'entreprise et de la capacité de construire l'avenir face à des événements incertains. Enfin, elle permet de tirer parti des avantages stratégiques pour construire un avantage concurrentiel performant et durable.
Bournois et Romani	2001	L'intelligence économique est une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes.
Dupré	2002	L'intelligence économique est un nouveau concept englobant la totalité des problématiques de protection et de gestion de l'information stratégique ainsi que les actions l'influence au

¹ L'Association Française de Développement de l'Intelligence Economique.

		profit des entreprises. Démarche collective ayant pour objet la recherche offensive de l'information et sa circulation transversale, elle s'intègre dans le nouveau paradigme de la guerre économique
Levet	2002	L'intelligence économique articulerait alors la maîtrise des techniques d'accès et de traitement de l'information et la gestion des connaissances, par l'apprentissage collectif et la coopération dans le but d'éclairer le processus décisionnel.
Larivet	2006	L'intelligence économique gère des flux d'information entre l'entreprise et son environnement. C'est donc d'une certaine façon, un mode de management stratégique de l'information. Plus précisément, elle est un mode de gestion de l'asymétrie informationnelle.
Delesse	2011	L'intelligence économique est en fait une réponse culturelle, stratégique et opérationnelle aux problématiques des gouvernements, des chefs d'entreprises et des décideurs en général. Transdisciplinaire, elle mobilise des compétences spécifiques et une intelligence collective.
Oubrich, Rih	2015	Une démarche de management concertée sur la maîtrise de l'information et la coproduction de connaissances nouvelles.
Damaisin D'Ares	2016	Un état d'esprit mettant en œuvre des facultés mentales pour comprendre et découvrir des relations entre des choses ayant trait à une activité humaine de production de distribution, d'échange et de consommation de biens et de services, devant aboutir à une connaissance conceptuelle et rationnelles de ces dernières et de leur environnement. Ces facultés devant permettre de s'adapter à des situations nouvelles et de traiter l'information pour atteindre des objectifs définis, en dépensant le moins de ressources possibles.

Source : Elaboration propre

Les différentes définitions nous mènent à formuler notre propre conceptualisation de l'intelligence économique et qui se présente comme suit : « Il s'agit d'une démarche organisée et un processus dynamique de collecte, traitement, diffusion, interprétation et gestion de l'information utile dans le but d'éclairer la prise de décision dans un environnement incertain et difficile à maîtriser. Ses pratiques permettent de se renseigner sur les intentions des acteurs, apprécier leurs capacités et bâtir ainsi un avantage concurrentiel durable, et tout cela en respectant les règles d'éthique et codes de déontologie. »

2.2. Développement de l'intelligence économique.

Il va sans dire que la dernière décennie se caractérise par un bouleversement considérable de l'environnement des affaires, et l'avènement de l'intelligence économique s'explique donc par plusieurs facteurs à savoir la concurrence intense et acharnée, la globalisation des échanges, ainsi que le développement de la société du savoir caractérisée par une surabondance d'informations qui impose le tri et la sélection des plus importantes. Pourtant, l'apparition de l'intelligence économique n'est pas linéaire et reste difficile à saisir. C'est pourquoi, il convient de retenir quelques dates marquantes qui constituent des repères historiques du développement de cette discipline.

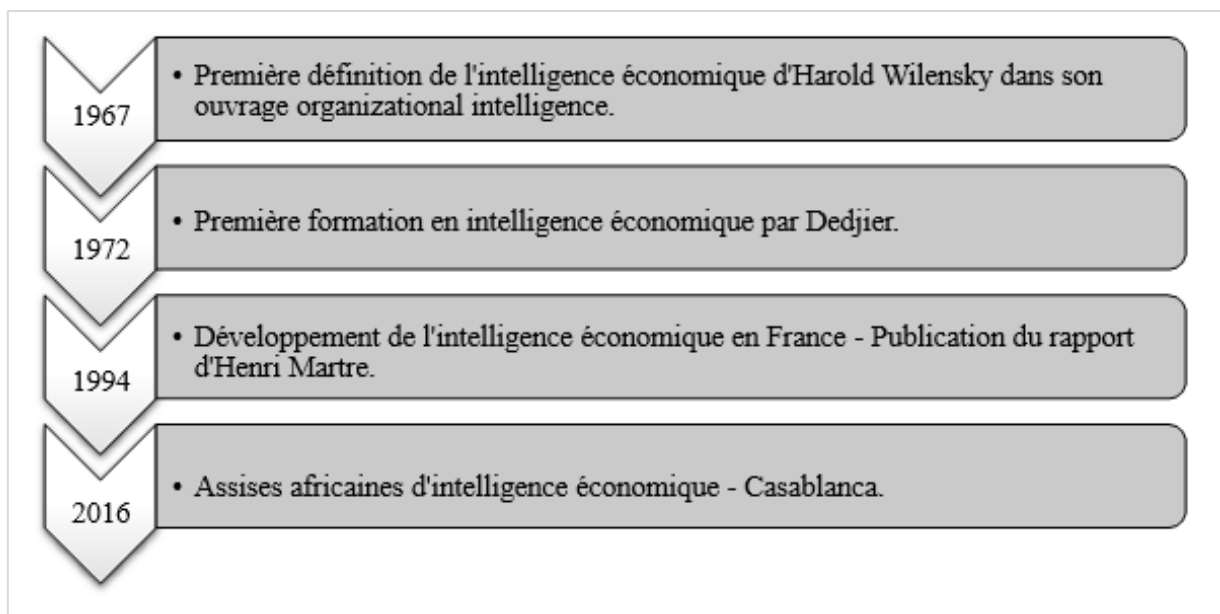


Figure 1 : Quelques repères historiques du développement de l'intelligence économique (Elaboration propre)

Par ailleurs, il n'existe pas une démarche d'intelligence économique applicable à l'échelle internationale. En effet, plusieurs pays ont mis en place des modèles réussis qu'il convient de passer brièvement en revue avant de pousser la réflexion plus loin.

La Grande Bretagne est la première puissance à incorporer la fonction d'intelligence économique au niveau du processus de prise de décision. Son intérêt pour l'intelligence économique s'est donc matérialisé par la transmission de cette notion au marketing à travers la création du département « marketing intelligence » chargé de la collecte intensive d'information sur les marchés extérieurs. Sans oublier l'intégration des activités de l'intelligence économique au niveau des banques et des assurances en créant des postes spécifiques pour la fonction. Malgré le patriotisme limité, ce modèle a connu un grand succès vu la présence d'un marché privé de l'information prédominé par les opérations de conseil.

Au Japon, l'information revêt une importance nationale, c'est une ressource collective et un moyen de développement non négligeable favorisant la compétitivité du pays face à une concurrence étrangère accrue. L'efficacité du système d'intelligence économique japonais s'explique par :

- La mise en place de plateformes de renseignement puissantes telles que le CIRI et le MITI favorisant l'accès et l'exploitation de l'information,
- Le volume d'investissement important dans ce secteur,
- La synergie entre les divers acteurs mobilisés à savoir les organismes étatiques, universités, et entreprises privées et publiques.
- L'usage offensif et intensif non seulement de l'information ouverte mais aussi l'information grise.

En Allemagne, le marché de l'information est en forte croissance et le système d'intelligence économique dispose d'un caractère national. Ce modèle est l'un des mieux structurés et se caractérise par la mise en place d'un centre qui rassemble l'ensemble des flux d'informations en provenance des grands groupes industriels, banques et sociétés d'assurance. Il s'agit d'un réseau relationnel plutôt que d'une entité clairement définie dont l'objectif est de se mesurer aux grandes puissances du commerce mondial.

2.3. Composantes de l'intelligence économique.

Un grand nombre d'auteurs, praticiens et spécialistes de l'intelligence économique s'accordent sur le fait que cette dernière comprend trois activités principales. En effet, elle présente trois volets : la collecte de l'information, ou veille ; la protection des actifs humains, matériels et immatériels ; l'utilisation offensive ou proactive de l'information (Revel, 2006).

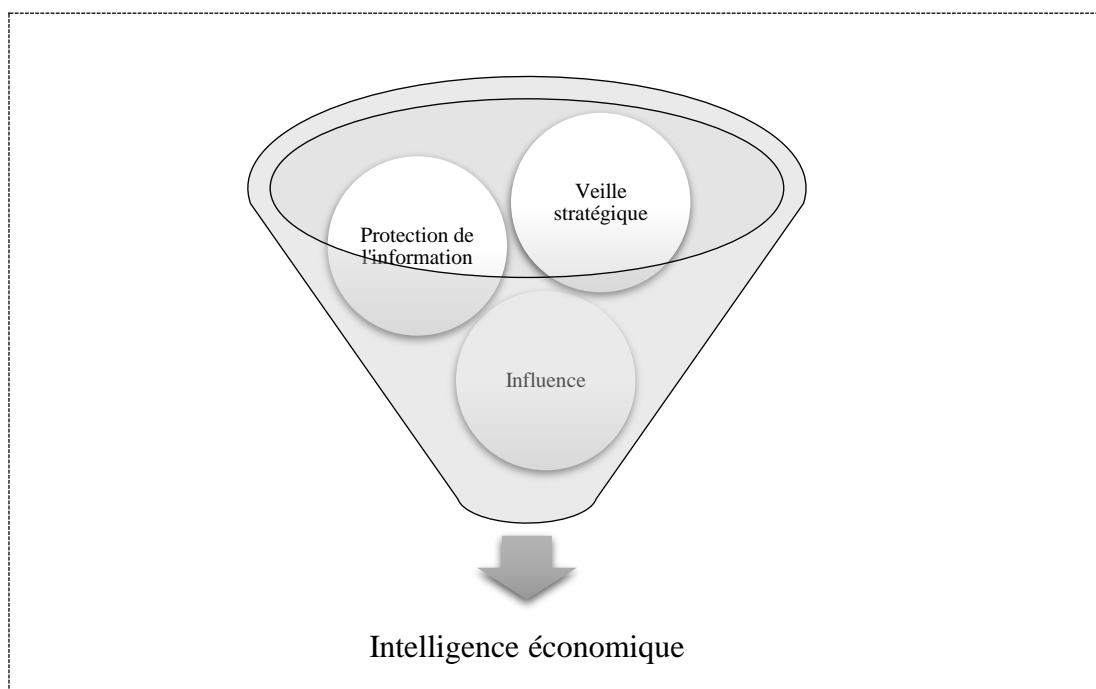


Figure 2 : Composantes de l'intelligence économique (Elaboration propre)

La figure ci-dessus illustre clairement que l'intelligence économique repose sur trois éléments : la veille stratégique, la protection de l'information et l'influence, essayons donc de voir de près en quoi consiste chacun d'eux.

- **La veille stratégique :**

La veille stratégique peut se définir comme étant un processus informationnel par lequel une organisation (une entreprise notamment) se met à l'écoute, dans une situation idéalement anticipative, des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude (Damaisin D'Arès, 2016), il s'agit donc d'une pratique informationnelle visant à favoriser la réactivité et soutenir la capacité d'adaptation des organisations aux changements de leur environnement par la détection des signaux faibles. (Ansoff, 1975). Elle implique donc la surveillance des événements importants, les nouvelles tendances et les changements dans l'environnement de l'entreprise. Ces informations peuvent être utiles à l'équipe dirigeante pour identifier les opportunités et les menaces, mais aussi, pour prendre des décisions stratégiques (B.A Walters, J.J Jiang, G. Klein, 2003).

La veille stratégique est généralement décomposée en veille commerciale, concurrentielle, environnementale et technologique. Celles-ci sont synthétisées au niveau de la figure suivante.

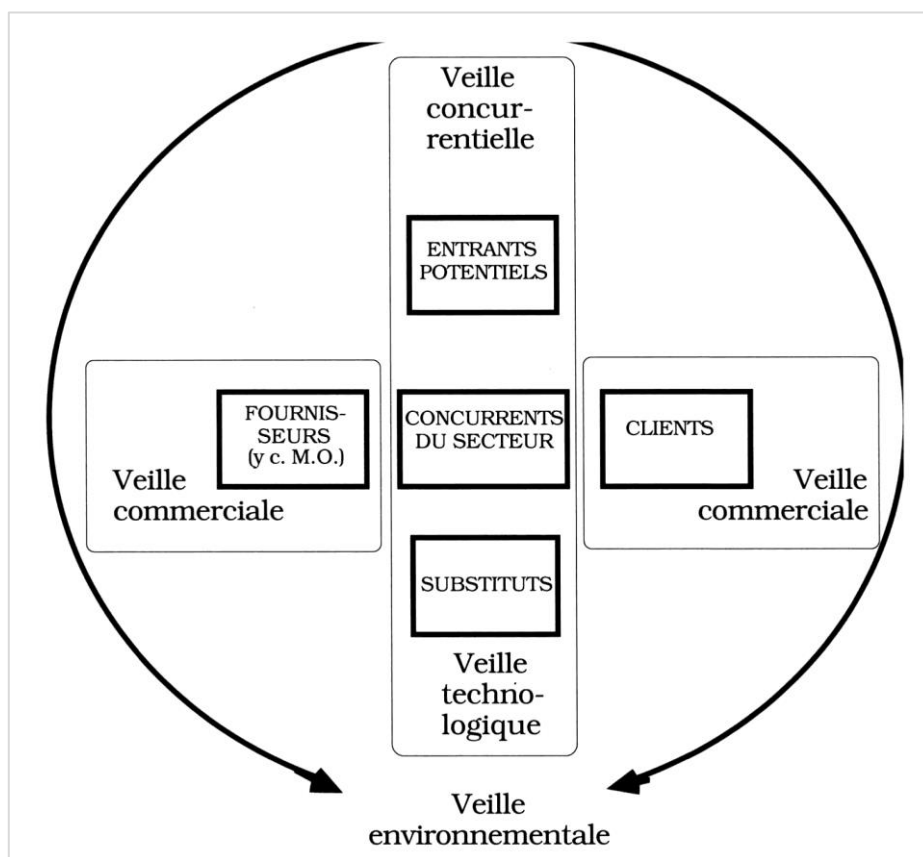


Figure 3 : Les types de veille associés aux cinq paramètres de Porter. (Drouvot, Verna, 1994)

Par ailleurs, la notion d'intelligence économique est fréquemment confondue avec celle de la veille stratégique. Pourtant, celle-ci se trouve au cœur du dispositif d'IE et constitue son aspect offensif.

En effet, Lebrument (2012) souligne clairement la distinction entre ces deux concepts et précise que les deux démarches se différencient en ce que celle-ci vise à être une démarche globale de surveillance de l'environnement d'une entreprise articulée autour d'un dispositif coordinateur quand celle-là reste cloisonnée à une surveillance non coordonnée.

Il ajoute aussi que l'intelligence économique, par ses origines pour partie étatiques, s'appuie sur les services de l'Etat tant pour le recueil de certaines informations que pour mener des actions visant à influencer, dans le sens des intérêts d'une entreprise, l'environnement de cette dernière. Ce dernier type d'actions – actions d'influence sur l'environnement –, ainsi que la sécurisation et la protection du patrimoine immatériel sont deux finalités propres aux pratiques d'intelligence économique qui la distinguent des pratiques de veille.

- **La protection de l'information.**

Un autre volet de l'intelligence économique est qui représente son aspect défensif est la protection de l'information. Son but est de préserver le patrimoine informationnel de l'entreprise qui se trouve cible d'une multitude de démarches malintentionnées internes ou externes dans un environnement caractérisé par son intensité concurrentielle.

D'ailleurs, Marcon, Moinet (2011) avancent que dans ce domaine, deux grandes catégories de menaces peuvent être considérées : les actions dures et les actions dites obliques. Les actions « dures » tombent en général sous le coup de la loi : vol d'ordinateurs, sabotage d'un produit, écoutes téléphoniques, débauchage de cadres, attaques informatiques (...) À côté de ces actions dures, les actions dites obliques, pour ne pas être empreintes d'un grand sens éthique, n'en sont pas moins permises (puisque non interdites) et peuvent causer également d'importants dommages. Parmi elles, citons : questionner les sous-traitants, les clients ou fournisseurs de son concurrent ; écouter attentivement les conversations privées dans un lieu public ; décortiquer les produits du concurrent.

Dans ce cas, l'idée de protection de l'information recouvre, selon les auteurs, deux catégories d'informations à protéger : Les connaissances et compétences détenues par l'entreprise, (Patrimoine informationnel) qui peuvent lui donner un avantage compétitif (fichiers, clients, processus technologique, inventions, etc.). Ainsi que les informations émises par l'entreprise, révélatrices de sa stratégie, sont porteuses d'un sens précieux (signaux) pour toute organisation qui surveillerait l'entité à protéger. (Sliman, 2016).

- **L'influence.**

L'influence s'inscrit dans la sphère offensive de l'intelligence économique. Le mot a été longtemps mal connoté (Revel, 2006) et entaché d'illégalité. Cependant, influencer c'est amener une personne ou un groupement de personnes à changer d'avis et de point de vue en faisant appel à des efforts de persuasion.

Revel (2006), de son côté, souligne qu'il s'agit d'une stratégie et tactique de conviction menées auprès de décideurs de manière déontologique et professionnelle, à partir d'un traitement approprié de l'information.

Une autre définition est proposée par Damaisin d'Arès (2016). L'influence, écrit-il, peut être conçue comme étant un ensemble de types d'actions légales, notamment indirectes, mises en œuvre sur des individus ou entités identifiés comme pouvant exercer une certaine pression sur les acteurs du marché considéré.

D'ailleurs, Delbecque (2006) rappelle que la guerre économique s'impose donc comme la forme décisive de confrontation des intérêts de puissance. Or, les victoires sur le théâtre des opérations commerciales et financières, ainsi que dans le domaine de la définition des normes de l'échange (qui avantagent certains acteurs ou handicapent d'autres), s'obtiennent aujourd'hui à travers des stratégies et opérations d'influence complexes et conséquences protéiformes redoutables pour ceux qui ont négligé d'y recourir.

Dans le cadre de l'intelligence économique, Sliman (2016), note que « deux types d'influence sont repérables (Larivet, 2009). Le lobbying : C'est une activité consistant à procéder à des interventions destinées à influencer le processus d'élaboration, d'application, ou d'interprétation des mesures législatives, des normes, des règlements et, plus généralement, de toute intervention ou décision des pouvoirs publics. Et les stratégies d'influence en champ concurrentiel : ou gestion des signaux concurrentiels. Selon Baumard (2000) l'envoi délibéré de signaux influence un compétiteur et le persuade de modifier ses positions. »

3. Utilisation de l'intelligence économique dans le système de management des établissements hôteliers.

3.1. La valeur de l'information.

Acquérir les données significatives et utiles, accéder aux informations exploitables dans un but opérationnel, puis les lier et les interpréter afin d'élaborer les connaissances autorisant des choix stratégiques et des décisions favorables à la pérennité et au développement de l'entreprise constituent un défi quotidien pour l'ensemble des acteurs économiques (Delbecque, Fayol, 2018). En effet, l'information économique n'est pas un bien comme les autres dans la société du savoir (...) même d'apparence dérisoire, elle peut constituer après traitements, recoupements, une valeur économique. L'information s'inscrit donc comme un bien économique, voir patrimonial, pour toute entreprise (Monino, 2013).

Avant de se focaliser sur l'information au niveau des établissements hôteliers, il convient de préciser ce que recouvre le concept d'information. Au singulier, le terme information regroupe : les données, les informations et les connaissances. La figure suivante schématise cela.

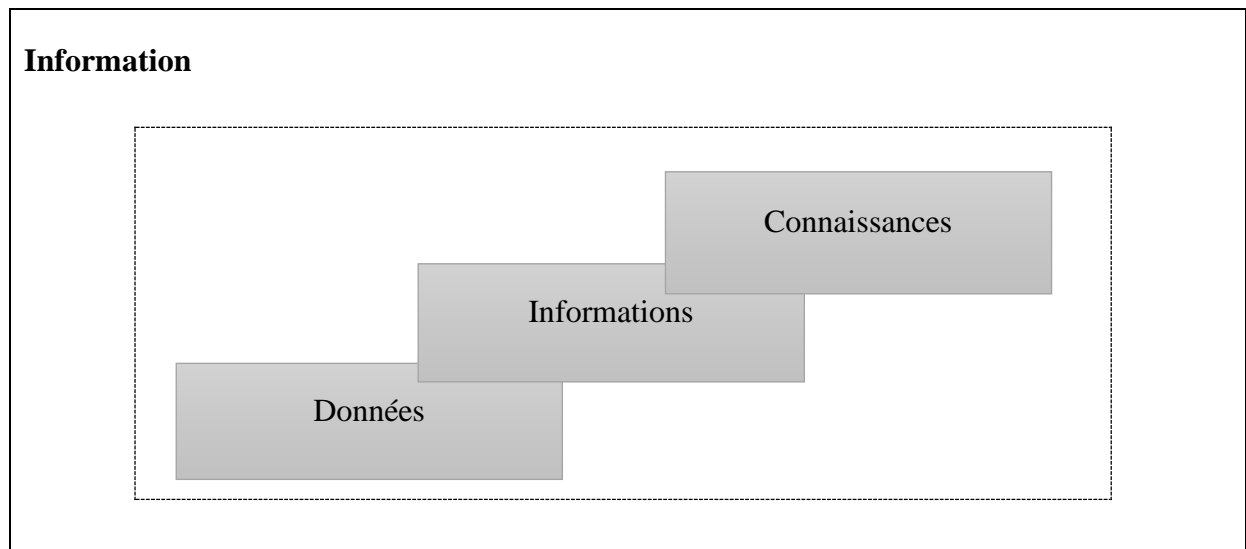


Figure 4 : Les trois niveaux de l'information (Elaboration propre)

Les données sont des éléments bruts aisément stocker et manipuler, ayant peu de valeur vu qu'elles n'ont pas été traitées ou contextualisées. Les informations quant à elles font référence à des données filtrées, sélectionnées et classées suite à leurs pertinences. Et les connaissances (ou savoir) renvoient à des informations interprétées, articulées, reformulées et synthétisées via l'expertise et les capacités d'analyses d'un individu. Leurs valeurs est donc très élevées du moment qu'elles permettent de prendre une décision, trouver une solution à un problème ou améliorer l'efficacité de l'entreprise.

Qu'il s'agisse d'une donnée, informations ou connaissances, celles-ci sont classées en trois grandes catégories en fonction de leurs sources. Tout d'abord, l'information blanche dont la source est publique, ouverte est acquise facilement et licitement. Ensuite vient l'information grise, qui est certes accessible dans un cadre légal mais dont l'obtention reste difficile, d'où la nécessité d'inscription ou souscriptions à des bases de données. Et enfin, l'information noire est issue de source secrète, fermée, protégée et dont la diffusion est limitée l'accès est donc entaché d'illégalité ; C'est pourquoi elles restent hors du champ de l'intelligence économique.

On outre, toute donnée, information ou connaissance peut provenir de sources internes ou externes, humaines ou documentaires. En effet, une donnée de source interne émane de l'organisation elle-même, ce sont des documents et rapports internes, des fichiers clients ou encore ses propres employés, elle est généralement difficile à recueillir vu que toute personne la détenant désire rester indispensable à l'entreprise. La donnée de source externe, quant à elle, provient d'acteurs externes à l'entreprise à savoir ses clients, fournisseurs, consultants ou partenaires, le problème qui se pose est celui de l'abondance d'où la nécessité d'un tri pertinent.

Concernant les différentes valeurs de l'information, François-Bernard Huyghe² précise que celle-ci dispose d'une valeur décisionnelle, relationnelle et cumulative. En effet, toute prise de décision fondée sur l'information permet à l'entreprise de mieux se positionner par rapport à ses concurrents. D'autre part, l'information détient une valeur relationnelle du moment qu'elle nécessite d'être partagée entre les collaborateurs. Et pour ce qui est de sa valeur cumulative, celle-ci préconise que l'information permet de mettre en relation plusieurs éléments et favorisent leurs compréhensions pour mener finalement à la création d'un savoir utile pour l'entreprise.

3.2. L'information et établissements hôteliers.

L'économie est devenue mondiale, elle est en perpétuelle mutation. Cette dynamique confère à l'information, qui est au cœur de l'intelligence économique, une vitesse de circulation qui peut entraîner des mutations radicales dans l'environnement économique des entreprises (Monino, 2013). Ces mutations obligent les structures organisationnelles formelles à changer leurs stratégies compétitives en tenant compte de la place qu'occupe désormais l'information (Mallowan, 2014). Monino (2013) ajoute aussi que celui qui maîtrise ou tente de maîtriser l'information peut avoir une avance importante dans notre monde de concurrence. Il faut avoir également la capacité de comprendre très rapidement son environnement économique, social et financier.

D'ailleurs, les établissements hôteliers ont besoin de données, d'informations ou de connaissances recueillies par le biais de processus formels ou d'activités informelles pour élaborer des stratégies, prendre et mettre en œuvre des décisions spécifiques (Koseoglu et al, 2016). Ces derniers notent aussi que les directeurs d'hôtels mettent en œuvre les pratiques courantes d'intelligence économique comme un mélange de procédures formelles et informelles.

3.3. L'intelligence économique au niveau des établissements hôteliers : Un retour sur investissement.

Face à la mondialisation, le développement de la société du savoir et l'évolution des technologies de l'information et de la communication ainsi que l'intensité de la concurrence. Les établissements hôteliers sont amenés à être de plus en plus compétitif.

A travers l'examen de la littérature, il ressort que la compétition ne se limite plus aux aspects financiers ou commerciaux mais porte essentiellement sur la détention de l'information.

² Cité par DELBECQUE E., (2006), p.34

Et au regard du flux important et continu d'information à gérer, ces établissements sont amenés à identifier, exploiter et protéger l'information utile et stratégique dans le but de devancer leurs concurrents. Dans ce cas, l'adoption d'une démarche d'intelligence économique par ces établissements hôteliers s'avère nécessaire.

En effet, Koseoglu et al (2019) précisent qu'avec l'avènement de nouvelles technologies et un accès plus facile à l'information, l'industrie hôtelière est devenue plus compétitive. Compte tenu de l'essor des économies partagées telles que l'Airbnb, des clients plus informés et de la variation plus importante de la demande, l'industrie hôtelière doit observer, comprendre et formuler des stratégies dynamiques. Par conséquent, l'intelligence économique est une nécessité pour tout hôtel. Les directeurs d'hôtel, cependant, ne reflètent pas cette nécessité dans leurs pratiques. Par exemple, de nombreux directeurs d'hôtel de haut niveau ne savent rien de l'intelligence économique et de ses pratiques.

Il est vrai qu'il n'existe pas un grand nombre de recherches à aborder l'application de l'intelligence économique au niveau des établissements hôteliers. Cependant, celles qui ont été menées s'accordent sur le fait que l'intelligence économique, bien qu'elle soit sous-estimée et négligée par la majorité d'hôtels ou pratiquée d'une façon informelle et non coordonnée, elle présente plusieurs apports pour les établissements hôteliers, elle permet donc de :

- Détecter les menaces et les opportunités liées au secteur du tourisme par le biais de système de veille stratégique.
- Disposer d'informations utiles au bon moment et bien avant ses concurrents.
- Mise en place de stratégies coordonnées.
- Agir sur l'environnement et sur le secteur de l'hôtellerie par le biais d'actions d'influences et lobbying
- Créer une asymétrie de l'information en faveur de l'établissement hôtelier.
- Opter pour des prix compétitifs.

4. Conclusion.

En guise de conclusion, il convient de rappeler que les établissements hôteliers, tout comme de nombreux secteurs, opèrent dans un environnement complexe et incertain caractérisé par des changements permanents à savoir les différentes préférences des clients, la concurrence intense et diversifiée, les réglementations, les avancées technologiques, sans oublier le flux important d'information qui circulent. D'où la nécessité d'adopter un dispositif pouvant assurer

la collecte, l'exploitation et la protection de l'information utile et stratégique dans le but d'agir sur son environnement et d'en anticiper les mutations.

Le présent article nous a donc permis d'apporter un éclairage sur le concept d'intelligence économique et d'explorer dans quelle mesure celle – ci permet de générer un avantage compétitif pour les établissements hôteliers. Les constats théoriques issus de ce travail nous permettront de concevoir un modèle destiné à être tester empiriquement dans le cadre d'un prochain article.

Références.

ANSOFF, H.I. (1975), « Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals», California Management Review, vol. 18, n°2.

BAUMARD, P., 2000, « Analyse stratégique, mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance », Dunod, Paris.

BOTTI L., 2013, « Economie du Tourisme », Dunod, Paris.

CLERGEAU C. et al, 2014, « Management des entreprises du tourisme », Dunod, Paris.

DAMASIN D'ARES J., 2016, « Intelligence économique et renseignement pour en finir avec les amalgames », Editions Jean-Pierre Otelli, France.

DELBECQUE E., 2006, « L'intelligence économique : Une nouvelle culture pour un nouveau monde », Presses Universitaires de France, Paris.

DELBECQUE E., FAYOL J. 2018, Intelligence économique, Vuibert.

DELESSE C., 2011, « Personnaliser l'intelligence économique : De la compréhension à l'action ! », AFNOR éditions, France.

DROUVOT, H., & VERNA, G., 1994, « Les politiques de développement technologique : L'exemple brésilien », Éditions de l'IHEAL, Paris.

FROCHOT I., LEGOHEREL P, 2018, « Marketing du tourisme », Dunod, Paris.

GAZBAR Y., 2012, « Veille stratégique, intelligence économique et création de valeur », Edition universitaire européenne, Allemagne.

HABHAB-RAVE S., 2007, « Intelligence économique et performance des entreprises : le cas des PME de haute technologie », Vie & sciences de l'entreprise, Vol. 174 - 175, N°1, pp 100-118.

JAKOBIAK F., 2009, « L'intelligence économique : Techniques et outils », Editions d'Organisation, Paris.

JAKOBIAK F., 2006, « L'intelligence économique : La comprendre, l'implanter, l'utiliser », Editions d'Organisation, Paris.

KOSEOGLU M., ROSS G., OKUMUS F., 2016, « Competitive intelligence practices in hotels », International Journal of Hospitality Management, Vol.53, 161-172.

KOSEOGLU M., et al, 2019, « How do hotels operationalize their competitive intelligence efforts into their management processes? Proposing a holistic model », International Journal of Hospitality Management 83, pp.283–292

LARIVET, S., 2009, « Intelligence économique : Enquête dans 100 PME », l'harmattan, Paris.

LEBRUMENT N., 2012, « Intelligence économique et management stratégique », l'harmattan, Paris.

MALLOWAN M., 2014, « De l'intelligence économique comme état d'esprit à la transculture de l'information. », Revue internationale d'intelligence économique, Vol. 6(2), 111-128.

MANSOURI Z., 2013, « Intelligence économique et compétitivité de l'entreprise marocaine : Quelle interaction ? », Marché et organisations, Vol 18, N° 2, pp. 109-130.

MARCON C., MOINET N., 2011, L'intelligence économique, Dunod, Paris.

MONINO J. (2013). « L'information au cœur de l'intelligence économique stratégique. », Marché et organisations, N°18, pp. 25-39.

OUBRICH M, (2005), « La création des connaissances dans un processus d'intelligence économique : Contribution conceptuelle et étude empirique, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Aix Marseille 2.

OUBRICH M, RIH N., 2015, « Entrepreneuriat et intelligence économique : Une analyse par la théorie basée sur les ressources. », dans, Komat A., Cherkaoui N., Koubaa S., « Entrepreneuriat et gestion des ressources humaines dans les PME : Quelles pratiques pour la performance », Université Hassan II, Casablanca, 2015.

OUBRICH, M., 2011, « Competitive intelligence and knowledge creation – Outward insights from an empirical survey, Journal of Intelligence Studies in Business » , Vol 1, No 1, 2011.

OUBRICH M., 2012, « L'intelligence économique dans l'entreprise : Une analyse par processus », Edition universitaire européenne, Allemagne.

ROUACH D., 1996, « La veille technologique et l'intelligence économique », Presses Universitaires de France, Paris.

SLIMAN M., 2016, « Les dirigeants des PME face au défi de l'intelligence économique : cas de trois entreprises marocaines », *Marché et organisations*, Vol. 26, N° 2, pp. 259-281.

WALTERS B.A., JIANG J.J, KLEIN G., 2003, « Strategic information and strategic decision making: the EIS /CEO interface in smaller manufacturing companies. », *Information and management* 40 (6), pp. 487 – 495.