

Approfondissement conceptuel de l'intelligence économique et perception des acteurs organisationnels

Harriet, Loïc

Institut de Recherche en Gestion des Organisations (IRGO), Université de Bordeaux

harrietloic@free.fr

Résumé :

L'intelligence économique se présente comme une exception conceptuelle francophone issue à la fois de traductions de différents termes anglo-saxons mais également d'une agrégation de fonctions liées à l'information. Ces fondements hétéroclites se conjuguent à une effervescence pratique, l'intelligence économique reflétant les besoins de traitement des organisations face à un accroissement des flux informationnels.

L'objet de cette communication est de se baser sur les définitions fonctionnelles de l'intelligence économique afin de proposer un cadre conceptuel au regard de la perception des acteurs organisationnels. Une étude de cas unique traduite par la réalisation de nombreux entretiens permet l'accès à des données fortement contextualisées offrant une analyse en profondeur du concept.

Dans un cadre exploratoire, les résultats démontrent d'abord la fongibilité des fonctions d'intelligence économique qui peuvent être assimilées les unes aux autres. Ensuite, au-delà des actions informationnelles, c'est plutôt la capacité de l'organisation à créer entre elles des interdépendances qui permet un accroissement de la performance collective. Enfin, un paramètre substantiel de l'intelligence économique réside dans son formalisme variable qu'il est essentiel de percevoir dans le cadre de la mise en œuvre d'une démarche de management stratégique de l'information.

Mots-clés : Intelligence économique, information, gestion des connaissances, veille, lobbying

Approfondissement conceptuel de l'intelligence économique et perception des acteurs organisationnels

INTRODUCTION

L'information est désormais au cœur de notre économie traduisant un besoin d'adaptation de la part des organisations. Cette préoccupation constante conjuguée à l'accroissement des échanges informationnels trouve un écho managérial, depuis une vingtaine d'années, au travers de l'idée d'intelligence économique. Le rapport Martre (1994) définit cette notion 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 ».

L'intelligence économique se présente majoritairement d'un point de vue fonctionnel, c'est-à-dire une série d'actions visant à proposer des solutions opérationnelles face aux bouleversements issus de la banalisation des technologies informationnelles. Par approche fonctionnelle, il s'agit d'entendre une énumération de pratiques managériales ne renvoyant pas la définition de l'intelligence économique à un objet délimité susceptible d'une appréhension globale et d'un approfondissement conceptuel. En effet, le besoin de maîtriser l'information est la conséquence de ruptures majeures qui sont intervenues dans l'économie moderne (Masse et Thibault, 2001) entraînant notamment des changements méthodologies mais également un élargissement de l'environnement des organisations. Désormais, les rapports au temps et à l'espace sont modifiés dans un cadre d'instantanéité et de rétrécissement. Les relations entre parties prenantes évoluent et tendent à se complexifier. L'exemple de la coopération (Salvetat et Le Roy, 2007) est révélateur de ces phénomènes traduisant un assemblage entre les idées de compétition et de coopération visant une alliance opportuniste avec l'un des concurrents. Au-delà, les pouvoirs publics s'approprient également cette idée d'intelligence économique, notamment dans le cadre du rapport rédigé par le rapport Carayon (2003) qui voit dans le management informationnel l'un des levier de la cohésion sociale se basant notamment sur un décloisonnement entre la sphère publique et privée.

Ces éléments nécessitent une nouvelle grille de lecture que propose l'intelligence économique en centrant son analyse sur les flux informationnels. Il est intéressant de noter que cette notion

connaît dans la littérature un grand nombre de définitions qui tentent à la fois de traduire un certain nombre de concepts anglo-saxons tout en essayant de concentrer un maximum de fonctions informationnelles. Par ailleurs, cette thématique connaît une véritable effervescence scientifique dans des domaines variés des sciences sociales. Les sciences de l'information et de la communication se concentrent par exemple sur des méthodologies propres à l'indexation et au classement d'informations, la science politique perçoit la maîtrise informationnelle à l'échelle d'un Etat comme une source de puissance. Le management stratégique est enfin très dynamique en la matière en traitant l'intelligence économique comme de nouvelles pratiques impactant le fonctionnement des organisations dans un souci d'accroissement de leurs performances.

Ces descriptions traduisent un besoin d'intelligence économique face un environnement en pleine évolution parallèlement à une difficulté à fixer un périmètre à cette notion. En effet, les approches en la matière sont souvent descriptives de pratiques informationnelles cloisonnées dans une approche processuelle. De telles réflexions sont nécessaires et permettent d'identifier un phénomène dont une compréhension approfondie nécessite un complément d'investigation. En effet, l'intelligence économique connaît aujourd'hui une véritable effervescence pratique traduite notamment par la multiplication de formations dans l'enseignement supérieur. Néanmoins, ces enseignements demeurent hétérogènes dans leurs contenus et leur rattachement académique.

L'ambition de cette communication est d'approfondir le cadre conceptuel de l'intelligence économique en se basant sur ses définitions fonctionnelles afin d'identifier ces pratiques par les acteurs organisationnels pour tenter de leur dessiner un contour dépassant l'énumération d'actions informationnelles. Il s'agit ici d'identifier un objet d'intelligence économique pour compléter et dépasser l'approche francophone classique. Finalement, la question posée est simple; savoir si l'intelligence économique, dans sa volonté globale de pilotage des flux informationnels, peut trouver des fondements pratiques et théoriques.

L'intérêt théorique est ici de proposer un approfondissement théorique de l'intelligence économique fondé sur l'expérience des acteurs dans une perspective d'enrichissement conceptuel. Il s'agit par ailleurs d'offrir aux praticiens une meilleure compréhension des pratiques informationnelles et des indications relatives à une implication dans la mise en œuvre de l'intelligence économique.

Afin d'atteindre ce but, les méthodes qualitatives ont été mobilisées au travers l'étude d'un cas unique pour des données fortement contextualisée visant à se rapprocher de la perception des acteurs organisationnels.

Cette communication propose trois parties ; la première présente les travaux académiques avec une volonté d'exposer également quelques approches de praticiens ; la deuxième s'attarde sur la présentation de la méthodologie et des résultats, la dernière ambitionne de proposer un certains nombres d'enseignements généralisables.

1. L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE : UN CONCEPT PLURIEL

L'intelligence économique est un concept pluriel, idée développée dans les sous-parties suivantes d'abord au niveau des origines de la notion. Ensuite, nous verrons que l'approche dominante de l'intelligence économique dans la littérature francophone s'apparente à une agrégation de fonctions informationnelles. Enfin, des visions managériales globales en matière de maîtrise de l'information seront exposées

1.1. LES ORIGINES DE LA NOTION

De nombreux auteurs (Harbulot et Baumard, 1999, Moinet, 2010) établissent la paternité de d'intelligence économique dans l'ouvrage de Sun Tzu (500 av. JC). Malgré un éloignement certain entre le monde guerrier et l'environnement économique, de nombreux parallèles existent notamment en matière de traitement de l'information, Sun Tzu ayant pu inspirer des réflexions et pratiques managériales (Hirigoyen, 2005). Cette idée se retrouve dans la dualité sémantique du terme intelligence dont le sens anglo-saxon traduit l'idée de « renseignement » parallèlement à ses racines latines suggérant l'aptitude à relier des éléments jusqu'alors séparés. Cette double vision est la conséquence d'une notion construite en s'inspirant de concepts anglo-saxons, mais également pour répondre à des besoins nés de l'accroissement des échanges informationnels.

La notion francophone d'intelligence économique tente de recouvrir trois termes anglo-saxons centrés autour de pratiques informationnelles (Prescott, 1999). La première, la business intelligence, correspond aux travaux d'Aguilar (1967) et consiste, pour les dirigeants à acquérir des informations sur l'environnement de leur entreprise. Il positionne son approche dans le top management des firmes, du côté opérationnel, les informations permettant de faciliter l'action des dirigeants. Il s'agit de développer un système d'informations à destination de la direction des entreprises permettant de faciliter la prise de décision tactique. Cette approche s'inscrit donc dans l'emploi ponctuel d'informations afin d'atteindre des

objectifs définis et identifiés. Très marqué par l'émergence de l'informatique et l'accroissement des capacités de stockage des ordinateurs, les travaux d'Aguilar (1967) sont cités à plusieurs reprises par Mintzberg (1984) pour lequel l'information a une place centrale dans la prise de décision. Le prolongement de cette réflexion (Greene, 1966, Cox et Good, 1967) permet d'envisager pour la première fois à une hiérarchisation de l'information en fonction de son degré d'interprétation comme a pu le proposer plus tard Fuld (1995) dans le cadre du cycle du renseignement.

Ensuite, la compétitive intelligence, s'est largement développée sous l'influence de Porter (1980) qui dénonce la vision faussée que l'on peut avoir de la collecte d'informations par son influence militaire en dépassant la simple approche de collecte et capitalisation d'informations relatives à l'environnement de l'entreprise. Il met en avant la nécessité d'analyser les informations collectées à des fins stratégiques au-delà d'une simple approche tactique. Cette approche se traduit par la mise en place, dans l'organisation, d'une structure d'analyse de l'environnement concurrentiel qui soit en capacité de transmettre ces données collectées vers les décideurs et stratèges de l'entreprise. Dans cette dynamique, différents auteurs ont notamment étudié la création de sens stratégique des informations collectées (Sammon et al., 1984) ou l'impact des outils informatiques sur la recherche d'informations (Vella et McGonacle, 1987).

Enfin le courant de l'organizational intelligence (Wilensky, 1967) s'intéresse au rôle des organisations qui serait désormais celui de valorisation systématique de l'information. D'un processus linéaire, cette vision propose de passer à une approche culturelle, l'information devenant une ressource exploitable par l'ensemble de l'entreprise. Il s'agit d'unifier l'ensemble des fonctions liées à l'utilisation de l'information au sein de l'organisation afin de leur donner une forme de cohérence permettant d'accroître la performance. En somme, on peut définir l'organizational intelligence comme le recueil, l'interprétation et la valorisation systématique de l'information pour la poursuite de ses buts stratégiques. Ces travaux sont ceux qui se rapprochent le plus de la vision francophone de l'intelligence économique en développant notamment les liens entre organisation et information (Pearce, 1976) ou sur la nécessité de créer des interactions dans l'entreprise entre les différentes fonctions informationnelles (Prescott, 1986).

Ces trois courants théoriques liés aux pratiques informationnelles se différencient d'abord par leur formalisme, la forme la plus aboutie d'organizational intelligence mêlant phénomènes formels et informels. L'orientation diffère également de tactique vers stratégique caractérisant

un degré d'analyse des informations de nul à qualitatif. Enfin, le positionnement de la gestion de l'information dans l'organisation diffère : à la documentation pour la business intelligence, la competitive intelligence s'inscrit au sein d'un service marketing et l'organizational intelligence traduit la mise en place d'une structure dédiée.

Le terme francophone d'intelligence économique ne fait pas ces distinctions et tente de traduire indifféremment ces trois notions qui ont pourtant une existence pratique dissociée. Finalement, il s'agit simplement d'agréger l'ensemble des pratiques informationnelles issues des bouleversements liés aux technologies informationnelles et nécessitant une approche globalisante.

1.2. L'AGREGATION DES FONCTIONS INFORMATIONNELLES

La définition française de l'intelligence économique traduit l'agrégation de fonctions informationnelles qui représentent chacune un champ de recherche propre mais également une réalité pratique morcelée. La veille renvoie d'abord à une collecte organisée de l'information disponible dans l'environnement de l'organisation. Proche de la notion de competitive intelligence, les travaux français sur la veille dite stratégique commencent à se développer à la fin des années 1980. Cette approche est reprise par certains auteurs tels Martinet et Ribault (1989) qui proposent, sous le vocabulaire de veille, un processus d'analyse concurrentielle de l'environnement de l'entreprise.

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 ». L'essor en France de la gestion des connaissances se déroule entre 1992 et le début des années 2000 avec la parution de l'ouvrage de Bruneau et Pujos (1992) sur le management des connaissances dans l'entreprise et le début d'un cycle de conférences internationales intitulées Conference on Information and Knowledge Management¹. Les travaux scientifiques en matière de gestion des connaissances sont variés et portent sur les outils ou plus

¹ Ce cycle de conférences organisé par CIKM (<http://www.cikm.org/>) vise à identifier des problématiques liées à la gestion des connaissances vise à identifier des problématiques liées à la gestion des connaissances en y apportant des solutions réalisables. Il est ouvert à un public académique et praticien.

spécifiquement sur des expériences managériales, comme les communautés de pratiques, visant à mutualiser des connaissances expertes (Dameron et Josserand, 2007).

La protection du patrimoine informationnel, ensuite, consistant à mettre en œuvre des actions visant à protéger le capital immatériel de l'organisation. Elle présente un aspect à la fois curatif dans le cadre par exemple d'une condamnation civile ou préventif dans l'hypothèse d'un dépôt de brevet. La dimension juridique est ici prégnante, les aspects managériaux rejoignant les enjeux liés à la gestion des connaissances.

Enfin, l'influence est comprise comme la capacité d'un individu ou groupe d'individus, par l'utilisation d'informations, à modifier le comportement d'autres individus. Les bouleversements provoqués par la généralisation d'Internet et l'émergence des technologies de l'information et de la communication permettent désormais de diffuser rapidement une grande quantité d'informations à un nombre important de destinataires ; ce qui bouleverse la capacité d'influence des organisations même de moindre importance. L'influence inclut notamment le lobbying qui représente les actions des organisations dont le but est d'orienter la décision publique (Dahan 2005, Rival 2007, Rival et al. 2014). Elle établit un lien entre l'intelligence économique et les sciences de l'information et de la communication qui sont prolifiques en matière de production scientifique autour de cette thématique (Moinet, 2010, Masse & al. 2006).

L'intelligence économique vise donc à proposer un pilotage global et intégral de l'ensemble de ces fonctions informationnelles en justifiant cette approche par le cycle du renseignement (Fuld, 1995) considérant que l'information doit être exploitée avant d'être diffusée aux décideurs sous forme de connaissances opérationnelles. Différents degrés de création de sens de l'information sont développés : la donnée brute d'interprétation, l'information qui est traitée et la connaissance réellement acquise et exploitée. Au travers de cette idée cinq actions sont déclinées de façon processuelle et itérative :

- L'identification et l'expression des besoins en informations ;
- L'acquisition de données ;
- Le traitement des données traduisant leur transformation en informations ;
- L'exploitation de ces informations leur donnant le caractère de connaissances ;
- La décision qui représente la finalité.

Le cycle du renseignement est répétitif et itératif permettant d'adapter en permanence les besoins informationnels de l'organisation. Il a le mérite de proposer une approche simple et standardisée des processus informationnels apparaissant comme moteur dans les démarches

d'intelligence économique. Il connaît néanmoins quelques critiques notamment sur la difficulté à inscrire les tâches informationnelles dans un processus préconstruit (Baumard, 1999) ou par le contexte militaire qui est à son origine ne lui permettant pas d'expliquer les rapports complexes entre les organisations et leurs environnements (Wilensky, 1967).

Les différentes fonctions informationnelles trouvent également, sous le prisme de l'intelligence économique, une finalité commune avec l'idée d'aide à la prise de décision. Cette thématique de la décision est structurante en sciences de Gestion et connaît une littérature abondante. Simon (1977) considère notamment que la première étape de la prise de décision vise à explorer l'environnement de l'organisation afin d'identifier les situations nécessitant une prise de décision. Au-delà, la collecte d'informations dans le cadre de détection de signaux faibles revêt un caractère prédictif pouvant susciter des décisions stratégiques (Ansoff, 1975).

Face à ces approches processuelles et descriptives de l'intelligence économique permettant d'isoler chacune de ses fonctions, certains travaux proposent une approche et un pilotage global de l'information développé dans la sous-partie suivante.

1.3. LES APPROCHES MANAGERIALES GLOBALES EN MATIERE DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION

Le terme d'intelligence économique ne fait pas forcément l'unanimité, aussi bien dans le champ pratique que théorique. Il renvoie à la nécessité, pour les organisations, de mise en œuvre d'un pilotage globale de l'information traduit par différentes recherches en management stratégique sous de expressions différentes. D'abord, Mintzberg (1990) s'est intéressé à l'impact de l'information en amont de la prise de décision. Il est important de préciser qu'il n'appuie pas sa réflexion sur le cycle du renseignement et utilise le terme générique d'informations pour qualifier les données et connaissances. La finalité de l'organisation est de dépasser la capacité de traitement de l'information d'un seul individu dans la perspective décisionnelle. Seules les informations expertes nécessitent des structures dédiées, les autres étant perçues comme la matière première du management pouvant même s'apparenter à une source de pouvoir. L'information devient structurante du management, son traitement étant sa finalité. Cette idée se rapproche des travaux de Wilensky (1967) en démontrant l'impact organisationnel de l'information amplifié par la banalisation des technologies de l'information et de la communication.

Lesca (1992) s'intéresse assez tôt aux questions informationnelles au sein des organisations avec la notion de management stratégique de l'information. Il considère l'information comme

une ressource qui doit être pilotée au même titre que le personnel. Il distingue deux types d'informations qui ont un caractère interdépendant : les informations d'activités utiles à l'entreprise pour assurer son fonctionnement mais également les informations dites de convivialités qui permettent de vivre ensemble et en relation avec les autres et d'influer les comportements. Dans le cadre d'un raisonnement hypothéticodéductif, il démontre l'importance de mettre en œuvre, pour l'entreprise, une démarche de management stratégique de l'information. Les entreprises qui ont le management de l'information le plus développé figurent parmi les plus performantes.

Sous l'impulsion de l'Agence Française du Développement de l'Intelligence Economique, Besson (2004) propose, dans le cadre d'une démarche ambitieuse, un modèle d'intelligence économique, c'est-à-dire une référence présentant des qualités de reproductibilité. L'idée est de présenter une démarche traçable, lisible et cohérente de traitement de l'information guidée par la prospective et la description de l'existant. Quatre principes transversaux à portée générale orientent l'intelligence économique : la logique d'anticipation, la mobilisation de l'intelligence collective, la gestion de la dynamique de l'information et la combinaison des logiques managériale et entrepreneuriale. Ce cadre organisationnel permet l'exercice efficient de l'intelligence économique. Les principes d'action proposent la mise en œuvre du dispositif dans le cadre d'exercice développé précédemment. Il s'agit de la conception de l'entreprise à partir des savoirs et des compétences, de la création de valeur pour toutes les parties prenantes, l'intégration et la prise en compte des environnements, l'organisation d'une logique de réseaux, l'adhésion à une éthique et la définition d'une déontologie. Ces principes ne s'apparentent pas à des fonctions évoquées précédemment mais plutôt à une culture à développer au sein de l'organisation avec des objectifs de création de valeur dans le respect de règles éthiques et déontologiques. Besson (2004) évoque également pour les entreprises l'entrée dans un nouveau paradigme ; celui de l'économie de la connaissance. Ce travail réalisé par des praticiens a le mérite d'ouvrir la voie à une définition conceptuelle de l'intelligence économique en y posant un cadre et des finalités.

Enfin, à l'issue d'une thèse en sciences de Gestion, Larivet (2009) qualifie l'intelligence économique de concept managérial. Elle considère qu'il est réducteur de simplifier l'intelligence économique à la fonction de veille stratégique qui représentent le domaine le plus étudié en France. L'idée novatrice de ces travaux est de réunir les pratiques informationnelles autour du concept issue de la théorie financière d'asymétrie d'information (Akerlof, 1971) qui considère qu'il existe un déséquilibre informationnel entre les agents

ayant des conséquences d'aléa morale et de sélection adverse. L'objet même de l'intelligence économique serait d'intervenir sur ces déséquilibres dans une perspective profitable aux organisations.

Ces bases théoriques posées permettent de justifier une étude empirique visant à mieux comprendre les pratiques informationnelles avec un objectif d'amélioration de leurs performances.

2. LA PERCEPTION DES FONCTIONS INFORMATIONNELLES PAR LES ACTEURS ORGANISATIONNELS

Le design de cette recherche fondé sur une méthodologie qualitative visant à étudier en profondeur l'intelligence économique va être présenté suivi du cas d'étude qui nous a permis un accès à une réalité fortement contextualisée. Enfin, les résultats de la perception des fonctions informationnelles par les acteurs organisationnels seront exposés.

2.1. POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

L'objectif de cette communication est de construire et organiser une représentation de l'intelligence économique par les acteurs organisationnels en justifiant notamment l'intégration en son sein de l'ensemble des pratiques informationnelles. Au travers d'une logique exploratoire, il s'agit de positionner cette réflexion dans paradigme constructiviste (Girod-Perret et Séville, 1999) marqué par les hypothèses phénoménologiques (Husserl, 1913) considérant que les objets construits par les chercheurs en sciences sociales se fondent sur la pensée courante de l'homme menant sa vie quotidienne parmi ses semblables et s'y référant (Schutz, 2000). Ce parti pris est nécessaire dans le cadre d'un accès à la réalité marqué par la sensibilité des acteurs organisationnels, le rôle du chercheur visant à s'intéresser aux finalités des actions et à leur but. Une telle approche semble pertinente pour appréhender des phénomènes complexes liés aux flux informationnels et trouve un véritable écho dans les travaux étudiant spécifiquement la gestion des connaissances (Nonaka, 1994). Ces travaux dissocient l'information des connaissances, ce qui n'est pas notre cas dans la poursuite de ces développements qui considèrent l'information au sens large et englobant, la connaissance se résumant à une accumulation d'informations (Mintzberg, 1984).

Le but de produire des connaissances considérant l'intention des acteurs oriente le choix de la stratégie de recherche vers une étude de cas (Hlady-Rispal, 2002, Wacheux, 1999). L'intelligence économique représente aujourd'hui un champ théorique récent nécessitant un enrichissement conceptuel important et une investigation en profondeur. Ces propos justifient

le recours une étude de cas unique (Yin, 1999). La validité externe de ce type de recherches est souvent remise en cause. La sociologie apporte une réponse à ces doutes, et notamment Bourdieu (1994) pour lequel c'est le regard théorique que porte le chercheur sur le cas qui importe, généralisable à de propositions théoriques et non à des groupes autres que celui étudié.

La volonté de cette recherche de comprendre des situations managériales très fortement contextualisées oriente la démarche empirique vers une méthodologie qualitative considérant le processus de compréhension des acteurs et la spécificité du contexte dans lequel ils évoluent (Wacheux, 1999).

Cette communication fait suite à une thèse de doctorat réalisée dans le contexte d'une CIFRE² permettant une intégration totale dans une organisation propice à une phase empirique marquée par des réalités opérationnelles. Les données primaires de cette étude de cas sont collectées grâce à la réalisation de 23 entretiens semi-directifs de cadres et dirigeants représentatifs de chaque fonction de l'organisation offrant le double avantage de déterminer les thématiques abordées, tout en laissant suffisamment de souplesse afin d'approfondir les propos des répondants (Patton, 2001). Les thèmes abordés correspondent aux différentes fonctions d'intelligence économique préalablement définie, c'est-à-dire la veille, l'influence, la gestion des connaissances et la protection informationnelle. Une analyse thématique issue des méthodes sémantiques et structurales (Paillé et Muchielli, 2008) vise ensuite à dépasser le contenu formel des données. La grille de lecture mobilisée concerne à la fois les fonctions d'intelligence économique mais également ses fondements tels les aspects décisionnels ou le cycle du renseignement. Les modalités d'analyse sont duales, à la fois manuelle par une identification des thèmes au sein du verbatim puis automatisées à l'aide du logiciel NVivo édité par la société QSR. Quelques données secondaires sur le cas sont également mobilisées dans le cadre d'observations et d'études documentaires.

Les bases épistémologiques et méthodologiques de cette recherche étant désormais posées, il est essentiel de présenter le cas étudié qui représente ici un instrument visant à approfondir une connaissance conceptuelle.

² Convention Industrielle de Formation par la Recherche en Entreprise

2.2. PRESENTATION DU CAS D'ETUDE

Le cas étudié est une Entreprise de Taille Intermédiaire³ comportant 250 collaborateurs, réalisant environ 250 millions d'euros de chiffre d'affaires, pour un résultat de 1 million d'euros et un total de bilan de 130 millions d'euros. Elle évolue dans le secteur énergétique, son activité principale étant la fourniture et la commercialisation de gaz naturel. Cette organisation ancienne, âgée de plus de 160 ans, a connu une histoire très riche marquée par un statut public sous forme de régie municipale de 1919 à 1991, puis une Société Anonyme d'Economie Mixte Locale (SAEML) jusqu'en 2008 pour devenir une Société par Actions Simplifiée (SAS). Au départ, une entité juridique unique gérée à la fois la commercialisation et le transport sur les réseaux de molécules gazières. La construction européenne et l'ouverture progressive des marchés de l'énergie ont contraint l'entreprise à des modifications structurelles de fond visant à séparer ces deux activités. Désormais, le transport d'énergie sur le territoire donné est assuré par une SAEML qui est également l'unique actionnaire de la SAS étudiée.

Cette organisation est essentiellement commerciale et œuvre dans le négoce de gaz naturel face à des concurrents de taille beaucoup plus importante de dimension internationale. Aux côtés de cette activité, la vente de produits utilisant du gaz naturel, telles des chaudières, permet de fidéliser la clientèle. Un projet récent de diversification a par ailleurs abouti à un investissement important dans les nouvelles énergies type solaire ou géothermie. En ce sens, la mobilité fait également partie des enjeux importants de l'entreprise au travers de la promotion de l'usage du gaz comme carburant pour les véhicules particuliers ou professionnels.

La structure organisationnelle s'articule autour d'une direction générale à laquelle sont rattachés directement des services dits « supports » en charge des ressources humaines, des moyens généraux, de l'administration générale et de la communication institutionnelle. L'effectif le plus important est ensuite dédié aux usages du gaz et à la réalisation de prestations techniques pour des clients particuliers et professionnels. Une entité importante gère l'accueil des 250 000 clients de l'entreprise aux côtés d'une direction dite commerciale

³ Conformément au Décret n° 2008-1354 de la Loi de Modernisation de l'Economie, les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) comptent soit entre 250 et 4999 salariés, soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliards d'euros, soit un bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros. Une entreprise comportant au moins 250 salariés, plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et 43 millions d'euros de total de bilan est par ailleurs considérée comme une ETI.

traitant l'approvisionnement de gaz naturel et la fidélisation des clients aux consommations importantes. Une direction se consacre aux problématiques de méthodes et de systèmes d'informations, en lien avec un service comptabilité-finance. Le marketing est positionné dans une situation « transversale » aux autres services avec deux chefs de marchés dédiés respectivement aux particuliers et aux professionnels, et un responsable marketing. Enfin, un pôle juridique gère les contentieux issus des relations avec les clients et les éventuels problèmes de droit qui peuvent émerger de relations contractuelles.

L'entreprise subit actuellement les nombreuses mutations conséquences de la dérèglementation des marchés de l'énergie et réfléchit à des axes de développement. Ce contexte est marqué par de nouveaux besoins traduit notamment notre recrutement en CIFRE pour une durée de trois ans. La mission opérationnelle, aux côtés de la réalisation d'une thèse, consiste à proposer des améliorations et des préconisations en matière de traitement de l'information dans une perspective d'innovation et de prospective. Il est important de préciser qu'aucune entité n'est chargée formellement de l'intelligence économique, si ce n'est une collaboratrice du service marketing dédiée partiellement à la veille. Ce contexte spécifique et la taille réduite du cas d'étude sont une opportunité pour s'intéresser aux fonctions informationnelles, et spécifiquement à leur finalité décisionnelle. Ce début d'analyse va être exposé dans le cadre de la présentation des résultats.

2.3. EXPOSE DES RESULTATS

Le premier élément issu de cette phase empirique est la présence indéniable, au sein de l'organisation étudiée, des fonctions de veille et de gestion des connaissances. Cette dernière demeure celle la plus représentée notamment dans le service en charge des systèmes d'informations. La veille est plus diffuse dans l'entreprise avec une prépondérance de pratiques dans les entités commerciale et marketing. Il est intéressant de préciser que ces fonctions informationnelles sont exécutées par les acteurs organisationnels, sachant qu'un lien se dessine entre la veille et la gestion des connaissances. Cela se traduit notamment par l'emploi récurrent du terme « veille interne » à l'entreprise visant finalement l'idée de gestion des connaissances.

L'influence a une existence moindre face aux deux fonctions précédentes, et se matérialise surtout dans l'entité en charge des relations commerciales. Il est intéressant de noter que la perception de l'influence de l'environnement se traduit souvent par la diffusion d'un support par l'entreprise tel un devis ou une facture. Il faut souligner que l'influence renvoie régulièrement à la position de la personne au sein de l'organisation, voire à des qualités

propres à sa personnalité sans vraiment faire référence à l'environnement de l'organisation. Au-delà, le terme d'influence est connoté négativement et s'apparente à une idée de manipulation qui fait perdre aux agents une certaine forme d'objectivité dans la prise de décision. Les sujets proposent de remplacer ce terme par celui « d'informer », « de conseiller », « d'enseigner », ou de « donner de la lisibilité ».

La protection informationnelle est enfin résiduelle par rapport aux autres pratiques d'intelligence économique, les acteurs organisationnels voyant peut d'intérêts dans une telle opération. A part le service informatique, parfois cité, la plupart des collaborateurs ignorent qui a en charge cet aspect de l'intelligence économique dans l'organisation. Néanmoins, les risques sont véritablement identifiés, notamment par les services techniques et commerciaux à propos d'un vol d'informations sensibles, type fichier clients. Des menaces sont donc présentées, venant essentiellement de l'intérieur de la structure et non de son environnement, sans forcément y trouver des solutions. Une autre remarque d'analyse concernant la protection informationnelle résulte du choix du terme « protection » s'éloignant du sens donné par la littérature pour tendre vers l'idée de proposer des informations fiables et sécurisées qui ne seront pas à l'origine d'erreur de la part de l'entreprise. Cette affirmation se retrouve particulièrement pour les collaborateurs en charge de l'administration générale, des systèmes d'informations et les juristes. Globalement, et en l'absence de dispositif dédié, la protection informationnelle se résume donc à une forme de déontologie propre à chaque service de l'entreprise, le seul instrument pour la mettre en application étant la conscience que chacun a de ne pas mettre l'organisation dans des situations délicates.

Enfin, et il s'agit d'une donnée importante, il s'avère que l'intelligence économique, au travers de ses fonctions, mise à part la protection informationnelle, est diffuse au sein de l'organisation, c'est-à-dire pratiquée partiellement par l'ensemble des unités. Les services marketing, commercial, technique, et système d'informations sont ceux les plus sensibles à ces problématiques qui représentent une partie intégrante de leur quotidien professionnel. Au contraire, les collaborateurs dédiés aux tâches comptables et financières semblent peu intéressés par les pratiques informationnelles dont ils ont du mal, au regard de leurs fonctions, à identifier un véritable intérêt.

Des éléments d'intelligence économique sont présents au sein de l'organisation étudiée ce qui permet, au regard des concepts précédemment développés, de tirer un certains nombres d'enseignements développés dans la partie suivante.

3. DISCUSSION ET ENSEIGNEMENTS

Cette ultime partie vise à proposer une discussion et des enseignements généralisables déduits du cas étudié. Il s'agit d'abord d'envisager la fongibilité des fonctions d'intelligence économique avant de s'intéresser à leur interdépendance pour conclure sur les questions de formalisme de ces pratiques.

3.1. LA FONGIBILITE DES FONCTIONS D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

Un point d'analyse important se dessine autour des résultats ; celui de la fongibilité des fonctions d'intelligence économique. Par fongible, il s'agit d'entendre que l'une peut être utilisée indifféremment pour en remplacer une autre. Par exemple, le terme de «veille interne» caractérise une pratique de gestion des connaissances, au même titre que l'influence qui peut revêtir une perspective interne à l'organisation. Le clivage de ces pratiques concerne plutôt celui de son périmètre. Entendues dans un sens interne, ces fonctions renvoient à l'idée de gestion des connaissances, la protection informationnelle pouvant même trouver un objectif opposé à cette dernière. Il en est de même pour l'influence ou la veille qui ramènent systématiquement à la gestion des connaissances (Tableau 1). Par ailleurs, concernant l'environnement externe de l'entreprise, la gestion des connaissances peut également s'apparenter à la protection informationnelle ou l'influence vis-à-vis des parties prenantes.

Tableau 1: Extraits du verbatim d'entretiens concernant la fongibilité des fonctions d'intelligence économique

VERBATIM	ANALYSE
Mais également jouer de l'influence au sein de l'entreprise en faisant fructifier son réseau, c'est extrêmement important de tisser des liens de qualité aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise.	L'influence est ici entendue comme un outil de gestion des connaissances
Plus l'information est diffusée largement, mieux c'est, il n'y a rien de confidentiel à notre niveau. Je trouve contradictoire d'associer information et rétention, protection et sécurisation. Je trouve que cela va à l'encontre de l'information.	La protection informationnelle entre dans le champ de la gestion des connaissances avec des objectifs pouvant être analysés comme contradictoires.
De notre côté, nous opérons plutôt une veille du côté des besoins des utilisateurs, sans aller chercher des informations sur le marché.	La veille entendue spontanément au sens interne à l'organisation renvoie à la gestion des connaissances.

La gestion des connaissances apparaît comme substantielle au sein de la notion d'intelligence économique, et semble embrasser la veille, la protection informationnelle et l'influence au

sens interne de l'entreprise. Cette proximité de perception par les acteurs révèle une limite conceptuelle de l'approche fonctionnelle des pratiques informationnelles qui souffre d'un déficit de délimitation. En outre, une certaine confusion réside dans leurs finalités, l'influence, au même titre que la protection informationnelle trouvant une perception véritablement négative si l'on se borne au périmètre interne de l'organisation.

Ramenés à littérature existante, ces données permettent de justifier l'existence d'un corpus théorique dense et autonome autour des problématiques liées à la gestion des connaissances en confirmant les liens intimes qui existent avec l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique. Il serait facile de s'interroger sur la similarité des notions de gestion des connaissances et d'intelligence économique, même si le périmètre de cette dernière apparaît plus large en considérant l'environnement externe de l'organisation. Cette idée renvoie aux propos de Gorla (2006) pour lequel les liens entre l'intelligence économique et la gestion des connaissances sont étroits, leur histoire est assez similaire et leurs objectifs se complètent ou se recoupent. Néanmoins, cette fongibilité des fonctions d'intelligence économique rend une approche processuelle et ordonnée difficilement justifiable au regard des pratiques qui sont liées dans un cadre plutôt désordonné.

L'idée de cycle du renseignement inscrivant ces pratiques dans un cadre rationnel et processuel peut être discutée, la perception des acteurs organisationnels renvoyant plutôt à une approche plus large de besoin d'informations en fonction des circonstances et des évolutions de leurs environnement inter et extra organisationnels. Ces propos confirment la nécessité d'appréhender les rapports informationnels au sein d'un système complexe (Baumard, 1999). Au-delà, la finalité de ces pratiques revêt une dimension dépassant l'approche théorique décisionnelle pour s'inscrire dans une perspective plus large de performance collective s'inscrivant dans une recherche de convergence entre les intérêts collectifs et individuels. L'information devient donc une ressource qu'il est nécessaire de manager dans le cadre d'une approche stratégique (Lesca, 1992).

Finalement, il s'avère que les approches de l'intelligence économique agrégeant un certain nombre de fonctions ont le mérite de permettre leur identification, cette étude de cas démontrant que ces actions sont perçues comme fongibles, gage d'un socle conceptuel commun possible. Subséquemment à ces propos, il est intéressant d'analyser le lien existant entre les éléments d'intelligence économique caractérisé par l'idée d'interdépendance.

3.2. L'INTERDEPENDANCE DES PRATIQUES INFORMATIONNELLES

Les fonctions informationnelles n'ont pas, au regard de la perception des agents, d'ordre préétabli. Cette affirmation remet en question le fondement du cycle du renseignement et ne doit pas être comprise négativement mais plutôt comme un besoin d'adaptabilité et de réactivité face à l'environnement. Une certaine réciprocité entre les différentes pratiques d'intelligence économique apparaît au-delà d'une simple relation ordonnée et processuelle. Par ailleurs, cette interdépendance s'entend également en fonction des évolutions de l'environnement de l'organisation qui peuvent être la cause d'actions informationnelles. Elle permet d'envisager l'intelligence économique comme une démarche opportuniste, le déclenchement d'une fonction entraînant l'exercice des autres avec l'ajout d'une variable liée à l'environnement de l'organisation.

Ces propos semblent justifiés par le sentiment des acteurs organisationnels pour lesquels les fonctions d'intelligence économique représentent un tout dont la synthèse pourrait être analysée comme l'articulation de la gestion des connaissances et de la veille. Cette démarche renvoie non plus à une série d'éléments qui se succèdent mais plutôt une capacité de l'organisation agir sur son espace en mobilisant les ressources informationnelles pertinentes. Il s'agit d'un retour à l'étymologie latine du terme intelligence « intelligentare » dont le sens renvoie plus à une faculté qu'à une série d'actions.

Tableau 2: Extraits de verbatim relatifs à l'interdépendance des fonctions d'intelligence économique

VERBATIM	ANALYSE
Il s'agit d'un arbre, nous sommes le relais de l'information, il faut à un moment qu'il y ait des strates relais d'informations en créant des réflexes de partage. Chacun doit être acteur de la collecte et du partage d'informations. Il ne devrait pas y avoir de barrière au niveau de l'information. Certains éléments sont confidentiels, mais l'information rassure.	Interdépendance des fonctions d'intelligence économique
Une entreprise, quel que soit sa spécialité, doit vivre dans son environnement pour s'adapter. Pour moi le risque principal est de ne pas pouvoir s'adapter aux évolutions extérieures, et de ne pas adapter ses méthodes, ses produits, ses propositions et ses services à cet environnement. Nous ne sommes pas dans une bulle, l'entreprise vit avec ses clients et ses marchés potentiels, croire que l'on peut rester à l'intérieur sans regarder ce qu'il y a dehors, ce n'est pas possible.	Interdépendance des fonctions d'intelligence économique

L'intelligence économique s'inscrit donc dans une dynamique, fondée sur le principe d'interdépendances qui peuvent être créées entre ses fonctions, visant à améliorer les performances organisationnelles. L'idée est d'inscrire ces pratiques dans une aptitude

collective à mobiliser les bonnes actions informationnelles au moment opportun, avec une variable importante de réactivité.

Ce n'est donc pas les fonctions informationnelles prises isolément qui présentent un intérêt pour les organisations mais plutôt de les envisager intégralement en créant entre elles une forme de lien. Cette réalité converge avec les travaux de Prescott (1986) qui analyse l'organisation comme une série d'actions informationnelles, l'efficacité résidant dans la capacité collective à créer entre elles des connections sous forme de nœuds organisationnels. Le pilotage de ces interactions apparaît finalement comme au cœur d'une démarche d'intelligence économique.

Par ailleurs, il est intéressant de préciser que ces propos sont particulièrement vrais pour les entités inscrivant leurs activités dans une dimension fortement prospective. Ces interdépendances, caractérisant l'intelligence économique, apparaissent par exemple comme le cœur qui alimente l'innovation mais également son cerveau pilotant ses différentes actions simultanément. A contrario, les structures les entités de l'entreprise qui inscrivent leur quotidien dans l'application conforme de normes, tels les comptables ou juristes, semblent moins sensibles à cette approche. Pourtant, l'ensemble de leurs parties prenantes inter organisationnelles sont dans l'attente de réactivités informationnelles de leur part afin de tendre vers un accroissement de l'efficacité globale.

En pratique, un véritable besoin se fait ressentir face à un accroissement des flux informationnels. Il se matérialise par la nécessité de créer des liens entre les démarches interne et externe de collectes et de diffusions de l'information dans un souci de performance organisationnelle. L'ambition de coordonner ces pratiques au caractère a priori diffus apparaît donc comme l'un des fondements conceptuels de l'intelligence économique.

Finalement, les approches fonctionnelles de l'intelligence conditionnent leurs analyses à une certaine forme de rationalité des acteurs capable d'appréhender l'information d'une manière logique au travers d'un cadre préconstruit. Notre contribution s'inscrit en complément à ces réflexions au travers l'idée de nécessité d'appréhender et de piloter l'information globalement en considérant des paramètres liés à l'interprétation des individus. Cette volonté implique notamment une problématique importante liée au formalisme de l'intelligence économique.

3.3. L'ENJEU DU FORMALISME DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

La question du formalisme est substantielle dans le cadre des pratiques informationnelles et apparaît comme un paramètre constant de l'intelligence économique. Par formalisme, il s'agit d'entendre le degré de structuration et la volonté de standardiser des pratiques dans

l'organisation. Derrière l'idée d'informel règne la spontanéité dans un cadre qui n'est pas préétabli.

Le recours à l'informel peut être analysé positivement, en permettant notamment de donner une dimension humaine à la fonction de gestion des connaissances en l'individualisant avant d'obtenir un échange direct concernant le message transmis. Les pratiques informelles sont naturelles voir culturelles dans l'entreprise, et apparaissent parfois comme le préalable à l'application de processus plus formalisés. Dans certaines situations contextualisées, il permet de dépasser les processus standardisés en offrant une véritable instantanéité afin de pallier les limites de l'organisation en matière de dynamisme et de fluidité de l'information (Tableau 3). Concernant la veille, l'informel trouve également du sens, notamment pour des informations collectées dans le cadre de relations que peuvent avoir certains collaborateurs avec des concurrents, des fournisseurs ou les ministères, même si cette fonction demeure une mission d'un service avec une existence explicite et avérée soumise à un processus.

La protection informationnelle apparaît comme une fonction plus éloignée de méthodes informelles, et se retrouve plutôt dans le contrat de travail qui impose de ne pas communiquer des informations dites sensibles, ou pour le service systèmes d'information qui gèrent les accès aux données de l'entreprise. L'ensemble de ces éléments sont souvent stricts et concernent la défense d'éléments patrimoniaux de l'organisation en s'inscrivant donc dans un cadre et une forme rigoureux.

Tableau 3 : Extraits de verbatim d'entretien relatifs aux aspects informels de l'intelligence économique

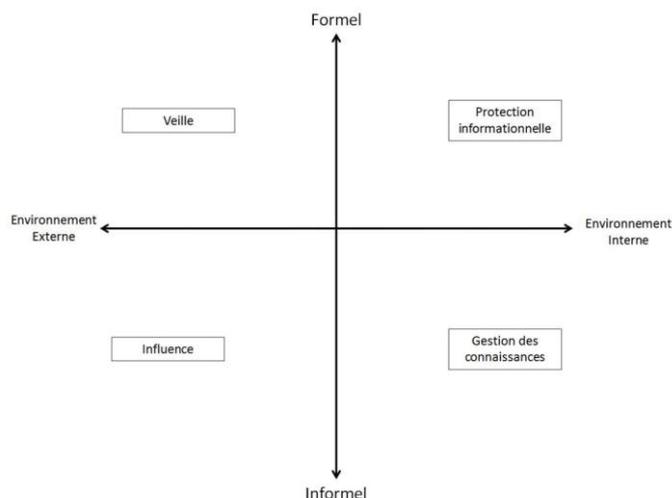
VERBATIM
Je pense qu'il faut une bonne partie bien formalisée, après en fonction des tempéraments, il y a des choses qui passeront de manière informelle, autour d'un café. Mais ce n'est pas des choses qui fonctionnent avec tout le monde ça, c'est là aussi des choses à adapter en fonction du public. Moi j'aime beaucoup l'informel, mais je sais quand même qu'il faut une certaine rigueur dans la diffusion de ces informations.
Est-ce que les relations informelles ont de l'importance au sein de X ? De moins de vue c'est d'avantage ça qui gère la veille. C'est plus l'informel aujourd'hui, on apprend plus autour d'une table, ou autour d'un café en discutant avec des collaborateurs, des collègues, des chefs de service, ou d'autres directeurs, on va d'avantage avancer en trois minutes autour d'un café qu'autour d'une réunion plénière où chacun se regarde en chien de faïence, ne veut pas se livrer, ou n'est pas intéressé par le sujet ou ne trouve pas que les éléments qui sont apportés soient suffisants pour prendre une décision.
Le côté informel est-il important ? Oui c'est vraiment très important, et cela permet d'être en phase avec eux. Est-ce une bonne chose ? Je ne saurai pas dire, ce n'est peut-être pas une situation optimale, mais si ces relations n'avaient pas une telle acuité, le fonctionnement de l'entreprise s'en trouverait affecté. C'est quelque part un petit peu fragile. D'un autre côté, cela resitue la place de l'humain dans le dispositif.

L'influence est marquée structurellement par des relations informelles avec une véritable difficulté à identifier ses parties prenantes. Le paradoxe est qu'il s'agit d'une fonction perçue comme valorisable dans le cadre des activités des organisations, la limite résidant dans l'identification formelle de ses pratiques.

L'approche processuelle de l'intelligence économique ne considère pas le côté informel du management de l'information, chacune de ses fonctions étant plus ou moins marquées par le formalisme, élément qu'il est pertinent de croiser avec son rapport à l'environnement externe ou interne de l'organisation, comme l'illustre la figure 1. La veille serait donc une fonction formelle de collecte d'information sur l'environnement de l'organisation peu impactée par l'informel, contrairement à l'influence qui vise à diffuser un message dans l'environnement de l'organisation. A l'intérieur de l'organisation la gestion des connaissances est par nature informelle, à l'opposé de la protection informationnelle qui nécessite un certain degré de formalisme.

Il est intéressant de noter que la littérature concernant l'intelligence économique a identifié cette problématique sans vraiment la saisir (Prescott, 1999, Masse et al., 2006). La conséquence de cette variable liée au formalisme des pratiques pèse sur la mise œuvre de l'intelligence économique qui a pour conséquence la formalisation de certaines pratiques indolores, particulièrement en matière d'échanges ou de diffusion d'informations. Cela s'entend d'abord intégralement et durablement dans la perspective d'inscrire dans les normes de fonctionnement de l'organisation certaines coutumes afin de leur donner de l'efficacité.

Figure 1. Impact de l'informel sur les fonctions d'intelligence économique en fonction de leur ouverture sur l'environnement de l'organisation



A contrario, la formalisation des pratiques d'intelligence économique peut également intervenir ponctuellement en fonction d'éventuelles opportunités saisies dans un contexte informel, ce dernier permettant l'acquisition de données pertinentes difficilement transmissibles dans un contexte plus rigide. Ces éléments permettent de préciser les contours de la mise en œuvre de l'intelligence économique et ses conséquences sur le fonctionnement de l'organisation. Une partie de cette activité consiste à identifier ce qui existe au-delà de la structure et qui présente un intérêt évident en matière de management de l'information. Au-delà, certains échanges informationnels ne peuvent s'inscrire dans un cadre formel, mais nécessitent tout de même une prise en considération de la part des professionnels de l'intelligence économique, comme a pu présenter Wilensky (1967). En pratique donc, La mise en œuvre de l'intelligence économique consiste en partie à la formalisation de pratiques informelles.

La persistance de pratiques informelles présente à la fois des intérêts pour l'organisation mais également certains risques difficiles à appréhender. Ces propos concernent notamment la protection du patrimoine informationnel et la perception de difficultés s'agissant son efficience. Les dispositifs sont très formalisés et recourent au Droit qui présente des caractéristiques curatives ne permettant pas d'éviter en amont une éventuelle fuite d'information, cette dernière dépendant surtout de paramètres psychosociaux propre à l'individu et des relations avec son environnement. Cela s'apparente au besoin d'inscrire ces pratiques informelles dans l'idée d'éthique (Sachet-Milliat, 2010) qui apparaît comme propre à chacun et traduite par des principes régulant et guidant les actions individuelles dans une perspective que l'on peut qualifier de morale. Cette idée rejoint les premiers développements de cette communication concernant l'inspiration militaire de l'intelligence économique et les conséquences néfastes qu'elle peut avoir en matière de perception de telles pratiques. La formalisation et la professionnalisation des praticiens s'inscrit dans cette volonté permettant d'offrir à l'intelligence économique ses lettres de noblesse et une place incontournable au sein du management stratégique.

CONCLUSION

Cette contribution confirme d'abord l'intelligence économique comme un concept susceptible de recherches en management stratégique dans une perspective d'accroissement de la

performance des organisations. L'information est désormais au cœur de pratiques gestionnaires et nécessite une appréhension et un pilotage global dans des perspectives de croissance et d'innovation.

Par ailleurs, il est nécessaire de proposer une approche processuelle centrée sur les flux informationnels dans une perspective d'identification et de formalisation des pratiques. Cette vision doit être complétée par des considérations psychosociologiques considérant les acteurs et leur environnement qui positionnent une partie de l'intelligence économique dans un environnement informel.

Au-delà des fonctions informationnelles, c'est dans la capacité à créer des interdépendances entre elles que l'organisation peut accroître sa performance, en dépassant une simple finalité décisionnelle. Cette articulation entre les fonctions d'intelligence économique s'apparente à ce qui pourrait représenter un objet d'intelligence économique susceptible d'approfondissement.

L'information est perçue comme un tout, et les fonctions informationnelles renvoient systématiquement à sa maîtrise qui revêt une importance significative dans le cadre de l'exercice du management. L'environnement, interne ou externe, est une variable substantielle de ces pratiques nécessitant une vision globale dans une perspective d'efficience.

Pour les praticiens, cette réflexion permet de mieux cerner l'intelligence économique qui existe naturellement dans toutes les organisations avec un degré de formalisme plus ou moins important. Par ailleurs, le besoin de pilotage global de l'information, particulièrement dans des activités fortement prospectives, représente également un apport managérial.

Finalement, la visée exploratoire de cette communication consiste à découvrir les représentations sociales d'une notion dans le cadre de propositions afin de comprendre et conceptualiser les pratiques informationnelles au sein de l'organisation. Cette approche est essentielle mais nécessite des compléments indispensables dans une perspective d'approfondissement et de généralisation. Les praticiens se sont appropriés l'intelligence économique, les chercheurs doivent désormais y apporter un socle conceptuel dans une perspective d'optimisation.

RÉFÉRENCES

- Aguilar, F. (1967), *Scanning the business environment*, New-York, McMillan
- Akerlof, G. (1970), *The market for lemons*, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, No. 3. Aug., 1970, 488-500.
- Ansoff, H. I. (1975), *Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals*, *California Management Review*, vol. XVIII no. 2, 21–33.
- Baumard, P. (1999), *La guerre du savoir a commencé*, *L'Expansion Management Review*, Mars, 60-69
- Besson et al. (2004), *Modèle d'intelligence économique*, AFDIE, *Economica*
- Bourdieu, P. (1994), *Raisons pratiques : sur la théorie de l'action*, Paris, Seuil, 1994
- Bruneau, J.M. et Pujos, J.F. (1992), *Le management des connaissances dans l'entreprise : Ressources humaines et systèmes d'informations*, Editions d'Organisation
- Carayon, B. (2003), *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, Rapport au Premier Ministre, Documentation Française
- Cox, D.F. et Good, R.E. (1967), *How to build a marketing information system*, *Harvard Business Review*, Vol. 45 No. 3, 145-154
- Dahan N. (2005), *Can there be a resource based view of politics?*, *International studies of management and organizations*, vol 35, n°2, 8-27
- Dameron, S. et Josserand, E. (2007), *Le développement d'une communauté de pratique, une analyse relationnelle*, *Revue Française de Gestion*, 2007/5 n°174, 131-148
- Fuld, L.M. (1985), *Competitor intelligence : How to get it ; How to use it ?*, New York, John Wiley and Sons
- Girod-Seville, M. et Perret, V. (1999), «Fondements épistémologiques de la recherche », in *Méthode de recherche en management*, 14-41
- Goria, S. (2006), *Knowledge Management et Intelligence économique : deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires*, *Informations, Savoirs, Décisions et Médiations (ISDM)*, Laboratoire I3M - EA3820, Université du Sud Toulon-Var, 2006, 1-16
- Greene, R.M. (1966), *Business Intelligence and espionage*, Homewood, Editions Dow Jones and Irwin Inc.
- Harbulot, C. et Baumard, P. (1997), *Perspectives historique de l'intelligence économique*, *Revue Intelligence Economique*, n°1

- Hirigoyen, G. (2005), Sun Tzu et le gouvernement d'entreprise : un éclairage précurseur sur le développement du capital humain et durable, in La responsabilité sociale de l'entreprise, mélanges en l'honneur du Professeur Perez, 95-117
- Hlady-Rispal, M. (2002), La méthode des cas, De Boeck Université
- Husserl, E. (1913), Idées directrices pour une phénoménologie pure et une philosophie phénoménologique, Puf, Réédité en 1993
- Larivet, S. (2009), L'intelligence économique : un concept managérial, Market Management, 2006/3, vol.6, 22-35
- Lesca, H. (1992), Une vision globale du management stratégique de l'information, in Mélanges en l'honneur de Jean-Guy MERIGOT, Economica, 203-229
- Martinet, B. et Ribault, J. (1989), La veille technologique, concurrentielle et commerciale, Paris, Edition d'organisation
- Martre, H. (1994), « Intelligence économique et stratégie d'entreprise », Rapport du commissariat général au plan
- Masse, G. et Thibault, F. (2001), Intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence, Bruxelles: De Boeck
- Masse, G., Marcon, C. et Moinet, N. (2006), Les fondements de l'intelligence économique : réseau et jeu d'influence, Market Management, 2006/3, Vol. 3, 84-103
- Mintzberg, H. (1984), Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre, Les éditions d'organisation
- Mintzberg, H. (1990), Le pouvoir dans l'organisation, Les éditions d'organisation
- Moinet, N. (2010), Intelligence économique: Mythes et réalités, CNRS Editions
- Nonaka, I. (1995), A dynamic theory of organizational knowledge creation, Organization Science, 5, 14-37
- Paille, P. et Muchielli, A. (2008), L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, Paris, Armand Colin
- Patton, M. (2001), Qualitative Research & evaluation Methods, Sage
- Sachet-Milliat, A. (2010), Les dérives éthiques des stratégies politiques des firmes, Management Prospective ed., Management et Avenir, 2010/3, n°33, 325-345
- Salvetat, D. et Le Roy, F. (2007), Coopétition et intelligence économique, Revue Française de Gestion, 2007 :7, n°176, 147-161
- Pearce, F.T. (1976), Business Intelligence systems: the need development and integration, Industrial Marketing Management, 5, 115-138

- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, New York, Editions Free Press
- Prescott, J.E. (1986), A process for applying analytic models in competitive analysis, in *Strategic planning and management handbook*. New-York, Van Nostrand Reinhold Company, W.R King and D.L Cleland (eds), 222-251
- Prescott, J.E. (1999), The evolution of competitive intelligence: Designing a process of action, *Proposal Management*, Spring, 37-52
- Rival, M. (2007), Rôle intelligence économique et performance boursière des entreprises : le cas de l'évaluation de la démarche de lobbying des entreprises françaises et anglaises par la méthode des études d'évènement, *Vie & sciences de l'entreprise* 2007/1 n°174-175, 119-141
- Rival, M. et al. (2014), *Intelligence Economique et Lobbying au crible des valeurs publiques*, Editions ESKA
- Sammon, W. et al., (1984), *Business Competitor Intelligence : Methods for collecting organizing and using information*, New York, John Wiley and Sons
- Schütz, A. (2000), *Éléments de sociologie phénoménologique*, préface et traduction de Thierry Blin, Paris, L'Harmattan, réédition de 1966
- Simon, H.A. (1977), *The new science of management decision*, New York, Harper and Row
- Sun Tzu (500 av J-C), *L'art de la guerre*, Champs classique
- Vella, C.M. & McGonable, J.J. (1987), *Competitive intelligence in the computer age*, Quorum Books, Westport
- Wacheux, F. (1999), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica
- Wilensky, H. (1967), *Organizational Intelligence : Knowledge and policy in Government and Industry*, New York, Basic Books
- Yin, R.K. (1999), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage