

## **La pratique de l'intelligence économique dans les grandes entreprises : voyage au cœur d'un système non univoque**

**El Mabrouki Nabil Mohamed, Allocataire moniteur  
PESOR (Pilotage Economique et Social des ORganisations)**

**Université Paris-Sud 11 - Faculté Jean Monnet**

54, Boulevard Desgranges , 92331 Sceaux - France

[nabil.elmabrouki@gmail.com](mailto:nabil.elmabrouki@gmail.com)

### **Résumé**

Cette recherche a pour objectif de comprendre la pratique de l'intelligence économique dans les grandes entreprises. Un état de l'art permet de définir les différents rôles que joue l'intelligence économique. Ces rôles sont ensuite mis en perspective avec le modèle des modes d'interprétation de Daft et Weick (1984). Cette mise en perspective constitue le cadre conceptuel de la recherche. Ce cadre est complété par les travaux de Weick sur la construction de sens et la cognition collective. Les résultats d'une étude exploratoire de sept grandes entreprises, montrent que l'intelligence économique est une activité qui ne peut se réduire à un «simple» service fonctionnel. Dans la majorité des cas, ce service n'est qu'une fonction de veille personnalisée aux décideurs. Il se limite à la seule collecte de l'information. L'interprétation quant à elle, se passe plutôt au niveau d'un système intelligence économique informel transversal. Les résultats mettent également en évidence les difficultés d'ordre comportemental et social auxquelles se heurtent les entreprises dans l'institutionnalisation de cette pratique.

**Mots clés** : intelligence économique, mode d'interprétation, veille, interprétation, action.

## INTRODUCTION

Depuis le début des années 90, l'intelligence économique vient s'imposer comme une pratique légitime de management, comme mode ou norme correspondant à un marché avec des offreurs, des produits, des contrôleurs, des spécialistes internes et externes aux entreprises. En 2004, le seul marché français du conseil en intelligence économique a été estimé à plus de 125 millions d'euros<sup>1</sup>. Mais d'où vient cette pratique? Qui la définit? Et qui sont les acteurs?

C'est dans la surveillance, au sens militaire du terme, que l'intelligence économique trouve ses origines. La surveillance est définie comme ce qui permet d'éviter la surprise, d'assurer la défense de l'état, et de neutraliser l'ennemi. Elle est devenue, au fil du temps, une pratique courante et légitime des états. Pratiquement tous les pays ont mis en place des services de renseignements, auxquels a été attribuée la mission de « voir sans être vu » (Baumard, 1991). Avec l'air du *Soft Power* (Nye, 1992), où innovation et conquête de marchés vont devenir les maîtres mots d'une nouvelle guerre, celle de la « géoéconomique » (Larot, 1997 ; Luttwak, 1990 ; Baumard, 1997), la logique d'affrontement est devenue plus économique que militaire. Elle marque le passage de la surveillance à l'intelligence économique. Dans cette logique, les pays industrialisés ont commencé à investir leurs capacités de renseignement aux services des firmes multinationales et des PME-PMI. En parallèle, plusieurs associations de professionnels en intelligence économique (ex : SCIP : *Society of Competitive Intelligence Professionals*) et cabinets de consultants spécialisés ont été créés.

Ces changements d'ordre politique et économique se sont accompagnés d'une révolution technologique. Basées sur des innovations techniques dont la finalité est la compression du temps et de l'espace, ces technologies ont constitué un axe de développement de nouvelles activités génératrices de rentabilité et d'avantages concurrentiels (Venkatraman ; 1989). De là, tous les ingrédients pour créer un marché de l'intelligence économique se sont réunis, une réglementation de l'activité, des spécialistes, des technologies performantes et surtout des clients, les entreprises. Mais qu'en est-il pour les entreprises? D'après une étude de la littérature et une exploration du terrain, nous essayons de comprendre comment se pratique concrètement l'intelligence économique dans l'entreprise. Cette communication est articulée en trois parties. Dans la première partie nous présentons une synthèse de l'état de l'art sur l'intelligence économique. La

---

<sup>1</sup> Etude de Veille Magazine publiée sur [http://management.journaldunet.com/0402/040227\\_veille.shtml](http://management.journaldunet.com/0402/040227_veille.shtml)

seconde partie est consacrée à la présentation du cadre théorique. Enfin, dans la troisième partie, nous présentons la méthodologie de recherche, les cas étudiés et les résultats obtenus.

## **1. LES RÔLES DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE DANS LA LITTÉRATURE**

Dans la littérature en management stratégique, l'intelligence économique (notée IE par la suite) est définie comme une démarche de gestion de l'information et de la connaissance sur l'environnement externe de l'entreprise dans le but de préparer les décisions stratégiques (Baumard, 1994 ; Bournois et Romani, 2000 ; Fleisher, 2001; McGonagle et Vella, 2002). Elle s'inscrit dans un processus complexe de collecte, de traitement et de diffusion de l'information stratégique en vue de la création de nouvelles connaissances utiles pour la prise de décision (Prescott, 2001 ; Miree & Prescott, 2000). La complexité de cette démarche tient au fait qu'elle s'appuie sur des capacités cognitives collectives et mobilise un ensemble d'outils et de procédures en vue de transformer l'information en connaissance actionnable. En management stratégique, la littérature sur l'IE n'est qu'un prolongement des travaux sur l'« *environment scanning* » (Aguilar, 1967 ; Ansoff, 1984 ; Porter, 1980 ; Thiétart, 1984; Daft et Weick, 1984).

### **1.1. INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET GESTION DE L'INFORMATION : LE ROLE DE VEILLE**

L'IE est sensée jouer d'abord le rôle de gestion de l'information. Il s'agit d'une part, de définir les besoins de l'entreprise en information, les méthodes et les outils de recherche; et d'une autre part de collecter et de classer les informations. Elle remplit par conséquent une première fonction, la veille (Lesca, 1994; Prescott, 2001).

L'information peut être définie comme ce qui forme ou transforme une représentation dans la relation qui lie un système à son environnement (Mayère, 1995). C'est un moyen de réduire l'incertitude. Elle résulte d'un traitement rationnel grâce à une organisation humaine et technique (Boersma & Stegwee, 1996).

La veille, ou ce que nous préférons appeler « veille intelligente », c'est la capacité d'une organisation à définir et à se procurer les bonnes informations en temps voulu (Feldmann & March, 1991). Elle s'inscrit dans une logique de production de l'information pour décrire une situation perçue comme complexe (May et al., 2000). On préfère la qualifier d'intelligente, car il s'agit de l'aptitude à établir des rapports signifiants entre des signes en vue de produire des informations stratégiques pour l'organisation (Bartoli & Le Moigne, 1996).

Ces informations dites stratégiques, après interprétation, conduisent à la réorganisation des intentions stratégiques des firmes et permettent ainsi de réduire la différence entre l'environnement réel et l'environnement perçu (Baumard, 1991).

## **1.2. INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET GESTION DE LA CONNAISSANCE : LE ROLE D'INTERPRETATION**

Le second rôle de l'IE est la gestion de la connaissance. A travers l'interprétation individuelle et collective des informations collectées, par les différents experts métiers, l'IE remplit la fonction de production de nouvelles connaissances actionnables (Baumard, 1994; Prescott, 2001).

La connaissance se construit à partir de l'information et de l'interprétation humaine. L'interprétation humaine est le processus individuel et organisationnel qui confère un sens à l'information. Le passage de l'interprétation individuelle à l'interprétation organisationnelle est le résultat de partage des perceptions des différents acteurs. Daft & Weick (1984) parlent d'une "carte cognitive collective". Il s'agit d'un ensemble de schémas de pensée partagés par les membres de l'organisation, permettant de stabiliser le sens attribué aux données au niveau organisationnel. La production de nouvelles connaissances est donc basée sur les connaissances existantes, la culture et l'esprit humain (Bender & Fish, 2000 ; Davenport & Prusak, 1998, Weick, 1979).

L'interprétation est la vulgarisation même de l'intelligence. Il s'agit de la capacité de donner un sens aux informations collectées, d'analyser des problèmes complexes plus ou moins rapidement et de la capacité de synthétiser et de créer de nouvelles connaissances (Lesca, 1994 ; Achard & Bernat, 1998). Daft & Weick (1984) la définissent comme un processus de traduction des événements, de développement de modèle didactique et d'attribution de sens qui permet d'assembler les schémas conceptuels des managers. Dans ce sens, ils proposent de concevoir l'organisation comme un système social ouvert d'interprétation de l'information. L'action apparaît dès lors comme l'output de ce système.

### **1.3. INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET PRISE DE DECISION : LE ROLE DE L'ACTION**

Le troisième rôle de l'intelligence économique est de préparer la décision stratégique. En d'autres termes, c'est les capacités d'analyse et de synthèse tournées vers l'action. L'exercice de l'IE crée donc de nouvelles capacités collectives d'action (Baumard, 1994 ; McGonagle et Vella, 2002).

L'action est fondée sur la connaissance de l'environnement. Elle consiste en la combinaison de ressources pour constituer des compétences essentielles pour l'entreprise.

Le passage de l'information à la connaissance et la transformation de la connaissance en action s'opèrent grâce à un processus cognitif dont le résultat est une construction personnelle soumise aux influences de son environnement, et grâce à l'apprentissage. Ce processus requiert des capacités dynamiques (Teece et al., 1997) notamment la capacité d'absorption qui permet de valoriser une nouvelle information, de l'assimiler et de l'appliquer dans un but précis (Cohen & Levinthal, 1990). Il s'appuie sur la mémoire organisationnelle et s'affirme autour d'un système d'information. Ce processus peut être individuel, il se base sur la boucle d'apprentissage classique qui part d'abord des signaux, ensuite de l'interprétation pour arriver à donner une réponse. Il peut aussi être collectif, et se base plutôt sur la construction de références partagées qui résident dans les lois, les procédures et les routines. Dans ce sens, il guide les activités de résolution de problèmes et les modes d'interaction entre les acteurs.

### **1.4. INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET CONTRE-INTELLIGENCE**

Dans la littérature sur l'IE, de nombreux travaux s'intéressent à la contre-intelligence. Cette dernière combine d'une part, l'ensemble des actions de protection du capital immatériel et d'autre part, l'influence et le lobbying.

L'information et la connaissance, composantes principales du capital immatériel, constituent plus que jamais une véritable richesse pour l'entreprise, leur conservation et leur protection ne peuvent donc être ignorées. Les menaces sont omniprésentes. Elles peuvent être accidentelles (erreurs dues à l'inattention ou au manque de compétences) ou intentionnelles relevant d'acte volontaire pour acquérir illicitement des informations stratégiques. L'IE procède par une sensibilisation du personnel et par la mise en place de procédures et de techniques de sécurité (Martinet et Marti, 1995). A notre sens, cette dimension est plus spécifique à l'IE au niveau des états. Au sein de l'entreprise, la protection et la sécurité ne sont pas à l'unique charge de la pratique IE.

En ce qui concerne l'influence en générale et le lobbying en particulier, là aussi ce n'est pas la seule pratique de l'IE qui permet d'en faire. Le lobbying se définit comme une influence des interventions ou décisions des pouvoirs publics (Farnel, 1993). Il est loin d'être un produit exclusif de la pratique d'IE. Cette dimension reste la chasse gardée des travaux sur l'IE issus principalement du renseignement militaire et de la géo-économie (Harbulot, 1992). Ces travaux définissent l'IE comme une arme pour agir et proagir sur l'environnement. Dans ce sens, elle se base sur la propagande, l'exploitation des réseaux, les moyens de désinformation. Ces travaux, qui sans doute présentent certaines réalités du monde actuel, s'éloignent sensiblement des travaux en management stratégique, d'autant plus qu'ils utilisent un jargon militaire qui n'est pas approprié au monde de l'entreprise. Ils créent une réelle confusion entre IE, sécurité et espionnage industriel (Nolan, 1997).

## **2. L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ÉCLAIRÉE PAR LE MODÈLE DE DAFT ET WEICK**

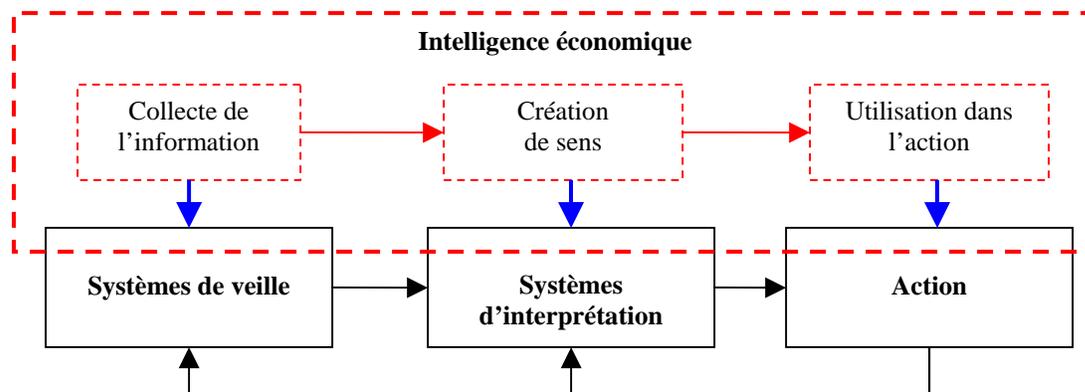
L'état de l'art nous apprend que l'IE joue essentiellement trois rôles dans l'organisation, un rôle dans la veille, un rôle dans l'interprétation et un rôle dans la préparation de l'action. Dans ce sens, l'IE peut être présentée comme un processus de collecte de l'information sur l'environnement externe, de création de sens par les managers et d'utilisation de cette information pour prendre des décisions et agir. Dans le cadre de notre analyse, nous lions le phénomène d'intelligence à celui de l'interprétation et adoptons par conséquent les postulats de base avancés par Daft & Weick (1984) :

1. Les organisations sont des systèmes sociaux ouverts qui traitent l'information provenant de l'environnement ;
2. Le processus d'interprétation organisationnel est une synergie des différents processus d'interprétation individuelle ;
3. L'interprétation organisationnelle est formulée au niveau des top-managers ;
4. Chaque organisation a son propre mode d'interprétation de l'environnement.

## 2.1. L'INTERET DU MODELE DE DAFT & WEICK (1984) POUR LE CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Daft & Weick définissent l'interprétation comme un processus de traduction des évènements et d'attribution de sens qui permet d'assembler les schémas conceptuels de managers (Daft et Weick, 1984). Selon ces auteurs, ce processus d'interprétation est présenté dans la littérature comme un processus complexe et global qui dépasse la seule activité d'interprétation. Il englobe à la fois plusieurs activités, scanning, monitoring, création de sens, compréhension et apprentissage (Ducan & Weiss, 1979 ; Hedberg, 1981 ; Weick, 1979 ; Pfeffer & Slancik, 1978). De là, ils proposent d'organiser le processus d'interprétation en trois principales étapes, la veille, l'interprétation et l'action. Nous retrouvons dans ce processus les mêmes boîtes sur lesquelles intervient l'intelligence économique. Il devient donc pertinent de mobiliser le modèle de Daft & Weick comme un cadre conceptuel pour notre recherche (figure1).

Figure 1 : Les relations entre intelligence économique, veille, interprétation et Action



*(Adapté de Daft et Weick, 1984, p. 286)*

Le modèle de Daft & Weick s'inscrit dans une approche constructiviste et subjective (Laroche, 1997). Il montre comment différentes postures peuvent se développer par les entreprises dans leur lien problématique avec l'environnement.

Les auteurs proposent une typologie des organisations à partir de quatre modes d'interprétation. Ces modes sont définis selon deux variables. D'un côté, la perception des dirigeants quant au caractère analysable ou non de l'environnement et d'un autre côté la nature de la relation, passive

ou active, de l'organisation avec son environnement. Cette typologie est basée sur les travaux fondateurs d'Aguilar (1967). Il s'agit d'une matrice à quatre quadrants (vision non dirigée, vision conditionnée, énonciation et découverte), dont à chacun, les auteurs associent des caractéristiques spécifiques de veille, d'interprétation et de comportement stratégique (réacteur, défenseurs, prospecteur et analyste). Cette typologie est fondée en partie sur le modèle de Miles & Snow (1978).

Figure 2 : Les relations entre les modes d'interprétation et les processus organisationnels

	<b>Vision non dirigée</b>	<b>Enaction</b>
<b>Non analysable</b>	<p><b>Caractéristique de la veille</b> Sources des données : externes et personnelles (rumeurs, hasards, etc.) Acquisition : pas de département de veille, contacts personnels et rapports irréguliers, information fortuite</p> <p><b>Processus d'interprétation</b> Plus grande réduction de l'ambiguïté Peu de règles, de nombreux cycles</p> <p><b>Stratégie et prise de décision</b> Stratégie : réacteur Processus de décision : construction d'une coalition, enjeux politiques</p>	<p><b>Caractéristique de la veille</b> Sources des données : externes et personnelles Acquisition : pas de département de veille, rapport et feedback de l'environnement irréguliers, information sélective (limitée)</p> <p><b>Processus d'interprétation</b> Réduction de l'ambiguïté Règles et cycles modérés</p> <p><b>Stratégie et prise de décision</b> Stratégie : prospecteur Processus de décision : incrémental, par essais erreurs</p>
<b>Hypothèse sur l'environnement</b>	<b>Vision conditionnée</b>	<b>Découverte</b>
<b>Analysable</b>	<p><b>Caractéristique de la veille</b> Sources des données : internes et impersonnelles Acquisition : pas de département de veille, mais des canaux de collecte d'information routiniers</p> <p><b>Processus d'interprétation</b> Légère réduction de l'ambiguïté Beaucoup de règles, peu de cycles</p> <p><b>Stratégie et prise de décision</b> Stratégie : défenseur Processus de décision : programmée, recherche de solution</p>	<p><b>Caractéristique de la veille</b> Sources des données : internes et impersonnelles Acquisition : départements de veille séparés, étude de rapports spéciaux, information approfondie, vaste</p> <p><b>Processus d'interprétation</b> Légère réduction de l'ambiguïté Beaucoup de règles, cycles modérés</p> <p><b>Stratégie et prise de décision</b> Stratégie : analyste Processus de décision : systèmes d'analyse, calcul.</p>
	<b>Passive</b>	<b>Active</b>
	<b>Insertion dans l'environnement</b>	

(D'après Daft & Weick, 1984, p. 291)

Cette typologie offre un cadre conceptuel pour comprendre le rôle de la pratique de l'IE dans les systèmes de veille, d'interprétation et de décision stratégique. Elle permet par conséquent de comprendre la logique même d'interprétation des organisations. Elle reste cependant insuffisante

pour comprendre davantage les phénomènes de construction de sens, de cognition collective et de dynamique sociale en jeux dans une pratique IE.

## **2.2. VERS UNE COMPREHENSION DE LA CONSTRUCTION DE SENS DANS UN SYSTEME D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE**

Les cadres théoriques du « *sense-making* » (Weick 1995, 2001) et d'« *enactment* » (Weick, 1969) s'inscrivent dans le courant d'interactionnisme symbolique. Ce courant réunit les différents travaux sur l'action, l'interaction, l'interprétation et la construction collective de sens. D'emblé, il est important de souligner la distinction entre l'interprétation et la construction de sens « *sense-making* ». Selon Weick (1995) la construction de sens est une activité ou un processus d'« *enactment* », d'invention et de création, qui englobe l'interprétation. A ses yeux, l'interprétation serait la découverte de cet « *enactment* ». Dans le cadre de notre analyse, la construction de sens englobe l'ensemble du processus d'IE. Ce processus devient à son tour une manière de découvrir cet « *enactment* ». En d'autres termes, en jouant un rôle dans la collecte et le traitement des informations, l'IE structure, en tant que système, la formation de représentations communes dans l'organisation.

La construction de sens s'appuie sur l'activité collective et individuelle. Les individus essaient simultanément de façonner et de réagir aux environnements auxquels ils sont confrontés. Ils alignent leur propre identité sur la conduite des autres, mais ils s'efforcent activement d'influencer cette conduite (Weick, 1995). Cette idée nous ramène à celle de l'existence de plusieurs donneurs de sens qui cherchent à se concerter autour d'un but commun (Marmuse, 1999). Dans ce sens, l'intelligence ne serait plus définie comme la faculté de résoudre un problème mais comme celle de pénétrer un monde partagé. « *L'intelligence stratégique peut se définir de façon analogue : il s'agit en effet de proposer des représentations compatibles avec les projets des membres de l'organisation, susceptibles d'être acceptées et prises en charge par ceux-ci.* » (De La Ville et Mounoud, 2004 : 4). La compréhension de l'IE comme une pratique doit donc prendre en considération la dimension sociale et culturelle du transfert de l'information et de la connaissance (Brown & Duguid, 1991 ; Lave & Wenger, 1991, Gherardi, 1995). Selon Brown & Duguid (1991), la prise en considération de la vie sociale de l'information suscite une réorganisation des structures de communication. Quid, l'IE serait-elle une réorganisation des

structures de communication pour prendre en considération la dimension sociale de l'information et de la connaissance ?

Notre hypothèse de travail consiste à poser l'IE comme un mode d'interprétation de l'environnement réunissant veille, interprétation et action. La mobilisation des travaux inscrits dans une perspectives socio-constructionniste nous amènent à intégrer les notions d'intention, de motivation, d'attente, de raison, de croyance des acteurs qui participent pleinement à la construction de la réalité (Berthon, 2004).

Notre question de départ, choisie délibérément large, consiste à comprendre comment les entreprises pratiquent concrètement l'intelligence économique. A présent, nous déclinons cette question en trois principales questions de recherche :

1. Quel est le mode d'interprétation en jeu dans les entreprises qui pratiquent l'IE ?
2. Quels rôles jouent la pratique de l'IE dans les systèmes de veille, d'interprétation et de comportement stratégique des entreprises ?
3. Quels sont les facteurs qui, potentiellement, jouent le rôle de levier versus de frein dans la pratique de l'IE ?

Pour répondre à ces questions, nous menons une étude exploratoire dans sept grandes entreprises.

### **3. LES ÉTUDES DE CAS**

Nous proposons, afin d'aller plus loin dans la compréhension de cette pratique, de confronter notre cadre conceptuel à sept cas de grandes entreprises. Nous présentons succinctement la méthodologie choisie, les cas étudiés et les premiers résultats empiriques.

#### **3.1. METHODOLOGIE**

Notre positionnement épistémologique s'inscrit dans une logique interprétativiste et le design de la recherche est qualitatif. Cette démarche méthodologique repose sur une analyse fine de la littérature et sur une exploration de sept cas de grandes entreprises (Yin, 2003).

Autre que l'observation et l'étude des documents, nous avons opté pour des entretiens semi directifs qui ont duré en moyenne deux heures. Douze entretiens au total ont été réalisés. Nous avons interrogé, dans chaque entreprise, les directeurs et responsables intelligence économique. Un guide d'entretien a été élaboré au préalable. Les principaux thèmes abordés sont les caractéristiques du répondant, la perception de l'environnement, la relation à l'environnement, les

systèmes de veille, les systèmes d'interprétation, les comportements stratégiques, l'organisation de l'IE, la nature des relations entre l'IE et les acteurs clés de l'entreprise, l'utilité perçue de l'IE, les leviers et les freins de la pratique de l'IE et les perspectives de développement.

Neuf des douze entretiens ont été enregistrés, intégralement retranscrits. Pour les trois autres, on s'est contenté d'une prise de notes. Cela revient en grande partie à la sensibilité et à la confidentialité que revêt la pratique de l'IE. Il s'agit en effet, d'une pratique sur laquelle très peu d'entreprises acceptent de communiquer (sur 44 entreprises contactées au départ, 7 entreprises seulement ont accepté de faire partie de notre étude). Pour ces mêmes raisons, nous avons délibérément donné des noms fictifs à nos cas (Tableau 1).

Tableau 1: Nombre d'entretiens par entreprise

Entreprises	Nombre d'interviews	Secteur d'activité
EC 1	3	Gaz industriels et médicaux
EC 2	1	Electricité - Electronique
EC 3	2	Industrie pharmaceutique
EC 4	1	Agroalimentaire
EC 5	2	Electricité
EC 6	2	Chimie - Pharmacie - Cosmétiques
EC 7	1	Energie et Produits de base
	<b>12</b>	

Le traitement des données s'est effectué avec l'aide du logiciel *Nvivo*. La méthode choisie pour l'analyse des données est la méthode de l'analyse du contenu. Nous avons procédé dans un premier temps par une analyse verticale de chaque entretien à l'aide d'un dictionnaire thématique. Ce dictionnaire allie à la fois les thèmes et sous thèmes initiaux et ceux émergents au cours de l'analyse. Nous avons ensuite effectué une analyse horizontale de l'ensemble des entretiens.

### 3.2. PRESENTATION DES CAS

Nous présentons ci-dessous l'organisation des services IE dans les entreprises étudiées. Ces services ont été mis en place suite à l'institutionnalisation de la pratique IE dans les entreprises et

ne représentent par conséquent que la partie formelle du système. Néanmoins, ces services constituent le point d'entrée pour étudier le système global auquel ils appartiennent.

EC 1	<p>EC1 est une entreprise du secteur des Gaz industriels et médicaux. Elle est présente dans plus de 70 pays et compte près de 36 000 collaborateurs.</p> <p>Le service IE a été créé en 2005 à l'initiative de la direction générale dans le but d'améliorer la réflexion stratégique. L'institutionnalisation de l'IE vient dans le cadre d'une stratégie de croissance interne qui s'est traduite par plusieurs acquisitions importantes. Ce service se rattache à la direction contrôle stratégique, il compte 3 personnes et a pour mission de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Animer un réseau d'acteurs clés en interne (plus de 60 correspondants)</li> <li>- Surveiller les changements des comportements des concurrents</li> <li>- Etablir des dossiers de synthèses pour la direction générale et les différents top-managers.</li> </ul>
EC 2	<p>EC2 est une entreprise du secteur d'Electricité – Electronique. Elle est présente dans 130 pays et compte près de 92 000 collaborateurs.</p> <p>Le service IE a été créé en 2005 à l'initiative de la direction générale. Cette institutionnalisation vient dans le cadre d'une stratégie d'innovation. Le but est de prendre une longueur d'avance sur la compétition. Ce service compte une dizaine de personnes et se rattache à la direction de la stratégie et des services. Sa mission consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place un réseau d'experts et de correspondants pour remonter et interpréter l'information</li> <li>- Détecter, référencer et analyser les informations qui portent sur l'environnement concurrentiel du groupe.</li> </ul>
EC 3	<p>EC3 est une entreprise du secteur de l'Industrie pharmaceutique. Elle est présente dans 100 pays et compte près de 100 000 collaborateurs.</p> <p>Le service IE a été créé en 2005 à l'initiative de la direction générale suite à une fusion avec un autre groupe. Ce service dépend de l'unité Business développement. Il compte cinq personnes et a pour mission de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observer, collecter, analyser et valider les informations</li> <li>- Animer un réseau interne qui compte plus de 50 correspondants</li> <li>- Anticiper la stratégie des concurrents, et donc l'avenir de leurs produits</li> <li>- Développer le portefeuille des produits de l'entreprise.</li> </ul>
EC 4	<p>EC4 est une entreprise du secteur Agroalimentaire. Elle a une présence mondiale et compte près de 100 000 collaborateurs.</p> <p>Le service IE a été créé en 2002 par le Secrétaire Général du groupe. Ce service se rattache à la direction des relations extérieures. Ce service n'est autre qu'une réorganisation d'un ancien service de veille. Sa mission est de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publier des newsletters sur les principaux événements qui se produisent dans l'environnement de l'entreprise en général.</li> <li>- Répondre aux demandes d'information ponctuelles du comité de direction</li> <li>- Anticiper les différentes évolutions du marché</li> <li>- Participer à la gestion de crises</li> </ul>

EC 5	<p>EC5 est une entreprise du secteur de l'Electricité. Elle est présente dans 22 pays et compte Prés de 161.310 de collaborateurs.</p> <p>Le service IE a été mise en place en 2000 à l'initiative de la direction générale. Cette mise en place vient juste après les directives européennes ouvrant la concurrence. Ce service se rattache à la direction du contrôle du risque qui est elle-même rattachée à la direction de la stratégie et de la coordination. Les missions principales sont,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Animer un réseau d'expert métiers en interne</li> <li>- Publication d'alertes et des bulletins de veille sur les principaux événements réalisés.</li> <li>- Répondre aux besoins d'information du Top management</li> <li>- Assurer la protection des installations classées sensibles au titre de la défense.</li> </ul>
EC 6	<p>EC6 est une entreprise du secteur de la Chimie - Pharmacie – Cosmétiques. Elle est présente dans 130 pays et compte près de 52.080 collaborateurs</p> <p>Le service de l'IE date des années 90. Il a été créé à l'initiative du président du groupe auquel il a été directement rattaché. Sa création entre dans une stratégie offensive de conquête de parts de marché et de croissance. Ce service compte plus d'une vingtaine de personnes et a pour principale missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recueillir les informations utiles sur la concurrence et sur les pays où EC6 prévoyait étendre son activité</li> <li>- Développer une réflexion stratégique collective à long terme.</li> <li>- Créer et animer un système de veille à plusieurs dimensions.</li> </ul>
EC 7	<p>EC7 est une entreprise d'Energie et Produits de base. Elle est présente dans plus de 130 pays, et compte près de 111.000 collaborateurs</p> <p>L'intelligence économique chez EC7 a été créée en 2004. Il s'agit d'une restructuration des différentes veilles qui existaient déjà chez le groupe. Cette restructuration vient à la suite d'une fusion avec deux autres groupes. Ce service de taille très réduite dépend du département stratégie et évaluation du risque. La mission de ce service est de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobiliser un réseau d'acteurs clés principalement en interne dans la collecte et l'interprétation de l'information.</li> <li>- Mettre en place, utiliser et maintenir une démarche de collecte, de traitement et de diffusion de l'information et de la connaissance dans l'entreprise.</li> </ul>

L'institutionnalisation de l'IE est très récente. Il s'agit de services de tailles très réduites, qui se rattachent assez souvent à la direction générale et qui ont pour principale mission d'animer le système IE. Ce positionnement montre que la fonction IE est hautement stratégique (Drucker, 1954). On remarque dans ce sens qu'il y a plus d'appropriation de la démarche par les top-managers (Aguilar, 1967). Le passage vers cette formalisation s'inscrit assez souvent dans des stratégies de croissance et d'innovation. L'organisation de la fonction IE est très différente d'une entreprise à une autre. Il existe en effet, autant d'organisation que d'entreprises étudiées. Les missions quant à elles, sont en générale très proches :

- Surveiller l'environnement, principalement concurrentiel ;
- Créer et animer un réseau d'acteurs clés, y compris les différentes veilles, pour remonter et interpréter l'information ;
- Etablir des rapports pour les top-managers :
  - Court terme (Du jour au jour) : collecte de l'information, répondre au demandes d'informations urgentes ;
  - Moyen terme (Trimestriellement) : résumé des principaux événements sur le marché ;
  - LT (2 à 3 ans): Accompagnement de projets spécifiques.

### **3.3. LES PREMIERS RESULTATS EMPIRIQUES**

#### **3.3.1. Les modes d'interprétation en jeu dans les entreprises qui pratiquent l'IE**

Les entreprises qui pratiquent l'intelligence économique, avec un service dédié, sont supposées percevoir leur environnement en majeure partie, incertain et complexe. On peut suspecter qu'un environnement complexe est celui qui requiert un grand nombre de connaissances pour être analysé (May et al. 2000). Le processus d'IE commence par une définition des besoins de l'entreprise en matière d'information. Il en découle que les entreprises posent l'hypothèse que ce qu'elles cherchent comme information existe dans l'environnement (Herring, 1999). Les entreprises étudiées sont des multinationales en majeure partie leaders de leurs marchés. Elles appartiennent toutes à des secteurs très concentrés. Leurs concurrents sont identifiables et ont d'importantes parts de marchés. Elles sont toutes cotées en bourse et ont par conséquent des obligations de communication, particulièrement envers leurs actionnaires. Dans ce sens, les décideurs ont conscience que les informations sur leur environnement, et sur leur concurrents en particulier, sont disponibles et fiables. Ils ont une perception analysable de leurs environnements. Les entreprises qui pratiquent l'IE sont supposées avoir une volonté d'intrusion active de leur environnement. Elles considèrent l'environnement comme une variable stratégique sur laquelle les entreprises peuvent agir (Baumard, 1991). Le nombre de fusions (EC3, EC7), d'acquisitions réalisées (EC1, EC6), de programmes d'innovation mis en place (EC1, EC2), de nouveaux produits lancés (EC4), montrent que les entreprises étudiées sont toutes, dans une logique

d'intrusion active de l'environnement. Elles essayent de modifier prudemment les règles de leurs marchés et d'adapter ce dernier à leurs besoins.

La perception de l'environnement par les décideurs « analysable » et la relation de l'entreprise avec ce dernier « active », montrent que les entreprises étudiées, ont toutes un mode d'interprétation de découverte. Ce mode est très caractéristique des multinationales en général. Ce résultat ne constitue donc pas une réelle surprise, notre échantillon étant composé uniquement de grandes entreprises avec des structures formelles de veille. Cependant, nous aurions pu nous attendre à constater que les entreprises étudiées correspondent précisément et uniquement aux caractéristiques du mode « découverte ». Or, il n'en est rien. En effet, certaines caractéristiques sont apparues du fait de la pratique de l'IE, ce qui laisse supposer que ces transformations sont issues de cette pratique.

Par ailleurs, dans l'entreprise EC5, nous avons pu observer qu'il y a eu une évolution d'un mode de type « vision conditionnée » à un mode de type « découverte ». Depuis quelques temps, la commercialisation de l'électricité et du gaz a été ouverte à la concurrence. La disparition du monopôle dont disposait cette entreprise sur le marché national, l'a contraint à adopter de nouvelles stratégies concurrentielles. Cette situation a poussé l'entreprise à réorganiser ses systèmes de veille autour de l'intelligence économique. Les anciens systèmes de veille ont été mis en place dans le cadre de conquête de nouveaux marchés déjà ouverts à la concurrence. Cette évolution temporelle d'un mode d'interprétation à une autre n'apparaît pas explicitement dans le modèle de Daft & Weick. Il devient donc intéressant de souligner cette dynamique des firmes dans leurs relations avec l'environnement et donc de leurs modes d'interprétation.

### **3.3.2. Le rôle de l'IE dans les systèmes de veille**

La mise en place d'une fonction IE se traduit assez souvent par une formalisation et une réorganisation de l'activité de veille. Dans ce sens, on constate que les services IE introduisent, selon les budgets qui leur sont alloués, des moyens techniques - dernières générations - de collecte et de traitement de l'information. La pratique de l'IE met également en place des réseaux de correspondants pour collecter l'information. C'est réseaux sont développés uniquement en interne. Dans tous les cas étudiés, les sources « personnelles » restent plus convoitées que les sources « impersonnelles » et elles sont plus « internes » qu'« externes ».

*« Notre veille se fait sur des bases Internet, les sites des concurrents, les publications, il y a aussi toutes les analyses financières, là on peut retrouver des signaux forts par rapports à des événements déjà réalisés, mais les signaux faible et les informations de qualité, ce n'est pas à travers le web qu'on les obtient, c'est plus à travers nos réseaux, les gens sur le marché...etc.»*  
*« Quand j'ai besoin d'une information particulière, je me retourne d'abord vers des collègues en interne. Je croise avec des informations sur Internet, qu'on cherche sur Internet et puis après ça, si je vois des contradictions, on retourne vers eux. On fait un travail d'aller-retour »*

Ces résultats affirment que l'IE utilise des sources variées (Auster et Choo, 1993), que les sources internes seraient plus importantes que les sources externes, et les sources personnelles seraient plus importantes que les sources impersonnelles. Ce résultat est contradictoire avec les caractéristiques de veille du mode « découverte » de Daft & Weick. La pratique de l'IE serait plus à l'origine d'une hybridation à la fois des caractéristiques des systèmes de veille du mode « découverte » et ceux du mode « éaction ».

Dans la majorité des cas étudiés (EC1, EC4, EC5, EC7), il existait, avant la mise en place d'un service IE, des veilles différentes et très fragmentées. L'introduction d'une démarche IE a fait en sorte que les veilles soient plus systématisées et formalisées. Dans d'autres cas (EC6) c'est le service IE qui est à l'origine de la création des différentes veilles. Dans l'ensemble des cas, ce service ne centralise pas les veilles spécifiques au niveau *corporate*, il joue simplement un rôle d'animation et de coordination. Ce résultat remet en cause la littérature qui traite la relation entre l'IE et les autres services de veille, où la fonction IE est présentée comme une unité qui centralise les différents systèmes (McGonagle et Vella, 2003).

*« Notre but est de développer une vision d'ensemble, il y a plusieurs groupes de veille qui ont leur propre logique d'intelligence, je crois que ce n'est pas mauvais d'avoir différents groupes, toute la difficulté c'est de les convaincre d'intégrer notre logique d'intelligence »*

Dans l'ensemble des cas étudiés, la majeure partie du travail des responsables IE est de répondre aux besoins des dirigeants en information. Ces demandes ont un caractère d'urgence, elles réduisent le rôle de l'IE à un service traditionnel, certes personnalisé, de veille et donc de la seule collecte et diffusion de l'information.

*« L'IE est un groupe qui répond aux besoins d'informations de trois personnes dans la boîte au grand maximum »*  
*« Le groupe IE ou la business intelligence, c'est une intelligence pour le board »*

### 3.3.3. Le rôle de l'IE dans l'interprétation

En ce qui concerne l'interprétation des informations, les travaux sur l'IE considèrent que cette pratique et sa formalisation permettent d'avoir une meilleure interprétation collective et réduisent ainsi l'ambiguïté et les cycles d'interprétation. Elle vient dans ce sens optimiser la relation entre le décideur, l'organisation et l'environnement externe (Choo, 2002).

Dans les cas étudiés, très peu de temps est consacré à l'interprétation des informations. De plus la recherche et le traitement d'information en générale, par le temps qu'elles demandent, sont un facteur limitant du temps consacré à l'interprétation. Mais cela est encore très disparate d'une entreprise à une autre. Cela revient en grande partie aux anciennes fonctions des directeurs IE (documentaliste : EC4 ; système d'information EC7 ; stratégie : EC1, EC2, EC5, EC6 ; expert métier ou géographie : EC3) et à la taille du service. Le groupe IE n'intervient donc, que très partiellement dans l'interprétation de l'environnement. Dans les entretiens effectués, les responsables IE sont conscients de l'intérêt d'une interprétation collective. Cet objectif s'inscrit d'ailleurs dans leur mission mais n'a été que très partiellement atteint vu les contraintes de temps, de taille des services et la difficulté de mobiliser et d'impliquer les acteurs clés dans la démarche. Là aussi, on remarque que la pratique de l'IE serait une volonté de mixer les caractéristiques des systèmes d'interprétation du mode découverte et d'énaction.

*« Pour l'instant on fait plus «une veille sur la concurrence», ce dont on a besoin c'est de savoir comment...euh... à la fois d'une manière plus stratégique, qu'est ce que nos concurrents font et comprendre davantage ce qui se passe sur le marché. Mais, cette partie là n'est pas encore très développée »*

*« L'analyse des ...euh... des concurrents, si on pouvait avoir une par an, ça serait bien. Je sais qu'on n'a pas une par an »*

*« La manière de s'améliorer dans un groupe comme ça, c'est ...euh... de comprendre. C'est très difficile de comprendre notre ...euh... industrie. La valeur ajoutée du groupe IE, ça va être de faire des liens entre toutes les présentations, avec toutes ces divisions, tous ces marchés, tous ces liens, toutes ces choses... il n'y pas intelligence économique si on ne peut pas voir les différences de notre vision versus les autres »*

### 3.3.4. Le rôle de l'IE dans l'action

Les comportements stratégiques des entreprises étudiés s'inscrit dans une stratégie analyste. Cette stratégie consiste à préserver le cœur d'activité tout en lançant de vastes programmes d'innovation et d'expansion. Le service IE aide à préparer certaines actions stratégiques, mais se limite dans l'ensemble des cas à un service fonctionnel qui fournit l'information aux décideurs.

Le comportement stratégique analyste serait donc à l'origine même de la mise en place d'une démarche IE, perçue par les décideurs comme un outil stratégique qui aide à améliorer la veille et l'interprétation. Par conséquent, ce n'est pas l'IE qui permet d'avoir un comportement d'analyste mais l'inverse.

*« L'action stratégique ce n'est pas l'intelligence économique qui la fait, d'accord ! C'est bien les personnes en charge du management qui prennent les éléments, les intègrent, et en sortent une stratégie nouvelle, modifiée ...euh.... C'est-à-dire que l'intelligence économique, c'est un des éléments qui vient pour alimenter la réflexion stratégique. Mais, ce n'est pas elle qui va modifier ...euh... enfin ce n'est pas elle qui va faire la stratégie »*

### **3.3.5. Difficultés de l'appropriation de la démarche IE :**

Derrière la présentation idéaliste de l'intelligence économique, nous avons constaté qu'il existe plusieurs difficultés de fonctionnement de la démarche au sein des entreprises.

Le groupe IE se confronte essentiellement à des problèmes de reconnaissance et de légitimité auprès des acteurs (EC1, EC3, EC4, EC5, EC7). La nouveauté de la démarche fait en sorte qu'elle est encore dans une phase où il faut d'abord se faire connaître et convaincre les acteurs de son intérêt. Cette acceptation passe par l'installation d'un climat de confiance pour pouvoir impliquer et mobiliser les acteurs.

*« Il faudrait vraiment prouver aux gens que d'abord ils vont rendre service en donnant de l'information et puis que quelque part ça va leur bénéficier en retour. C'est-à-dire que c'est gagnant-gagnant »*  
*« Il faut quand même que nos managers soient suffisamment confiants pour partager leurs préoccupations »*

Le rattachement du groupe IE à la direction générale ou stratégique, induit certaines frictions. Ces frictions se traduisent par l'absence de partage d'information et des difficultés de travailler ensemble. Certains membres du réseau voient en la démarche une réappropriation de l'information stratégique par la direction du groupe, voire, dans certains cas, une forme déguisée de contrôle de leurs actions. Bref, la démarche d'intelligence économique ne serait pas si naturelle à l'organisation, et ce d'autant plus que l'on considère la notion de pouvoir liée à l'information et les spécificités de chaque organisation (son histoire, ses activités, sa structure, etc.).

*« Il y a une notion de pouvoir au sens ...euh... je la donne d'abord au patron, ça descendra après, peut être enfin il y a ce genre de choses »*  
*« Certains experts ont eu l'impression qu'on prenait leurs places et que ...euh... que du coup on allait s'approprier leurs données et les faire bosser avec »*

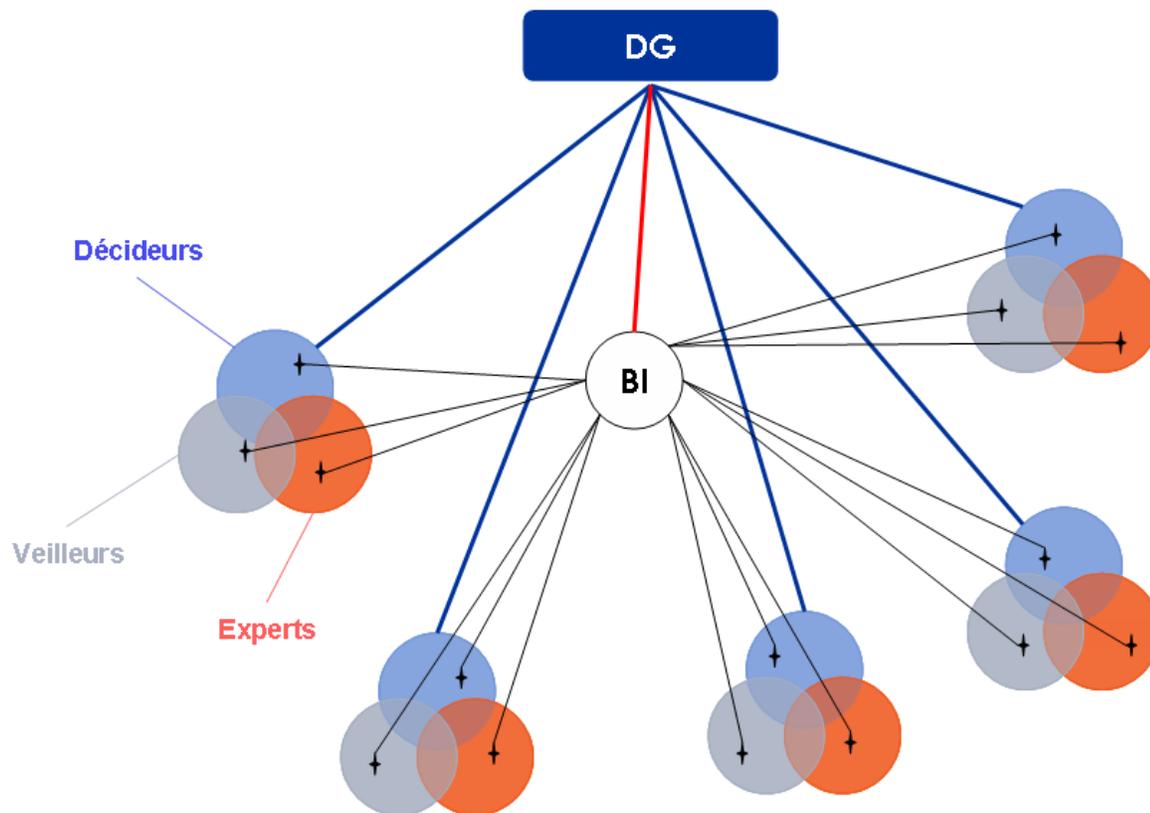
Une autre difficulté est due à l'incohérence des différentes fonctions. En fait, le modèle idéaliste de la gestion des connaissances, dans lequel s'inscrit la pratique de l'intelligence économique, suppose une complémentarité forte entre les différents systèmes : le *knowledge management*, l'intelligence économique, etc. Or, on constate que ces différents sous-systèmes s'imbriquent mal et travaillent séparément alors que leur complémentarité est au cœur du système "intelligent" de gestion de la connaissance au sein des entreprises.

« *Aujourd'hui le KM chez nous, c'est essentiellement des gens qui vont fournir des outils* »  
« *Non, il n'y a absolument aucun lien avec le service KM* »

### **DISCUSSION ET CONCLUSION : LE SYSTEME IE : AU-DELA DES STRUCTURES**

Dans l'ensemble des entreprises étudiées, l'intelligence économique est une pratique qui a informellement, toujours existé. Chaque décideur dans l'entreprise fait, et continue à faire, sa propre intelligence économique à travers ses propres sources et réseaux. La mise en place d'un service fonctionnel de l'IE, souvent sous l'impulsion de la direction générale, est une manière de formaliser une partie de cette activité. Une grande partie de l'intelligence économique se pratique toujours de manière informelle. Il s'agit d'un système composé de plusieurs sous-systèmes. Chaque sous-système est composé de trois catégories d'acteurs, des décideurs, des experts et des veilleurs. Dans les cas que nous avons étudiés, les sous-systèmes correspondent d'une part aux différents métiers de l'entreprise et d'une autre part aux géographies. Ils réunissent ainsi des experts partageants les mêmes préoccupations. Ces derniers sont hiérarchiquement dépendants les uns des autres. Les décideurs de chaque sous-système remontent l'information à la direction générale d'une manière ponctuelle sans passer forcément par le groupe IE (Figure 3).

Figure 3 : Le système intelligence économique



L'intelligence économique, comme le note Baumard (1994), est un construit psychologique qui s'inscrit dans un processus dynamique de gestion de l'information et de la connaissance. L'intérêt des groupes IE, c'est de constituer une nouvelle liaison entre les top-managers et les acteurs clés dans l'entreprise. Ils permettent par conséquent de créer une homogénéisation en interne pour que tout les décideurs voient la même chose et aient les mêmes informations et connaissances de leur environnement. Dans une étude de cas en profondeur en cours, nous allons tenter de répondre aux questions qui restent en suspens, notamment celles qui concernent la perception des acteurs clés de cette pratique et les rôles qu'ils jouent dans un système IE.

## RÉFÉRENCES

- Achard P. et Bernat J. P. (1998), *L'intelligence économique : mode d'emploi*, ADBSE Edition.  
 Aguilar F. J. (1967), *Scanning the business environment*, New York, NY: McMillan.  
 Ansoff H. I. (1984), *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall.

- Auster, E. et Choo, C.W. (1993), “Environmental scanning by CEO’s in two Canadian industries”, *Journal of the American Society for Information Science*, 44(4), pp. 193-203.
- Bartoli J. A. et Le Moigne J. L. (1996), *Organisation intelligente et Système d’information stratégique*, Paris : Economica.
- Baumard P. (1991), *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Masson.
- Baumard P. (1994), “From noticing to making sense : The use of intelligence in strategizing”, in the *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, 7(1), pp. 29-73
- Baumard P. (1997), “Conquête de marchés, États et géoéconomie”, *La Revue Française de Géoéconomie*, 1(1), pp. 133-149.
- Bender S. et Fish A. (2000), “The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, N<sup>o</sup>. 2, pp. 125-137.
- Boersma J. et Stegwee R. (1996), “Exploring the issues of Knowledge Management”, Proceedings of the Information Resources Management Association International Conference, pp. 127-135.
- Berthon B. (2004), Comprendre et mesurer le transfert intra-organisationnel de connaissances. Une vision intégrative, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris Dauphine.
- Bournois F. et Romani P.J. (2000), *L’intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Paris : Economica.
- Brown J. S. & Duguid P. (1991), “Organizational learning and communities of practice : toward a unified view of working, learning and innovation”, *Organization Science*, 2(1): 40-57.
- Choo, C.W. (2002), *Information management for the intelligent organisation: the art of scanning the environment*, Medford: Information Today.
- Cohen, W. et Levinthal, D. (1990), “Absorptive capacity : A new perspective on learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152.
- Daft R. L. et Weick K. E. (1984), “Toward a model of organization as interpretative systems”, *Academy of Management review*, 9, pp. 285-295.
- Davenport, T.H. et Prusak, L. (1998), *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Boston (MA): Harvard Business School Press.
- Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, New York, NY Harper and Row Publishers Inc.
- Duncan, R. B., & Weiss, A. (1979), Organizational learning: Implications for organizational design, in B. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, vol. 1, pp. 75-123, Greenwich, Conn.: JAI Press,
- Elenkov, D.S. (1997), “Strategic uncertainty and environmental scanning: the case for institutional influences on scanning behaviour”, *Strategic Management Journal*, 18(4), pp. 297-302.
- Farnel F.J. (1993). *Le lobbying : stratégies et techniques d’intervention*, Editions de l’organisation, Paris.
- Feldmann M S. et March J. G. (1991), “L’information dans les organisations : un signal et un symbole ”, in *Décisions et organisations*, Paris : Les Éditions d’Organisation, pp. 255-275.
- Fleisher, C. S. (2001), “An Introduction to the Management and Practice of CI”, in: C. S. Fleisher & D. L. Blenkhorn (eds.), *Managing Frontiers in Competitive Intelligence*, Quorum Books, Westport.
- Gherardhi S. (1995), “Organisational Learning”, in M. Warner (eds.), *International Encyclopedia of Business and Management*, London: Routledge: 3934-3942

- Harbulot C. (1992), *La machine de guerre économique : Etats-Unis, Japon, Europe*, Paris : Economica.
- Hedberg, B. (1981). "How Organizations Learn and Unlearn", In P. Nystrom & W. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design* (Vol. 1, pp. 3-27). Oxford: Oxford University Press.
- Herring, J.P. (1999), "Key Intelligence Topics: a process to identify and define intelligence needs", *Competitive Intelligence Review*, 10(2), pp. 4-14.
- Laroche H. (1997), "L'entreprise close : Une approche cognitive", in Besson P. (Ed.), *Dedans, Dehors*, Vuibert, Paris, pp. 171-190.
- Lave J. & Wenger E. (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge, UK
- La Ville V.I. (de), Mounoud E. (2004), « Au-delà du discours : les « arts de faire » dans la fabrication de la stratégie - Proposition d'un cadre conceptuel », *XIII<sup>e</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Le Havre.
- Lesca H. (1994), *Veille stratégique : L'intelligence de l'entreprise*, Editions Aster.
- Lorot P., (1997), "De la géopolitique à la géoéconomie", *Revue française de géoéconomie*, N° 1, p. 29.
- Luttwak E., (été 1990), "From Geopolitics to Geoeconomics. Logics of Conflict, Grammar and Commerce", *The National Interest*.
- Marmuse C. (1999), « Le diagnostic stratégique : Une démarche de construction de sens », *VIII<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*.
- Martinet B. et Marti Y.-M. (1995, deuxième édition : 2001), *L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise*, Paris : Les Éditions d'Organisation.
- May, R.C.; Stewart, W.H. & Sweo, R. (2000), "Environmental scanning behaviour in a transitional economy: evidence from Russia", *Academy of Management Journal*, 43(3), pp. 403-428.
- Mayère A. (1995), "La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel", *Revue française de Gestion*, Septembre-Octobre, pp.8-16.
- McGonagle, J.J. et C. M. Vella (2003), *The manager's Guide to Competitive Intelligence*, Westport, Quorum Books.
- McGonagle, J.J. et C.M. Vella (2002), *Bottom Line Competitive Intelligence*, Westport, Quorum Book.
- Miles R. E., Snow C. C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, Mc Graw-hill.
- Miree C.E. et Prescott J.E. (2000). "'TAP-IN' to Strategic and Tactical Intelligence in the Sales and Marketing Functions", *Competitive Intelligence Review* 11(1), pp. 4-16.
- Nolan J. (1997), "Confusing counterintelligence with security can wreck your afternoon", *Competitive Intelligence Review*, 8 (3), pp. 70-74.
- Nye J. S., (1992), *Le leadership américain*, P.U.N.
- Pfeffer J., et Salancik G. R., (1978), *The external control of organizations. A resource dependence perspective*, Harper & Row, Publishers.
- Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Prescott J.E. (1995), "The Evolution of Competitive Intelligence", *International Review of Strategic Management*, vol. 6, pp.71-90.

- Prescott J.E. (2001), “Introduction: Competitive Intelligence. Lessons from the Trenches”, in Prescott J.E. et Miller S.H. (eds), *Proven Strategies in Competitive Intelligence*, New York, NY: John Wiley & Sons, pp.1- 22.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, 18, 7, pp. 509-533.
- Thiéart R. A. (1984), *La stratégie d'entreprise*, Mac Graw Hill.
- Venkatraman, N. (1989), “The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence”, *Academy of Management Review*, 14 (3), pp. 423-444.
- Weick K. E. (1979), *The social psychology of organizing*, reading, MA: Addison Wesley publishing.
- Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks: London, New-Delhi
- Weick, K.E. (2001), *Making Sense of the Organization*. Oxford, Blackwell Publishers.
- Yin, R.K. (2003), *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks: Sage Publications.