

# **La création des connaissances dans un processus d'intelligence économique : Contribution conceptuelle et Etude empirique**

**Alice GUILHON**

Professeur de Management et Doyen du Ceram Sophia Antipolis  
Rue Dostoïevski-BP 085-06902 Sophia Antipolis Cedex  
Tél : +33 4 93 95 45 84, E-mail : [Alice.Guilhon@Ceram.fr](mailto:Alice.Guilhon@Ceram.fr)

**Mourad OUBRICH**

Doctorant, Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique  
Université de la Méditerranée, Aix Marseille II  
413, Avenue de Gaston Berger- 13625 Aix en Provence Cedex 1  
Tél. : +33 6 17 24 57 05 - e-mail : [Mourad.Oub@hotmail.com](mailto:Mourad.Oub@hotmail.com)

## **MOTS CLES**

Processus d'intelligence économique, Connaissance, Information, Apprentissage organisationnel, Intention stratégique, Représentation

## **RESUME**

Cette communication s'inscrit dans un travail de recherche sur le processus. Le processus en question est appelé intelligence économique. Notre recherche s'attache alors à décrire et à expliquer la réalité du processus d'intelligence économique. Définir ainsi un objectif de recherche suppose de s'interroger sur les théories organisationnelles à mobiliser et une méthodologie de recherche appropriée.

L'objectif de cette recherche vise à comprendre un phénomène organisationnel précis celui des mécanismes de transformation de l'information en connaissance dans un processus d'intelligence économique. Cet objectif nous a conduit à nous interroger sur la manière de découvrir la réalité du lien entre l'information et la connaissance dans un processus d'intelligence économique. Il existe des théories de l'organisation qui permettent de traiter ce lien. Nous plaçons dans une perspective épistémologique qui consiste à formuler des hypothèses de recherche à partir des articulations existantes de concepts utiles.

Pour comprendre quels sont les mécanismes de la création de la connaissance dans un processus d'intelligence économique ?, il nous a apparu nécessaire d'être au plus près du terrain et d'échanger directement avec les acteurs concernés. Une méthodologie qualitative a attiré notre attention.

Par ailleurs, le recours à l'analyse du discours des acteurs composant la fonction d'intelligence économique présente une volonté de notre part d'appliquer une des méthodes de sciences de langages aux sciences de gestion ; et notre choix est justifié par la nature de notre objectif et notre question de recherche.

# I . INTRODUCTION

En effet, la plupart des entreprises œuvrent maintenant dans un environnement de l'offre et de la demande caractérisé par la mondialisation de l'économie, une demande pour des produits/services personnalisés, une concurrence de plus en plus vive en matière de nouvelles capacités productives et de compétences distinctives et une complexification des connaissances et technologies à maîtriser.

Dans ce nouvel espace économique, le client émerge donc comme le principal arbitre du jeu. Ce qui amène d'ailleurs des chefs d'entreprise à répéter que les organisations devront apprendre à maîtriser le nouveau paradigme qui évolue de la «dictature de l'offre» à la «démocratie de la demande». De Rosnay (1995) parle quant à lui du passage de la société industrielle à la société informationnelle. Il observe ainsi que les organisations s'organisent en réseaux plutôt qu'en pyramides de pouvoirs, en cellules interdépendantes plutôt qu'en postes cloisonnés et en systèmes informationnels plutôt qu'en secteurs industriels aux frontières imperméables.

Ce nouveau contexte concurrentiel, dont les grandes caractéristiques génériques sont alors l'interdépendance, la complexité, la perméabilité, la virtualité, la rapidité d'action et la proactivité, appelle différentes stratégies qui s'articulent généralement autour de quatre grandes orientations stratégiques : la réduction des coûts, l'accélération des temps de réponse, l'amélioration continue et l'innovation de produits et de procédés.

La poursuite de ces objectifs s'appuie sur une vaste gamme d'approches, de méthodologies, d'outils de management tels la production agile, le juste-à-temps, l'ingénierie simultanée, la formation continue, l'organisation en équipe responsabilisée, etc. Bref, les décideurs recherchent la meilleure combinaison de ces éléments leur permettant de développer une nouvelle compétitivité.

A la lumière de l'évolution générale du contexte concurrentiel, on peut dire qu'aujourd'hui la majorité des entreprises, quelque soit leur secteur d'activité, est confrontée à un environnement instable et dynamique tant au niveau de la technologie que le marché. La compétitivité des entreprises repose, dans ce contexte, sur la capacité de celles-ci à développer rapidement et dans de bonnes conditions économiques de nouveaux produits. La proactivité de l'entreprise mise alors sur le temps comme une véritable variable stratégique. Dans ce contexte, celle-ci a pour unique solution de faire preuve de capacités d'anticipation aux souhaits changeants de son environnement en offrant à ses clients des produits biens spécifiés et de qualité, à un coût supportant la concurrence et dans des délais acceptables.

## I.1 : CONTEXTE DE RECHERCHE

Dans une économie où tout se complexifie et bouge rapidement, l'avantage concurrentiel des entreprises s'inscrit de plus en plus dans la capacité de celles-ci à développer de nouvelles connaissances en vue de produire, de manière continue, des innovations. Ces nouvelles priorités sont de nature à bouleverser les structures établies et la répartition des pouvoirs au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, les NTIC apportent des contraintes auxquelles les entreprises doivent s'adapter : un flot d'informations continu, une circulation beaucoup plus rapide de l'information, des techniques de plus en plus complexes (les logiciels sont de plus en plus difficiles à appréhender rapidement). Le risque est d'être submergé par cette information, de ne plus pouvoir distinguer l'essentiel du négligeable.

En fait, avec l'avènement de la nouvelle économie dominée par le marché, la problématique industrielle de l'entreprise s'est complexifiée. Désormais pour être compétitive, l'entreprise doit savoir gérer son capital immatériel. L'intelligence économique est une démarche et un processus organisationnel qui permet à l'entreprise d'être plus compétitive, par la surveillance de l'environnement et des changements externes d'une part, et d'autre part par la surveillance des changements internes. Cette démarche est à gérer de manière dynamique, avec une forte implication de l'ensemble des membres de l'entreprise, y compris de la direction générale et de toutes les directions.

Elles impliquent par ailleurs des changements, dans la façon de travailler au quotidien, dans la façon de les gérer (notamment les ressources humaines) et dans l'organisation de l'entreprise, car des freins existent quant à leur mise en place et à leur bon fonctionnement.

## I.2 : PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

Les problèmes de la connaissance sont désormais une préoccupation majeure pour les organisations qui les considèrent comme un avantage concurrentiel, ou comme une nécessité par ces dernières dans le cadre de changements internes ou environnementaux.

La recherche en management stratégique a produit une littérature riche sur le sujet (Huber, 1991 ; Girod, 1995 ; Spender, 1996 ; Polanyi, 1966 ; Nonaka & Takeuchi 1994, 1995). Or, un outil majeur du pilotage de l'entreprise a été négligé, l'intelligence économique. Les recherches portant sur le phénomène de création de la connaissance au sein d'un processus d'intelligence économique restent cependant peu nombreuses (Bournois & Romani, 2000 ; Levet, 2001 ; Guilhon & Manni, 2002).

Méthode d'organisation, l'intelligence économique est un mode de pensée et un mode d'action dans la nouvelle économie (Levet, 2001), et également un processus créé et conduit par les entreprises, afin qu'elles construisent leur avenir et leur évolution concertée, concurrentiel et globalisé (Guilhon, Manni, 2002).

En nourrissant la réflexion, le processus d'intelligence économique permet d'éclairer la stratégie des dirigeants. Et en les aidant à se questionner, il est un instrument de l'aide à la décision. La définition de Bournois & Romani (2000) a mis l'accent sur le caractère d'aide à la décision du processus d'intelligence économique en produisant des connaissances utiles à la maîtrise de l'environnement de l'entreprise.

Dans cette perspective, l'intelligence économique ne se réduit pas à la gestion des flux d'informations, mais s'intéresse fondamentalement à son interprétation, à son utilisation pour créer de la connaissance. Donc notre problématique de recherche vise à répondre à la question suivante : **Comment se transforme l'information à la connaissance dans un processus d'IE ?**

## II. L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

### II.1 : ELUCIDATION DU CONCEPT

L'IE représente une discipline récente en France (Baumard, 1991 ; Lesca, 1994 ; Martre, 1994 ; Dou, 1995 ; Bloch, 1995 ; Bournois et Romani, 2000) qui se situe au carrefour de plusieurs sciences.

En effet, si ce nouveau domaine se rattache aux sciences de gestion et plus particulièrement au management stratégique, il est connecté à d'autres sciences comme l'économie industrielle, la sociologie des organisations, l'économie et les sciences de l'information (Bournois et Romani, 2000).

La jeunesse du concept, l'instabilité des connaissances tant théoriques que pratiques et des terminologies expliquent le caractère polysémique de l'IE. En effet, tous les auteurs s'accordent sur la difficulté à définir la notion d'IE, tant les termes et les définitions qui les représentent sont nombreux (Lesca, 1994 ; Baumard, 1991).

Ainsi, le caractère polysémique de l'IE s'explique par le problème de divergence d'auteurs, s'ajoute celui de la traduction des expressions anglo-saxonnes en leurs équivalents francophones.

Selon Bournois et Romani (2000), l'IE est apparue, sous ce vocable, dans les premières années de l'après-guerre froide, ce n'est pas réellement une idée neuve, bien que parfois déjà mise en œuvre de façon naturelle par des pays tels que le Japon, les Etats-Unis, l'Allemagne et la Suède.

Par conséquent, l'IE a été l'aboutissement des réflexions et de pratiques issues de la surveillance de l'environnement, de la veille technologique et enfin de la veille stratégique.

Notre travail s'est donc inscrit dans ce nouveau projet ; le rapport du Commissariat Général au plan en 1994 présidé par Henri Martre, intitulé intelligence économique et stratégie des entreprises a introduit officiellement le débat sur l'IE. Il le définit 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. Ces actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût.**

Cette définition retenue par le commissariat général du Plan contient les champs d'action dans lesquels l'IE doit se développer. Il s'agit pour l'entreprise d'améliorer sa position concurrentielle sur le marché

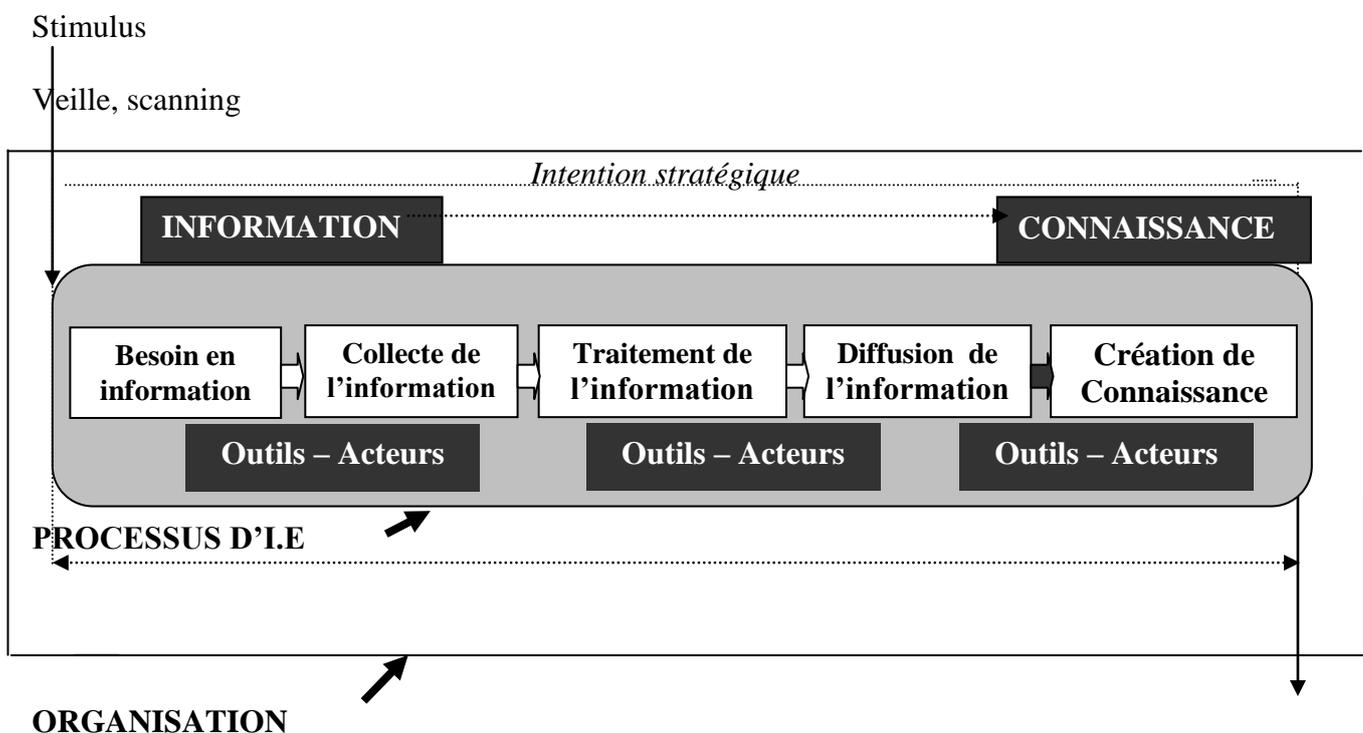
par une observation minutieuse des comportements des ses concurrents, par le recueil d'informations lui permettant de devancer des innovations technologiques. Cette recherche d'information sélective est orientée, traitée à l'intérieur de l'entreprise en vue de son exploitation. Cette ensemble d'étapes constitue le processus d'IE.

## II.2 : LE PROCESSUS D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

Levet et Paturel (1996), définissent le processus d'IE comme un processus permettant à l'entreprise de s'informer de façon pertinente et efficace sur un environnement. Chaque phase de ce processus est une action dont la mise en œuvre s'opère grâce à des outils, à des compétences et à une philosophie du management nécessaire ( Guilhon, Manni, 2002). L'étude de la revue de la littérature a permis de mettre en évidence cinq phases du processus d'IE :

**Figure :** Le processus d'intelligence économique

### ENVIRONNEMENT



**Source :** Elaboration personnelle

### II.2.1 : L'EXPRESSION DES BESOINS

Cette phase est celui de la présentation de l'objet de l'IE à l'ensemble des acteurs. Par objet d'IE, nous entendons ce sur quoi les acteurs sont invités à agir et réagir (une opportunité ou une menace). Il s'agit réellement d'une phase où l'ensemble des acteurs sont sollicités à donner leur représentation. Cette dernière selon Hassid, Moinet et Gustave (1997) porte sur :

- le positionnement stratégique de l'entreprise ;
- les axes de développements prioritaires ;
- l'analyse de l'impact de ces axes développement sur les dimensions de l'entreprise ;

## II.2.2 : LA RECHERCHE D'INFORMATION

Une fois les axes stratégiques sont bien définis, ainsi que les principaux événements susceptibles d'avoir un impact sur l'activité, se pose la question d'aller chercher cette information. Il faut savoir que 50% de l'information jugée d'importance pour le processus d'intelligence économique se trouve au sein de l'entreprise. Il est donc indispensable que l'information soient classifiée et disponible. De même, il faut mettre en place une procédure de recherche d'informations adapté à chaque corps de métier afin que les personnes ne soient pas découragé par un système informationnel trop lourd.

## II.2.3 : LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION

Afin que l'information trouvée soit utile pour l'entreprise, il ne faut pas qu'elle demeure brute, sans quoi vous n'allez susciter aucun intérêt pour celui qui doit la transformer en actions concrètes. Il faut donc une analyse de ces informations approfondie afin qu'elles révèlent leur véritable essence. Cette phase de traitement de l'information, par son caractère stratégique est le mode majeur de la démarche d'intelligence économique. C'est en fonction de l'analyse et de la synthèse qui en sont faites que les informations collectées par l'entreprise peuvent se transformer en connaissance utile à la prise de décision.

## II.2.4 : LA DIFFUSION DE L'INFORMATION

Cette quatrième phase, tout comme les précédentes, est essentielle à l'activité de l'IE. En réalité, nous admettons que cette activité au regard de la gestion stratégique des entreprises, il est nécessaire que les informations collectées, traitées parviennent aux différents responsable concernés par la prise de décision stratégique. Une information, aussi pertinente soit-elle, n'aucune de valeur si elle n'est pas transformer en connaissance, puis diffusée au bon moment, à la bonne personne et sous la bonne forme. Aujourd'hui, on porte une grande attention à la diffusion de cette connaissance, les moyens de communication sont nombreux et il est important que le médium utilisé pour faire circuler la connaissance soit adaptée au récepteur du message.

## II.2.5 : LA CREATION DE LA CONNAISSANCE

A la suite des travaux de Nonaka ( Nonaka, 1994 ; Nonaka & Takeuchi, 1995), en effet, un intérêt grandissant a été accordé par les chercheurs et praticiens à la création des connaissances et, en particulier, aux relations entre connaissance tacite et explicite. C'est ainsi que les quatre modes de création de la connaissance identifiés par ( Nonaka, 1994) constituent l'un des cadres théoriques les plus utilisés : la socialisation (de tacite vers tacite), l'articulation (de tacite vers explicite), la combinaison (d'explicite vers explicite), l'internalisation (d'explicite vers tacite). Ce cadre théorique a été complété par ( Baumard, 1999) qui propose de distinguer également entre le niveau individuel et le niveau collectif et suggère ainsi d'autres modes de création de la connaissance comme, par exemple, "la prise de conscience" (du tacite individuel vers l'explicite individuel).

	Tacite	Vers	Explicite
Tacite	<b>SOCIALISATION</b>		<b>EXTERNALISATION</b>
Du			
Explicite	<b>INTERNALISATION</b>		<b>COMBINAISON</b>

**FIGURE** : Les processus de conversion de connaissances

**Source** : Nonaka (1994) ; Nonaka & Takeuchi (1995)

La phase de création de connaissance est la phase qui permet de transformer l'information en connaissance. La connaissance est créée selon les auteurs, au travers de l'interaction sociale entre connaissances tacites et explicites, interaction conceptualisée sous la notion de « conversion de connaissances ». La dimension épistémologique désigne les modes de passage de la connaissance tacite à l'explicite, et l'inverse

### **III: LA NECESSITE DE DISTINGUER L'INFORMATION ET LA CONNAISSANCE**

Nous avons volontairement décortiqué chacune des perspectives de recherche en matière de l'information et la connaissance en adoptant une approche purement linéaire et descriptive. Nous voulons chercher à les expliquer en intégrant les travaux et les apports des auteurs (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Spender, 1996 ; Baumard, 1999 Brown et Duguid (1991) ; Argyris et Schön, 1978 ; Senge (1990)).

Nous voulons dans ce stade de notre recherche à tirer quelques résultats de la littérature que nous avons développé autour de l'information et la connaissance dans les organisations. Nous signalons que ces résultats vont nous servir comme base pour les développements qui concerne le traitement de la passerelle existante entre l'information et la connaissance. Nous commencerons ce paragraphe par l'apport de différentes théories de l'organisation, après nous allons traiter le passage de l'information à la connaissance dans le cadre du processus d'intelligence économique.

#### **III.1 : L'APPORT DES THEORIES DE L'ORGANISATION**

L'analyse de la littérature a pour objet de cerner les diverses perspectives traitant la transformation de l'information en connaissance, permet de relever trois grands courants de contributions qui se rapportent successivement à la théorie décisionnelle, à la théorie de l'apprentissage organisationnel, et à la théorie basée sur les ressources. Nous les présentons successivement ci-après :

##### **III.1.1 : LES CONTRIBUTIONS RELEVANT DE LA THEORIE DECISIONNELLE**

Dans la perspective des tenants de la théorie décisionnelle, l'organisation est une entité qui résout des problèmes. La prise de décision constitue le processus organisationnel qui va de l'information à la connaissance.

La prise de décision constitue manifestement un des plus importants processus organisationnels par lesquels les dirigeants affectent la vie et la croissance des organisations (Aguilar, 1968) et dont l'information constitue un intrant essentiel (Barnard, 1938 ; Cyert et March, 1963 ; March, 1991 ; Simon, 1945).

Tel que mentionné, la décision est une succession d'étapes qui transforme l'information à une connaissance. Quelques auteurs à l'instar de Cyert et March (1963), soulèvent qu'il n'est pas toujours évident d'établir une relation claire entre une information et une connaissance. En effet, ces auteurs soulèvent l'incapacité à traiter l'information disponible du fait des limites humaines et organisationnelles, la non perception de la qualité de l'information disponible à cause des capacités analytiques ou de coordination limitées.

Pour Levinthal et March (1993) et Nonaka(1994), le problème que soulève l'analyse de la relation entre l'information et la connaissance ne résiderait donc pas dans l'absence d'un lien mais dans le fait que cette relation n'est pas directement observable et qu'elle est par ailleurs rendue complexe à saisir à cause de l'interférence de plusieurs facteurs subjectifs (préférences et intérêts personnels du décideur) et cognitifs

### **III.1.2 : LES CONTRIBUTIONS RELEVANT DE LA THEORIE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL**

Les auteurs dont les contributions peuvent être rattachées à la théorie de l'apprentissage organisationnel adhèrent à la thèse selon laquelle l'information constitue un intrant et son traitement qui aboutit à la connaissance est un levier de l'apprentissage organisationnel.

L'existence d'une relation entre l'information et la connaissance est largement documentée dans la littérature sur l'apprentissage organisationnel. Les organisations qui favorisent l'apprentissage sont souvent caractérisées par leur capacité à apprendre à transformer leur information en connaissance pour innover leurs technologies, structures et pratiques organisationnelles.

Dans une perspective informationnelle, l'information de rétroaction concernant les actions passées constitue donc le point de départ de l'apprentissage organisationnel. On comprend mieux ici la thèse défendue par Argyris (1976) à l'effet que l'efficacité de l'apprentissage dépend de l'accessibilité, la clarté, la précision, la consistance et la congruence de l'information sur les résultats des actions initiées.

La thèse soutenue par Huber (1991) est plus proche de celle formulée par Argyris (1976). Une organisation apprend, soutient cet auteur, lorsque à travers le traitement de l'information, elle modifie son comportement potentiel. Par traitement, Huber (1991) signifie l'acquisition, l'exploitation, l'interprétation et la diffusion de l'information. La recherche et la diffusion de l'information sont par ailleurs identifiées parmi les processus organisationnels favorisant l'acquisition de la connaissance.

### **III.1.3 : LES CONTRIBUTIONS RELEVANT DE LA THEORIE BASEE SUR LES RESSOURCES**

La théorie basée sur les ressources offre un cadre de référence de la relation entre une information et une connaissance. Dans la perspective des tenants de cette théorie une organisation est une combinaison de ressources tangibles et intangibles. La logique de pensée de la théorie basée sur les ressources requiert que nous considérions l'information comme une ressource. Aussi, la relation entre l'information et la connaissance n'est pas directe mais plutôt caractérisée par le rôle médiateur de l'apprentissage. Ce rôle médiateur de l'apprentissage dans la transformation de l'information en connaissance constitue un des principaux points de consensus des tenants de la théorie basée sur les ressources (Barney, 1991; Grant, 1991).

Les travaux sur les attributs des ressources stratégiques ont conduit à l'identification d'un ensemble de caractéristiques qui font l'objet d'un consensus relativement large parmi les tenants de cette théorie. Wernefelt (1984), un classique de la théorie basée sur les ressources, souligne que c'est l'appropriation avant les concurrents d'une ressource qui confère l'avantage concurrentiel.

Les auteurs qui se sont penchés sur les types de ressources stratégiques rapportent l'importance de l'accès et de la capacité à exploiter l'information. D'après Mahoney et Pandian (1992) l'information et la connaissance constituent des ressources qui confèrent à une entreprise un avantage concurrentiel.

## **III.2 : L'INFORMATION ET LA CONNAISSANCE DEUX NOTIONS A CLARIFIER**

Les notions d'information et de connaissance sont souvent utilisées d'une manière indifférente dans la littérature, incluant les auteurs qui traitent de l'apprentissage dans une perspective informationnelle. La nécessité de les distinguer est important pour la poursuite de cette recherche.

Si nous admettons que l'information contribue à l'amélioration des connaissances, comme le soutiennent par exemple les tenants de l'approche informationnelle de l'apprentissage organisationnel (tels Argyris, 1976, 1993; Cohen et Levinthal, 1990; Huber, 1991; Nonaka, 1994), il résulte que nous ne pouvons pas conceptuellement considérer ces deux notions comme étant équivalentes considérant que la connaissance dérive donc d'une certaine transformation de l'information. Nonaka (1994) et Huber (1991) sont parmi les rares auteurs à avoir clairement soulevé la nécessité d'opérer une telle distinction.

Selon Huber (1991), l'information désigne un ensemble structuré de données véhiculant un sens (ou signal) alors que la connaissance est un produit généré par le traitement (interprétation) de l'information. A la différence de l'information qui peut être acquise, la connaissance doit être développée. Pour Nonaka (1994), tout comme c'est le cas pour Argyris (1993), l'information constitue un intrant nécessaire à l'initiation et à la formalisation de l'apprentissage. L'auteur définit l'information comme étant un flux de messages (ou de signaux) et la connaissance comme une croyance vérifiée concernant l'action humaine et qui est fondée sur un flux d'information. Il découle de cette définition formulée par Nonaka que toute connaissance est fondée sur une base, plus ou moins complexe, d'informations.

Nous utiliserons dans la suite de ce travail de recherche la notion d'information pour signifier un ensemble structuré de données fournissant des indications sur la nature ou l'évolution d'un fait, d'un phénomène donné, et la notion de connaissance comme étant une croyance vraie et justifiée (Nonaka et Takeuchi, 1995).

## **IV . LE PASSAGE DE L'INFORMATION A LA CONNAISSANCE DANS UN PROCESSUS D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE**

Il est évident, qu'en tant que sujet de recherche, l'intelligence économique ne pouvait exclure des réflexions autour de cette distinction qui s'opère entre l'information et la connaissance. Levet (2001) considère que la dimension stratégique du processus d'intelligence économique réside dans le triptyque appropriation (de l'information)- interprétation (de l'information)- action. L'appropriation porte sur les connaissances propres à une entreprise, alors l'interprétation consiste à dégager le sens de la stratégie. Et, enfin l'action est fondée sur la connaissance qu'a l'entreprise d'elle-même et de son environnement, dans une perspective de création de valeur (Guilhon et Levet, 2003).

### **IV.1 : LES ACTEURS ET LES PROCESSUS**

Un examen du processus d'intelligence économique fait apparaître que celui-ci peut être appréhendé comme l'intersection d'un ensemble d'acteurs et de processus. La première concerne les acteurs, ces derniers présentent les agents du savoir, dont leurs missions consistent à créer des nouvelles connaissances. Mais, pour réaliser cela, les acteurs doivent créer eux-mêmes des informations et des connaissances qu'ils combinent à d'autres informations et connaissances produites ailleurs et qu'ils appliquent systématiquement à la production de nouvelles informations et connaissances (Guilhon et Levet, 2003).

En effet, une information ne sera transformée en connaissance que si les acteurs possèdent les connaissances appropriées à son traitement ou encore au mieux à sa mise en valeur, car l'information en question risque autrement de s'avérer inutile. Ces connaissances sont nommés les savoir-qui (Guilhon et Levet, 2003) ; les savoir-qui sont possédés par les acteurs chargés du processus global d'intelligence économique, ou par des médiateurs dont les postes se situent à l'interface des autres métiers plus classiques, et qui ont comme mission de faire émerger l'information et de la diffuser pour la transformer en connaissance (Guilhon, 2003).

Si on poursuit dans le sens de cette réflexion, deux processus organisationnels sont actuellement émergents en regard de notre compréhension de ce que peut être, pratiquement, l'intelligence économique. Ce sont : le Knowledge Management et l'Apprentissage Organisationnel. Ces processus sont évolués séparément, on constate de plus en plus qu'ils sont interreliés (Dove, 1999). En effet, le Knowledge Management est surtout centré sur l'idée de la connaissance, alors que celui de l'apprentissage organisationnel nous renvoie aux divers processus de transformation de l'information en connaissance stratégique.

Notons enfin selon Levet (2001), que la transformation de l'information en connaissance implique la mobilisation de capacités à interpréter, à donner du sens à partir de cartes cognitives construites par apprentissage. A ce stade de notre recherche, il peut être intéressant d'étudier comment l'apprentissage transforme l'information en connaissance dans un processus d'intelligence économique. Nous

proposons alors dans notre prochain développement notre réflexion en s'appuyant effectivement sur les théories de l'apprentissage organisationnel.

## **IV.2 : L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL, UN MECANISME DE TRANSFORMATION DE L'INFORMATION EN CONNAISSANCE DANS UN PROCESSUS D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE**

L'apprentissage organisationnel est, depuis une vingtaine d'années, fortement exploité par les chercheurs en management (Guilhon 1993 , 1998 ; Kim 1993; Leroy 1998 ; Miner & Mezias 1996). Sa dimension transversale au sein du management stratégique en fait un phénomène utilisable pour expliquer de nombreuses situations. Cette difficulté à cerner dans sa globalité ce phénomène réside dans sa pluridisciplinarité, mais aussi dans les différents axes de recherches qu'il permet d'aborder.

### **IV.2.1 : DEFINITION DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL**

Les définitions de l'apprentissage organisationnel sont aujourd'hui pratiquement nombreuses que les travaux qui lui sont consacrés. Comme le remarque (Guilhon 1996), il existe un consensus autour de la notion d'apprentissage organisationnel, et qui s'exprime par trois points : tout d'abord, l'alignement avec l'environnement qui oblige selon l'auteur les organisations à apprendre à s'adapter ; ensuite il n'est pas la somme des apprentissages individuels, et enfin, l'existence de facteurs contextuels comme la structure et la stratégie détermine la capacité d'apprentissage à différents niveaux.

Il est possible de doter d'une définition incorporant un certain nombre d'éléments émanant des efforts de conceptualisation de l'apprentissage organisationnel. Celle proposée par (Argyris & Schön 1978) qui décrivent l'apprentissage organisationnel comme le processus qui implique la détection et la correction d'une erreur, nous se semble convenable à cette recherche.

Habituellement, deux formes d'apprentissage sont distingués. Il est d'usage de retenir les termes d'apprentissage en boucle simple et en double boucle introduits par (Argyris & Schön,1978).

L'apprentissage en simple boucle est un processus comportemental d'adaptation/réponse ou de correction d'erreurs dans le cadre de schémas ou de routines organisationnels établis et non remis en cause (apprentissage d'amélioration de la base des connaissances possédées).

Alors que l'apprentissage en double boucle est un processus cognitif qui selon (Ingham, 1994) "implique une démarche heuristique de critique imaginative et entraîne des modifications dans les schémas de connaissances et de réponses ou la production de nouveaux schémas". Ici, la capacité de désapprendre les schémas de pensée existants s'avère indispensable (remise en cause des normes et croyances). Ces deux types d'apprentissage s'opèrent à tous les niveaux de la firme : individuel, de groupe et organisationnel.

Le processus d'intelligence économique, qui par définition constitue un espace organisationnel borné, apparaît comme le lieu potentiel d'expérimentations sur une échelle réduite en termes de temps, d'espaces. Il incarne par là un outil d'apprentissage permettant à l'organisation de tester la validité de certaines hypothèses émises. Il peut être vu alors comme le lieu idéal de l'expérimentation définie par la mise en pratique d'un savoir nouveau en rupture avec les discours normatifs.

L'apprentissage est vu comme un processus de maîtrise collective des nouvelles connaissances afin de maintenir la position concurrentielle de la firme. La création des connaissances a été souvent présentée de façon linéaire et sans articulation d'ensemble. Il revient à (Nonaka & Takeuchi, 1997) la tentative récente d'élaborer un modèle dynamique de conversion de la conversion puis de la création des connaissances organisationnelles.

Argyris & Schön (1978) postulent que l'apprentissage organisationnel résulte d'interactions individuelles qui aboutissent à une création de connaissance, et ils utilisent le terme de modèles mentaux partagés pour désigner le processus de création de connaissance.

### **IV.2.2 : L'APPRENTISSAGE COMME UN CHANGEMENT DANS LES REPRESENTATIONS COLLECTIVES**

Argyris & Schön (1978) proposent les bases d'une théorie mettant au centre de la dynamique d'apprentissage dans l'action des individus : la théorie de l'action. Partant de ce principe, les acteurs au sein d'un processus d'intelligence économique se réfèrent sans cesse à ces cadres d'action collectifs pour agir. Dans ce sens, l'intelligence économique peut être considéré comme une "agence" dans laquelle les individus cherchent à se forger une représentation de l'organisation. Les individus dans ce processus interagissent pour affiner et compléter leurs représentations, les tester et les faire évoluer.

Dans la même tentative d'explication de l'apprentissage organisationnel comme source de construction d'un cadre d'action collectif dans un processus d'intelligence économique, certains auteurs, et nous retrouvons ici les idées de (Cyert & March 1963) qui notent que l'apprentissage provient d'un écart ponctuel ou continu entre un niveau d'aspiration associé à un objectif, et le niveau réel de performance.

#### **IV.2.3 : L'APPRENTISSAGE COMME LE RESULTAT D'UN ECART SITUATIONNEL PROVOQUE PAR UNE INTENTION STRATEGIQUE**

Charue (1992) précise que « il y a apprentissage organisationnel lorsque les membres de l'organisation construisent des savoirs pertinents par rapport à la mission de l'organisation et que ces derniers sont codés ou mémorisés dans l'organisation ».

Le concept de mission de l'organisation est lié à celui d'intention stratégique. D'après Campbell et Yeung (1991), et Lipton (1996), la mission de l'organisation est la réponse à la question "Pourquoi l'entreprise existe-t-elle ?", tandis que pour Thornberry (1996), elle est "les missions fondamentales de l'organisation pour exister au-delà du simple fait de faire de l'argent". Alors pour l'intention stratégique, les auteurs américains notent que, elle crée une inadéquation extrême entre les ressources et les ambitions.

Pour Metais et Roux-Dufort (1997), cette inadéquation entre les ressources et les ambitions est la source de la tension créatrice décrite par Senge (1990) et qui est à l'origine de l'atteinte de l'intention. Ils notent également que le niveau adéquat pour faire naître cette tension créatrice dépend également de l'organisation : "une organisation apprenante, habituée au changement est capable de supporter un niveau de tension nettement supérieur à une organisation statique peu sollicitée au cours de son expérience passée. L'idée de tension ne peut donc se concevoir que de manière absolument relative.

Metais et Roux-Dufort (1997) distinguent plusieurs niveaux de tension selon l'importance de l'écart entre l'intention et la réalité. A chacun de ces niveaux est associé un type d'apprentissage différent. A une tension modérée correspondra un apprentissage "simple boucle" (adaptation ou imitation) et à une tension forte correspondra un apprentissage "double boucle" (invention de nouvelles solutions, transformation en profondeur) Argyris & Schön (1978).

### **V. CONSIDERATION EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE**

Notre recherche s'attache à décrire et à expliquer la réalité du processus d'intelligence économique. Définir ainsi un objectif de recherche suppose de s'interroger sur les significations épistémologiques et méthodologiques de ce choix initial. L'objet de notre à ce stade de recherche est de situer notre questionnement de ce point de vue ; nous élaborons par la suite un modèle et des hypothèses de la recherche.

#### **V.1 : NOS CHOIX EPISTEMOLOGIQUE S'INSCRIVENT DANS UN POSITIONNEMENT POSITIVISTE**

En dépit de son importance théorique et certainement pratique, ce n'est que durant ces dernières années que des recherches ont été entreprises sur le thème de l'intelligence économique. En effet, si nous regardons les différents numéros de la revue d'intelligence économique édités par l'association Française de développement de l'IE qui constitue la référence en matière de recherche en IE nous remarquerons que ce dernier n'a commencé à être considéré comme étant un thème de recherche à part

entière qu'en 1994. Ceci ne fait que confirmer l'idée selon laquelle l'IE n'a pas eu une attention particulière que depuis ces quelques dernières années alors qu'elle constitue un élément critique de la stratégie des entreprises.

Dès lors, du point de vue de la recherche, l'opportunité se présentait de confronter le discours académique et la pratique managériale sur un thème relativement peu exploré et encore mouvant malgré le développement des recherches académiques (notamment Larivet, 2001). A cette fin, la recherche s'ancre clairement dans la Zone (I) de la matrice proposé par Koenig(1993) pour laquelle notre préoccupation est la découverte des mécanismes de création de la connaissance dans la cadre d'un processus d'IE .

Notre recherche s'attache à comprendre et à saisir la réalité du processus d'intelligence économique. Notre objectif est ainsi d'accroître la connaissance dans le domaine avec le souci que nos hypothèses théoriques soient en accord avec la réalité de terrain. Nous cherchons à décrire et non à prédire.

## **V.2 : LA METHODOLOGIE QUALITATIVE COMME UNE STRATEGIE DE RECHERCHE PERTINENTE**

Nous avons comme postulat de départ que l'apprentissage organisationnel explique la création de la connaissance dans un processus d'intelligence économique. Par définition, nous sommes ici en présence d'une problématique de nature explicative. Les spécialistes en méthodologie de recherche (Easterby-Smith et *al.* 1991; Eisenhardt, 1989; Emory, 1985; Huberman et Miles, 1991; Yin, 1994) s'entendent pour dire dans un tel cas qu'une méthodologie qualitative est appropriée.

Plusieurs arguments d'ordre philosophique et méthodologique permettent d'affirmer notre choix. Nous empruntons l'argumentation philosophique à Huberman et Miles (1991) lorsqu'ils affirment à propos des démarches qualitatives « elles permettent des descriptions et explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local (...) ».

## **VI . ELABORATION DU MODELE ET DES HYPOTHESES DE RECHERCHE**

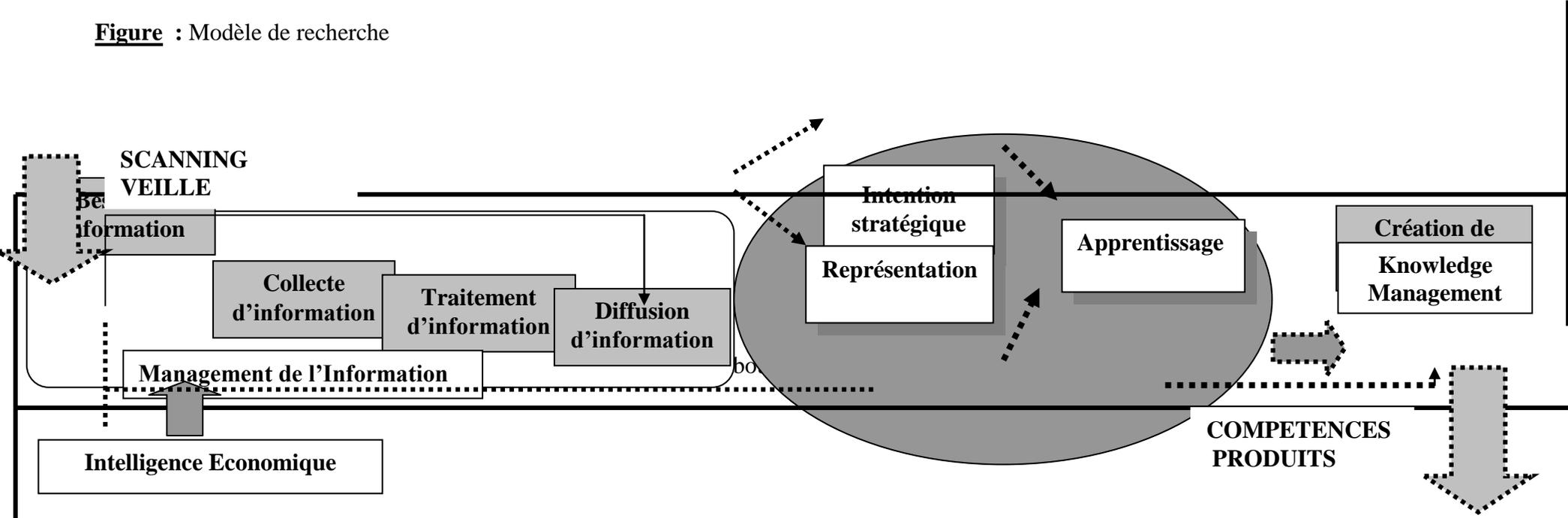
Les approches théoriques, présentées dans les points précédents, témoignent d'une richesse conceptuelle importante pour étudier la transformation de l'information en connaissance dans un processus d'intelligence économique.

Il convient de rappeler que l'objectif de cette recherche est de formuler un modèle conceptuel de la transformation de l'information en connaissance dans un processus d'intelligence économique. Ce cadre conceptuel présente un caractère transversal, donc une forte propension à opérer des articulations entre des champs d'étude distincts. L'intégration des problématiques provenant de courants théoriques différents constitue un des aspects sur lequel nous avons tenté de mettre l'accent, afin de souligner que le processus d'intelligence économique ne peut être réduit à la question de l'information, mais aussi à la problématique de la création de la connaissance. Il nous semble plus fructueux de souligner le caractère multidisciplinaire de notre recherche.

### **VI.1 : MODELE DE RECHERCHE**

Le modèle de recherche élaboré pour les fins de cette recherche postule que la transformation de l'information en connaissance dans un processus d'intelligence, peut être s'effectué à travers un apprentissage organisationnel généré par une intention stratégique et une représentation collective.

**Figure** : Modèle de recherche



## VI.2 : HYPOTHESES DE RECHERCHE

Afin de pouvoir exploiter au mieux les apports théoriques exposés dans la première partie de cette recherche, nous nous sommes efforcé de formaliser une certaine hypothèses, et comme le préconisent Quivry et Van Campenhoudt (1995), '' de les traduire dans un langage et sous des formes qui les rendent propres à guider le travail systématique de collecte et d'analyse des données d'observation ou d'expérimentation qui doit suivre''.

A partir de cette analyse nous allons essayer de voir quels sont les mécanismes qui interviennent dans un processus d'intelligence économique pour créer la connaissance. C'est principalement autour du concept d'apprentissage organisationnel que nous avons appuyé pour traiter notre problématique de recherche. Dans le cadre de cette recherche nous pouvons développer quatre hypothèses :

***H1:Le processus d'IE est le processus de définition des besoins d'information, de collecte, de traitement, et de diffusion des informations, jusqu'au la création de connaissances technologiques, concurrentielles et environnementales.***

***H2 :Ces connaissances technologiques, concurrentielles et environnementales sont créés par un processus d'IE, parce qu'il engendre des apprentissages organisationnels.***

***H3 : Il y a des apprentissages organisationnels, car il y a un renouvellement de l'intention stratégique au sein d'un processus d'IE.***

***H4 : Il y a des apprentissages organisationnels, car il y un changement dans les représentations collective au sein du processus d'IE.***

## VI.3 : OPERATIONALISATION DES HYPOTHESES

Tel est l'objet de ce paragraphe qui constitue la charnière entre les hypothèses de recherche et le travail d'élucidation fondé sur une approche empirique. Nous allons tenter dans cette paragraphe à opérationnalisé nos variables, pour que nos hypothèses seront compréhensible par les acteurs de terrain.

### VI.3.1 : INDICATEURS DES VARIABLES DEPENDANTES

Nous avons appuyé ici sur les travaux de chercheurs ( Phaniel et Levy, 2003 ; Bournois et Romani, 2000 ; Levet, 2001) et de praticiens ( Jakobiak, 1998 ; Bloch, 1995 ; Hassid, Jacques-Gustave, Moinet, 1997 ; Martinet, Marti, 1995, etc ) spécialiste en matière de l'intelligence économique, leurs ouvrages et leurs études nous ont servi comme des références de base pour opérationnaliser le processus d'intelligence économique. Dans la matrice ci-après nous proposons pour chaque variables indépendantes des indicateurs :

VARIABLE	INDICATEURS DE MESURES
<b>EXPRESSION DES BESOINS EN INFORMATION</b>	Besoins en information interne (RH, Comptabilité, Marketing...) Besoins en information environnementale Concurrentiel Technologique Qui exprime le besoin, où on exprime, comment ?
	Presse, livres

<p><b>COLLECTE DE L'INFORMATION</b></p>	<p>Base de données Salon, Forum, Congrès, Exposition, Mission et voyages d'études Internet (Moteur de recherche, Agents intelligents...) Réseaux informels (Fournisseur, clients, concurrents, Sous-traitants...) Personnels de l'entreprise Cercle de qualité, séance de formation, comité d'entreprise Centre de recherche publics, centre d'information documentaire Organisme, Fédération Thèse, mémoire, rapport de stage Qui collecte l'information</p>
<p><b>TRAITEMENT D'INFORMATION</b></p>	<p>Experts internes et externes Cabinets de consultants Organismes chargé des études Réunions spéciales d'analyse, procédure d'analyse d'information Outils informatique de traitement d'info (Dataminig, outils de bibliométrie ...)</p>
<p><b>DIFFUSION D'INFORMATION</b></p>	<p>Réunion d'information Rapports formels Notes d'information Un réseau d'ordinateur Intranet e-mail Téléphone Voie postale</p>
<p><b>CREATION DE CONNAISSANCE</b></p>	<p>•<b><u>Typologies de connaissances</u></b> <b>Métiers</b> Connaissances sur les Métiers de l'entreprise <b>Opérationnelle</b> Connaissances relatives aux activités opérationnelles <b>Stratégique</b> Connaissance sur l'environnement concurrentiel Connaissance sur l'environnement technologique Connaissance sur l'environnement financier. Nouveau produit, nouveau marché • <b><u>Conversion de connaissance</u></b> <b>Socialisation</b> Réunions formelle ou informelle, débats, communauté de pratique, club, outils de travail partagés, compagnonnage <b>Extériorisation</b></p>

	<p>Etablissement de page jaune, élaboration de plate forme de connaissance, communauté de pratique.</p> <p><b>Combinaison</b> Echange de message électronique, de document, bases de données informatiques, documents numérisés gérés par des logiciels de gestion.</p> <p><b>Intériorisation</b> Session de formation, de stage, expérimentation, simulation</p>
--	---

### VI.3.2 : INDICATEURS DES VARIABLES INDEPENDANTES

Nous distinguons dans ce bloc d'indicateurs, des indicateurs liés à l'apprentissage organisationnel, à l'intention stratégique et à la représentation. En ce qui concerne ces trois variables, nous avons mené des investigations dans des thèses, ouvrages, et articles d'auteurs. En revanche, les mesures proposées par les auteurs ne correspondent parfaitement pas à ce que nous voulons indiquer par ces variables dans le cadre de l'intelligence économique. Un travail de réflexion permanent, nous a permis de développer une certaine mesure. Nous les présentons dans la matrice suivante :

VARIABLE	INDIACTEURS DE MESUTRES
<b>APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL</b>	<p><u>Erreurs constatées</u> Le système de rôle est inefficace Les règles de fonctionnement ne sont pas claires L'interface des domaines de compétence est flou Dysfonctionnement au niveau du management et de l'animation des hommes. Mauvaise utilisation des outils et techniques Dysfonctionnement de l'organisation de travail</p> <p><u>Actions entreprises</u> Changement de structure, de culture Modification des systèmes de rôle Modification des règles de fonctionnement Apprentissage du respect des domaines de compétence Amélioration du management et de l'animation des hommes Apprentissage des outils et des techniques Amélioration de l'organisation du travail</p>

VARIABLE	INDIACTEURS DE MESUTRES
<b>REPRESENTATION</b>	<p>Changement des représentations sur l'environnement (menaces /opportunités) Changement des représentations sur l'entreprise( forces / faiblesses ). Changement des représentations des problèmes interne Changement de croyance ( idées sur les individus, sur le mode de gestion, sur l'environnement externe )</p>

VARIABLE	INDICATEURS DE MESURES
<b>INTENTION STRATEGIQUE</b>	Renouvellement du plan stratégique Renouvellement des objectifs affichés Implication des employés au travail en fonction de l'objectif de l'IE Participation et engagement des employés Motivation des employés de l'intérêt de l'IE Converger les objectifs individuels vs collectifs

## VII : PHASE EMPIRIQUE

Ce paragraphe a pour objectif principal la présentation de notre étude empirique. Pour ce faire nous développerons, en premier lieu les caractéristiques de notre échantillon, puis dans un deuxième temps, nous présentons successivement le dispositif du recueil et de l'analyse des données.

### VII. 1 : CARACTERISTIQUES DE LA POPULATION D'ETUDE

Les entreprises échantillonnées sont relativement âgées car elles ont été fondées depuis plus de 30 ans en moyenne. Par ailleurs, on note que ce sont des entreprises de taille grande et moyenne qui appartiennent à des secteurs différents. Plus de deux tiers d'entre elles (70%) opèrent dans un secteur en croissance et dans laquelle l'innovation présente une nécessité pour la compétitivité.

Des appels téléphoniques ont été effectués pour pouvoir prendre des rendez vous avec des personnes susceptible de répondre à nos questions. Au final certaines difficultés sont apparues car le sujet présente un caractère stratégique, et les données relatives aux questions posées sont très confidentiel. A la suite des ces appels téléphonique en finale nous avons réussi à contacter 20 responsables dans l'entreprise en l'occurrence du IE, KM, communication, RH, recherche et développement, ces responsables ont été interrogée entre Octobre 2003 et Janvier 2004.

### VII. 2 : LES ENTRETIENS SEMI- DIRECTIF, UN OUTIL LE PLUS ADAPTE POUR NOTRE RECHERCHE

L'entretien est un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relations avec le but fixé ( Grawitz, 1993). Il représente un type de communication assez particulier. Il a un but précis et met en présence des individus qui en général ne se connaissent pas. Il repose sur l'idée que pour savoir ce que pensent les gens, il suffit de leur demander (Grawitz, 1996). Pour Wacheux (1996), la technique de l'entretien correspond à un projet de connaissances des comportements humains et des interactions sociales à partir du discours des acteurs.

Le recours à l'entretien ne peut se faire qu'après répondu à certaines questions : quel type d'entretien, quels thèmes évoquer, quel interlocuteur et finalement quel mode d'analyse du matériau ?.

La typologie d'entretien envisageable dans notre recherche c'est les entretiens semi-directif. Ces entretiens sont menés dans le respect des principes de non-directivité établis par Rogers (1959), le guide d'entretien n'étant pas un questionnaire ouvert mais un aide mémoire servant à n'oublier aucun point important. Cette typologie d'entretiens sont réalisée auprès de personnes actives en IE. Selon l'implication des personnes dans le système d'IE et leur niveau hiérarchique, le déroulement de l'entretien est différent.

## **VII. 3 : LE RECOURS A L'ANALYSE DU DISCOURS, COMME UNE STRATEGIE APPROPRIEE POUR L'ANALYSE DES DONNEES QUALITATIVE**

Les techniques d'analyse de données en sciences de gestion sont nombreuses, et l'utilisation d'un outil plutôt que d'autres dépend généralement de l'objectif de la recherche et de la nature de sujet. Dans notre recherche, nous avons opté pour une méthode d'analyse du discours, et notre choix est justifié par la nature de l'objectif de la recherche qui vise à expliciter un phénomène organisationnel celui de la transformation de l'information en connaissance dans un processus d'intelligence économique.

Par ailleurs, le recours à l'analyse du discours des acteurs composant la fonction d'intelligence économique présente une volonté de notre part d'appliquer une des méthodes de sciences de langage aux sciences de gestion. Selon Charaudeau et Maingueneau (2002), l'analyse du discours se situe au carrefour des sciences humaines, elle est très instable. Il existe des analyses du discours plutôt sociologiques, d'autres plutôt linguistiques, d'autres plutôt psychologiques....

L'analyse du discours reçoit des définitions très variées. Il existe une définition très large de Brown et Yule (1983) comme l'analyse de l'usage de la langue, et ainsi selon Van Dijk (1985) comme l'étude de l'usage réel du langage, par des locuteurs réels dans des situations réelles. En effet, avec ces définitions très vagues il s'avère difficile de distinguer l'analyse du discours à d'autre discipline qui étudient le discours. Selon Maingueneau (1996), il est préférable de spécifier l'analyse du discours comme la discipline qui, au lieu de procéder à une analyse linguistique du texte en lui-même ou à une analyse sociologique ou psychologique de son contexte, vise à articuler son énonciation sur un certain lieu social. Selon l'auteur, l'analyse du discours peut donc s'intéresser aux mêmes corpus que la sociolinguistique, l'analyse conversationnelle, mais tout en s'appuyant sur ces disciplines voisines, elle adopte un point de vue différent.

## **CONCLUSION**

Cette communication remplit un objectif triple :

- Montrer l'intérêt de l'intelligence économique pour les entreprises ;
- Synthétiser les différentes approches de l'information et de la connaissance ;
- Mettre en avant l'importance de l'apprentissage dans un processus d'intelligence économique.

Fondé sur une revue de la littérature des principaux champs théoriques abordant la problématique de la transformation de l'information en connaissance dans un processus d'intelligence économique, notre recherche a permis de s'interroger sur les facteurs générateurs de l'apprentissage, qui permet de développer de nouvelles connaissances pour les organisations.

Compte tenu de l'abondance de la littérature sur l'apprentissage organisationnel, nous avons inscrit cette recherche dans la conception de l'apprentissage comme un processus qui permet de transformer l'information en connaissance. Nous avons commencé cette recherche par une revue sur les trois principaux thèmes qui sont l'intelligence économique, l'information et la connaissance. Puis nous avons repéré les liens unissant ces trois champs et l'apprentissage organisationnel. En effet, le corollaire de ce développement théorique, est que l'apprentissage génère une création de connaissance et vice versa. Cette conclusion nous a rassuré pour établir des liens entre ces deux champs et le processus d'intelligence économique.

Le cadre d'analyse pluridisciplinaire retenu donne effectivement la possibilité d'appréhender le phénomène en question à partir de deux postures, une posture cognitive se matérialise dans le changement de représentation collective, qui dit représentation, laisse entendre croyance, idées sur les individus, sur le mode de gestion, sur l'environnement externe...etc. et une posture stratégique, qui se présente dans le cadre de cette recherche par l'intention stratégique. Notre modèle de la recherche explique bien les liens entre ces deux postures et l'objectif de la recherche.

# BIBLIOGRAPHIE

**Argyris, C. et Schon, D.,(1978),** "Organizational learning : a theory of action perspective", Adison Wesley.

**Argyris, C., (1976),**" Single-loop and double-loop models in research on decision making", Administrative Science Quarterly, vol. 21.

**Argyris, C. (1993),**" On organizational learning", Cambridge Massachusetts, Blackwell Publishers.

**Barney, J. B., (1991),**"Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, vol. 17.

**Bournois, F. et Romani, P-J.,(2000),**" l'intelligence économique et stratégique dans les entreprises Françaises", Edition Economica, Paris.

**Baumard, Ph.,(1999),**" Tacit Knowledge in Organizations", Sage, London.

**Baumard, Ph., (1991),**" Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels", Paris, Masson, 1991.

**Bloch A.,(1995),**" Intelligence économique", Economica, Paris.

**Brown, G et Yule, G., (1983),**" Discours analysis", Cambridge univerity Press.

**Brown J.S. et Duguid D., (1991),**"Organizational Learning and Communities-ofpractice : Toward a Unified Viex of Working, Learning, and Innovation", Organization Science, vol.2 n°1.

**Barnard, C. (1938),**"Functions of the executive (The)", Boston, Massachusetts, Harvard University Press.

**Charue, F et Midler, C., (1992),**" L'apprentissage organisationnel d'une nouvelle logique industrielle : Le cas de la fiabilité dans les tôleries robotisées", Les Cahiers du CRG, École Polytechnique, No. 9, Paris, Décembre, 61-84

**Charaudeau,P et Mainguenu, D., (2002),**" Dictionnaire d'analyse du discours", Seuil, Paris.

**Cohen, W.M. et D.A. Levinthal., (1990),**" Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", Administrative Science Quarterly, vol. 35.

**Campbell A. et Yeung, S.,(1991),**"Creating a Sense of Mission", Long Range Planning, vol.24 n°2.

**Cyert R.M. et March, J.G.,(1963),**" A Behavioral Theory of the Firm", Prentice Hall.

**Dou, H.,(1995),**" La veille technologique", Edition, Dunod, Paris.

**De Rosnay, J. (1995),**" l'homme symbiotique", Paris: Points.

**Dove, R. (1999),**"Knowledge management, response ability, and the agile enterprise. Journal of Knowledge Management, vol. 3 .

**Dijk, T.A. Van., ( 1985),**" Handbook of Discourse analysis", volume n°4, londers, Academic press.

**Easterby-Smith, M., R. Thorpe et A. Lowe (1991),**" Management Research: an introduction", London, Sage Publications.

**Eisenhardt, K.M., (1989),**" Building theories from case study research", Academy of Management Review, vol. 14, n. 4.

**Emory, W.C., (1985),** "Business research methods", St-Louis, Richard Irwin Inc.

**Jakobiak, F., (1998),**"L'intelligence économique en pratique", Paris,éditions D'organisation,

**Koenig, G.,(1993),**"Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles", Revue de Gestion des Ressources Humaines, N°9, Novembre, 1993.

**Kim, D.H.,(1993),**" The link between individual and organizational learning", Sloan Management Review.

**Leroy, F.,(1998),**"L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature", AIMS, Louvain.

**Levet, J-L.,(2001),**" Intelligence économique : mode de pensée, mode d'action", Economica, Paris.

**Lesca, H.,(1994),** "Veille stratégique pour le management stratégique, état de la question et axes de recherche", Economies et Société, Série SG, N°20.

**Larivet S.,(2001),**" Intelligence économique : acception française et multidimensionnalité", AIMS, Québec.

**Levet J-L., Paturel R.,(1996),** " L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique", AIMS, Lille, 1996.

**Levinthal, D.A. et J.G. March., (1993),**" The myopia of learning", Strategic Management Journal, vol. 4, Special Issue.

**Mahoney, J.T. et J.R. Pandian (1992),**" The resource-based view within the conversation of strategic management", Strategic Management Journal, vol. 13.

**Miner et Mezias.,(1996),**"Ugly Duckling No More: Past and Futures of Organizational Learning Research", Organization Sciences, January-February, vol 7, n° 1.

**Miles M. B. et Huberman, A.M.,(1991),** "Analyse de données qualitatives", Bruxelles, De Boeck.

**Martinet, B., et Marti, PH.,(1995),**" L'intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l'information", Editions d'organisation, Paris, 1995.

- Martre, H.,(1994),**''Intelligence économique et stratégie des entreprises'', Œuvre Collective du Commissariat au Plan, Paris, la documentation Française.
- Maingueneau, D., (1996),**'' Les termes clés de l'analyse du discours'', Edition Mémo seuil, Paris.
- March, J. G., (1991),** ''les systèmes d'information et prise de décision: des liens ambigus'', March, J.J (ed), Décisions et organisations, Paris, Les éditions d'organisation.
- Metais, E, et Roux-Dufort, C., (1997),** ''vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention'', AIMS.
- Nonaka, I. Et Takeuchi, h.,(1995),** ''The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies create the dynamics of innovation'', NY: Oxford University Press.
- Nonaka, I.,(1994),**'' A dynamic theory of organizational knowledge creation'', Organization Science, 5.
- Nonaka, I et Takeuchi,H.,(1997),**'' La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante'', Ed. De Boeck Université, Bruxelles.
- Rogers C., (1959),**'' A Theory of Therapy, Personality and Interpersonal Relationships as Developed in the client centered Framework'', dans Kroch S. (eds) : Psychology : a study of science, vol.III, Formulations of the Person and social Context, New York, MacGraw-Hill, 1959.
- Phanuel D., et Levy D., ( 2003),**'' Intelligence économique ou « économie d'intelligence » dans les PME-PMI ? l'exemple d'un département français'', AIMS, Tunis.
- Polanyi, M.,(1966),**''The Tacit Dimension'', Garden City, NY: Doubleday, 1966.
- Quivry, R et Van Campenhoudt, L., (1995),** '' Manuel de recherche en sciences sociales'', Paris, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition.
- Spender J. C.,(1996),**'' Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm'', Strategic Management Journal, Vol. 17, Winter Special Issue.
- Senge P.M., (1990),**'' The Fifth discipline : the Age and Practice of the Learning Organization'', London, Century Business.
- Simon H.A., (1945),**''Administrative Behavior'', New York, MacMillan
- Guilhon, A. et Manni Ch .,(2003),**'' L'intelligence économique comme processus de création de savoir : le cas de Mecaplast'', In Guilhon, B & Levet, J-L (2003), De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance'', Editions Economica, Paris.
- Guilhon, A.,(2003),**'' Le processus d'intelligence économique et l'identité de la PME'', In Guilhon, A, l'intelligence économique dans la PME : Visions éparses, paradoxes et manifestations, Editions Economica.
- Guilhon A.,(1996),**''Apprentissage organisationnel et PME'', Economies et Sociétés, Série S.G. n°22.
- Guilhon A.,(1993),**''Etude de la relation entre le changement organisationnel et l'investissement intellectuel dans les PME'', Thèse de Doctorat, Montpellier.
- Guilhon, B., et Levet, J-L.,(2003),**'' De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance'', Economica.
- Girod, M.,(1995),**'' La mémoire organisationnelle'', Revue Française de Gestion, n° 105.
- Grant, R.M., (1991),**'' The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation'', California Management Review, vol. 3.
- Grawitz, M., (1996),**''Méthodes des sciences sociales'', Paris, Dalloz, 10<sup>ème</sup> édition.
- Hassid, L. Jacques-Gustave, P et Moinet N.,(1997),**'' Les PME face au défi de l'intelligence économique : le renseignement sans complexe'', Edition Dunod.
- Huber, G.P.,(1991),**'' Organizational Learning : The Contributing Processes and the Litterature'', Organization Science, 2, 1.
- Ingham, M. (1994),**'' L'apprentissage organisationnel dans les coopérations'', Revue française de gestion, Janvier- Février.
- Wacheux, F.,(1996),**''Méthodes qualitatives et recherche en gestion'', Paris, Economica.
- Wernefelt, B., (1984),** ''A resource-based view of the firm'', Strategic Management Journal, vol. 5.
- Yin, R K.,(1994),**'' Case study research, sign and methods'', Sage publications, London.