

# **La dimension organisationnelle et sociale :**

## **Les dimensions inexplorées de l'intelligence économique**

**Mohamed Nabil EL MABROUKI**

elmabroukinabil@aol.com

Allocataire - moniteur

PESOR (Pilotage Economique et Social des Organisations)

Université Paris XI - Faculté Jean Monnet

54, Boulevard Desgranges

92331 Sceaux - France

Tél : +336 22 34 82 66

### **Mot-clés :**

Intelligence économique, processus, contenu, structure, culture d'entreprise, acteurs, réseaux.

### **Keywords :**

Competitive intelligence, process, content, structure, organizational culture, actors, networks.

### **Palabras claves :**

Inteligencia competitiva, proceso, contenido, estructura, cultura organizacional, actors, redes.

### **Résumé :**

L'IE constitue un moteur de la croissance des firmes et de leur compétitivité. Les entreprises et les états l'ont progressivement déployée comme un levier essentiel de l'avantage concurrentiel. Elle aiguise anticipation et proactivité permettant ainsi une lecture globale de l'environnement de l'entreprise. Transdisciplinaire et multidimensionnelle, l'IE s'impose comme un mode de pensée, de réflexion et d'action collective. En ce sens, il devient pertinent de s'interroger sur les rôles de la dimension sociale et organisationnelle dans la pratique de l'IE.

# 1 Introduction

L'intelligence économique (IE) est une pratique qui s'inscrit dans un processus organisationnel complexe (Prescott, 2001 ; Miree & Prescott, 2000, Barney, 1986). Elle s'impose dans la littérature pour désigner « *une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'information et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités); ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes* » (Bournois & Romani, 2000 : 19). En effet, l'IE peut être vue comme un système intelligent d'information et de la connaissance sur l'environnement concurrentiel, elle permet en ce sens d'apporter en temps voulu une information sur ses principaux concurrents, déterminer la manière dont ils peuvent nuire aux intérêts de l'organisation et s'informer continuellement sur le système technologique, politique, économique, légal et social pouvant affecter la position concurrentielle. Elle devient par conséquent primordiale pour mener à bien ses décisions stratégiques et ses actions d'influence et de protection.

Par ailleurs, l'IE est un processus cognitif, affectif et psychologique qui doit être considéré comme une question de gestion purement organisationnelle et sociale avant d'être technique (Tombs, 2004). Ce constat nous a amené à explorer le(s) rôle(s) de la structure, de la culture d'entreprise, des acteurs et des réseaux dans la pratique de l'IE. Pour ce faire, nous allons commencer par présenter une circonvolution générale de l'IE (2) et ensuite nous traiterons chaque élément de la dimension organisationnelle (3) et sociale (4) dans le but de comprendre son impact sur la pratique de l'IE.

## 2 Une circonvolution générale de l'intelligence économique

D'une manière générale, l'intelligence se définit comme l'ensemble des fonctions mentales ayant pour objet la connaissance conceptuelle et rationnelle. C'est aussi l'aptitude de l'être vivant à s'adapter à des situations nouvelles et à découvrir des solutions aux difficultés qui se présentent. Dans ce cadre d'analyse, l'intelligence se présente comme l'art de combiner information, connaissance et action (Wall, 1974 ; Cleland & King, 1975 ; Jaffe, 1979 ; Montgomery & Weinberg, 1979). Jusqu'à présent, l'IE reste un concept déconcerté, les différents travaux qui lui ont été consacrés distinguent deux courants d'analyse, l'IE comme processus et l'IE comme contenu.

### 2.1 L'IE comme un processus

L'IE entant que processus s'inscrit dans le cadre d'un mode d'organisation interne. Elle peut être définie comme un ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information, organisées dans

le temps et dont la combinaison permet d'obtenir des informations et des connaissances actionnables (Gilad & Gilad, 1986). Elle englobe la dimension temporelle, relationnelle, productive et coopérative. Le processus de l'IE permet à l'entreprise de s'informer de façon pertinente et efficace sur son environnement. C'est un cadre organisé qui a pour objet de répondre aux différents questionnements que se posent les dirigeants et les managers de l'entreprise. Il est également un guide d'analyse des pratiques des organisations et un instrument d'audit par excellence. Dans ce sens, il est destiné aux décideurs pour l'élaboration et le suivi de leur stratégie, de manière à réaliser l'adaptation de l'entreprise à son environnement. De plus, il tend à motiver l'ensemble des acteurs de façon à diriger les aspirations vers un objectif commun.

L'IE est un processus par lequel l'organisation collecte de l'information à propos des concurrents et de l'environnement concurrentiel afin de les intégrer dans le processus de prise de décision. Il comprend quatre phases représentant le cycle suivant : l'expression des besoins, la collecte de l'information, son analyse, et la diffusion des connaissances (Kahaner, 2000 ; Fleisher, 2001 ; Vitt et al., 2002 ; Bournois & Romani, 2000). Ces connaissances viennent par la suite assister la prise de décision qui se traduit assez souvent par de nouveaux objectifs à atteindre et donc de nouvelles interrogations. Le cycle devient continu (Vitt et al., 2002). Ce processus assure également la protection de l'information et de la connaissance au sein de l'organisation et permet de mener des actions d'influence.

## 2.2 L'IE comme un contenu

L'IE en tant que un contenu est le résultat d'un processus de production de l'information et de la connaissance pour l'action stratégique. Il s'agit en effet de l'information précise et opportuniste et de la connaissance actionnable obtenue par le processus de l'intelligence économique et utilisées pour une fin stratégique. L'information et la connaissance joueront en l'occurrence aussi bien le rôle d'un élément du processus (Input) que d'un produit final (Output).

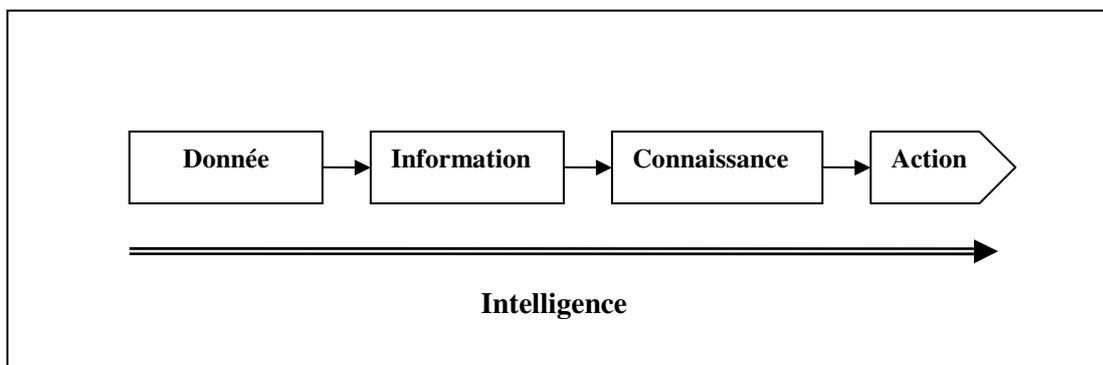


Figure 1: L'intelligence économique comme un contenu

Dans ce cadre d'analyse, le rôle de l'intelligence économique est similaire à celui du knowledge management. Il est question de créer, stocker et fournir de la connaissance mais reste tourné vers l'extérieur. (Kogut et Zander, 1992 ; Conner et Prahalad, 1996 ; Grant, 1996).

En outre, l'intelligence économique ne se limite pas à la faculté de s'informer et de comprendre son environnement, mais la dépasse pour inclure la capacité d'agir. Elle peut ainsi être résumée comme la capacité d'analyse et de synthèse tournée vers l'action. Dans un sens général, il s'agit de la capacité à appréhender les interrelations entre les faits disponibles de manière à guider l'action vers un but désiré (Luhn, 1958).

### **3 Les rôles de la dimension organisationnelle dans la pratique de l'intelligence économique**

Il est traditionnellement admis, dans une perspective théorique, que la dimension organisationnelle comporte au moins deux composantes: la structure (3.1) et la culture organisationnelle (3.2).

#### **3.1 La structure organisationnelle**

La question de structure organisationnelle est à l'origine d'une littérature abondante. Elle a fait l'objet d'une attention particulière et ce depuis les premiers développements des sciences de gestion. Il existe en effet différentes définitions de la structure organisationnelle. Certaines se contentent de la traiter sous l'angle des principes de la division du travail et des liaisons hiérarchiques (Aubert-Krier, 1976), alors que d'autres intègrent l'ensemble des éléments de fonctionnement et de gestion de l'organisation destinés à atteindre des objectifs de l'entreprise (Tabatoni et Jarniou, 1975). Child (1977) va même jusqu'à y inclure les aspects symboliques et culturels. Dans ce sens, Mintzberg (1982) définit la structure organisationnelle comme la somme totale des moyens utilisés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.

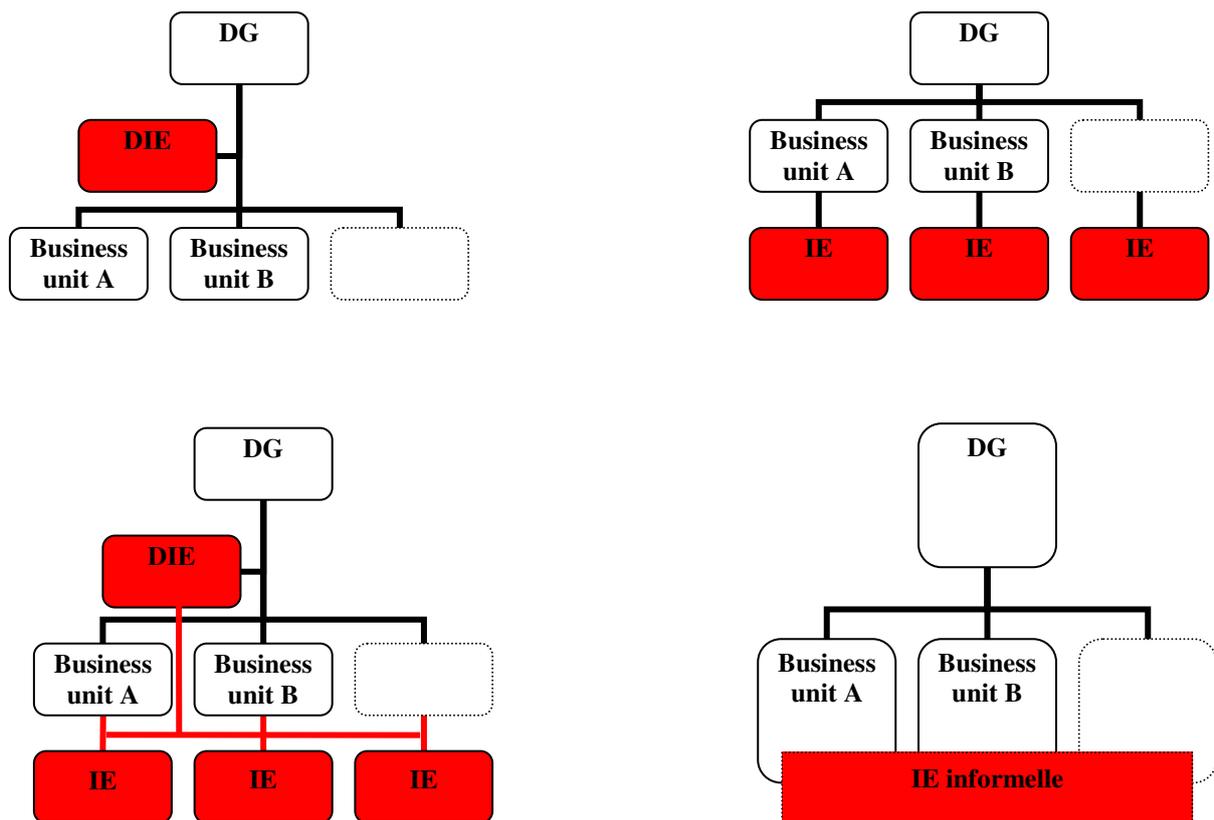
D'une manière générale la notion de structure organisationnelle signifie une architecture administrative traduisant un mode de division et une répartition des tâches ayant pour fin l'orientation et le contrôle des comportements des acteurs de l'entreprise. En effet, la structure organisationnelle d'une entreprise est formée d'agents et d'organes liés les uns aux autres par des relations qui traduisent une hiérarchie, et qui permettent la coordination des activités, la diffusion des informations et les prises de décision (Koenig, 1993).

Par ailleurs, Chandler (1962) montre que la stratégie de croissance des entreprises est la variable explicative de l'évolution des structures. De ce fait, les modifications de stratégie visant à tirer parti

d'opportunités de l'environnement se heurtent à des problèmes administratifs de mise en œuvre qui ne se résolvent qu'en modifiant les structures de l'entreprise. Cette thèse a été largement remise en cause, puisqu'il existe dans l'environnement des forces contraignantes qui pèsent sur l'adaptation des structures organisationnelles (Hannan et Freeman, 1977).

Dans le cadre d'un projet IE, la structure organisationnelle ne permet pas à elle seule d'expliquer la réussite de la mise en place et la performance d'une démarche IE. D'ailleurs, plusieurs entreprises la pratiquent d'une manière informelle et ce n'est pas pour autant qu'elles échouent (Ashton, 1997). D'autres en revanche, ont choisit de l'intégrer dans leur structure organisationnelle se dotant ainsi de responsables IE. Le signal d'un passage vers une pratique beaucoup plus proactive. Un signal fort en interne afin de sensibiliser davantage les acteurs de l'entreprise aux enjeux du partage de l'information et de la connaissance, et de la protection du patrimoine.

Dans ce sens différents scénarios peuvent se présenter :



**Figure 2 : Les différents scénarios d'implantation d'une unité IE dans la structure organisationnelle**

- Une unité IE centralisée : l'ensemble des activités IE est centralisé par une unité dédiée à cette fin souvent en relation avec la direction générale (ex : Total, Snecma, Areva, Elf)
- Une unité IE décentralisée : chaque business unit intègre une partie IE dans sa mission et la gère d'une manière indépendante (ex : L'oréal)
- Une unité IE hybride : la fonction d'IE est assurée par les business unit cependant la coordination se fait au niveau d'une unité IE centralisée en relation avec la direction générale (ex : Renault, PSA).
- Une unité IE informelle : aucune structure formelle n'existe cependant chaque membre de l'organisation considère l'IE comme une partie de son travail (PME-PMI).

Aujourd'hui l'intégration d'une unité dédiée à l'IE devient indispensable, la difficulté tient plutôt à son intégration dans l'organisation. Dans ce sens la prise en compte de la culture d'entreprise prend toute sa signification.

### **3.2 La culture organisationnelle**

La culture d'entreprise est composée de valeurs, de croyances et de normes de comportements. C'est un ensemble d'évidences partagées, construites tout au long de l'histoire de l'entreprise en réponse aux problèmes qu'elle a rencontrés. Elle s'appréhende comme un système d'interprétation du passé qui oriente l'action quotidienne en fonction d'un projet collectif. La culture devient ainsi un facteur de performance permettant la mobilisation autour d'un objectif commun (Ouchi, 1981 ; Thévenet, 1986; Schein, 1985, 1991).

La littérature met en évidence deux acceptions assez différentes de la culture organisationnelle. La première privilégie le fait que l'entreprise a une culture. Dans ce cas, la culture est vue comme une variable, un sous-système interne de l'ensemble de l'entreprise qui permet aux individus de s'adapter à son environnement. La seconde acception quant à elle, considère l'entreprise comme étant une culture. Cette dernière est vue comme une métaphore, un système indépendant d'idéation qui s'intéresse plutôt au schéma de signification. La culture organisationnelle devient par conséquent un paradigme, un mode de représentation de la réalité de l'organisation et une vision du monde qui s'influence mutuellement avec les autres niveaux de la culture aussi bien au niveau macro que micro en s'affirmant ou en s'infirmit.

La culture de l'entreprise en incluant un certain nombre de facteurs (personnalité, style de management, croyances, usages et valeurs) influence les circuits de l'information et de la connaissance, leur contenu, leur partage et leur préservation. De plus, l'aspect dynamique de la culture

contribue au moins partiellement à l'adaptation des organisations face à leur environnement interne et externe. Elle influence par conséquent la pratique de l'IE.

En effet, l'IE est une gestion stratégique de l'information et de la connaissance, fondée sur la diffusion transversale de l'information et le décloisonnement des relations par la connaissance des jeux d'acteurs. Elle nécessite un climat d'échanges et de confiance mutuelle. Il s'agit d'un état d'esprit nécessitant une participation transversale et une dynamique d'implication des acteurs. Dans ce sens, Bulinge (2002) considère la culture comme paradigme pour une lecture éclairante de l'entreprise et l'intelligence économique comme paradigme d'une culture de l'entreprise. Elles constituent deux approches simultanées qui relèvent d'une mise en œuvre complexe des modes opératoires.

## **4 Le rôle de la dimension sociale dans la pratique de l'intelligence économique**

Analyser la dimension sociale, c'est aborder deux principaux aspects : les acteurs (4.1) et les réseaux d'acteurs (4.2).

### **4.1 Les acteurs**

L'acteur se définit principalement par ses liens avec l'organisation. Il existe par ailleurs trois niveaux d'identification sociale dans une organisation. Dans ce sens les acteurs peuvent être des organisations, des groupes ou des individus. (Kramer, 1991).

Chaque individu possède des caractéristiques uniques qui le différencient des autres. Il s'agit de compétences, de motivations et de capacités intuitives, psychologiques ou communicationnelles.

Il est rattaché à un groupe organisationnel principal composé d'autres individus associés avec qui il partage un certain nombre d'attributs et dont le rapport implique les notions de partage, de coopération de confiance et de pouvoir.

Les différents groupes que constituent les différents individus sont par la suite rassemblés dans l'organisation. Cette dernière regroupe l'ensemble des caractéristiques communes de ses membres dont la source principale est la culture d'entreprise.

Dans le sens où les différentes étapes du processus de l'IE dépendent en grande partie de la capacité des acteurs à collecter, interpréter, partager et utiliser l'information et la connaissance, le rôle des acteurs devient une partie intégrante de l'IE. C'est ainsi que la réussite d'une démarche IE découle de la performance des acteurs aussi bien au niveau individuelle que collectif.

Au niveau individuelle, la réussite de l'IE est fonction d'une part de la compétence des individus à filtrer, résumer, interpréter et communiquer l'information ; et d'autre part de la motivation d'une personne par rapport à la participation à la démarche IE. Chaque individu permet de donner les

moyens de rechercher l'information utile, d'interpréter judicieusement les situations et de participer à la prise des décisions appropriées.

Au niveau collectif, la réussite de l'IE est fonction de la capacité de travailler ensemble, de se coordonner et de partager l'information et la connaissance. Dans ce cadre, les acteurs doivent interagir les uns avec les autres à travers un réseau afin de créer un monde cohérent d'acteurs (Bijker, Hughes et Pinch, 1987).

## **4.2 Le réseau organisationnel**

Le réseau organisationnel est un mode d'organisation qui permet le prolongement des systèmes d'information en réseau, il est composé d'un nombre important d'agents qui interagissent les uns avec les autres, et consiste à développer des stratégies de survie adaptative pour eux-mêmes et pour le système auquel ils appartiennent (Stacey, 1996). En ce sens les entreprises deviennent plus flexibles et peuvent s'adapter plus rapidement aux changements de leur environnement (Birkinshaw et Hagström, 2000).

Par ailleurs, les réseaux organisationnels peuvent faire l'objet de deux distinctions selon qu'on aborde l'aspect structurel du réseau ou son aspect organisationnel.

L'aspect structurel met en évidence les deux dimensions interne et externe du réseau (Jones, Hesterly et Borgatti, 1997). La dimension externe est relative aux relations que développe l'organisation avec son environnement selon un système de marché. La dimension interne quant à elle, est relative aux relations qu'entretiennent les individus et les groupes d'une organisation entre eux. Ces relations sont régies par une distribution préalable des tâches, des responsabilités et du pouvoir.

En ce qui concerne l'aspect organisationnel, il s'agit de différencier les réseaux formels et informels (Hunt, 1979). Le réseau formel est établi d'une manière intentionnelle par les membres dirigeants de l'entreprise. Il s'agit de structures identifiées et visibles qui ont pour but de créer des lois comportementales. Le réseau informel est défini par opposition au réseau formel, il s'agit d'un système développé entre les collègues de travail, les amis ou encore la famille. Il vient par conséquent compléter le premier pour donner naissance à un seul réseau reposant sur des connaissances professionnelles et personnelles (Goodman, 1990).

Dans le cadre où l'IE repose sur les acteurs de l'organisation pour entretenir des relations de compétition et de coopération avec son environnement, le réseau de l'organisation vient s'inscrire au cœur de la démarche, d'autant plus qu'il facilite la circulation de l'information et de la connaissance, leur stockage et leur transmission, de manière à assurer un avantage concurrentiel durable (Cross, Rice et Parker, 2001; Bouty, 1996; McCampbell, Clare et Gitters, 1999; Gulati, 1999).

Le réseau organisationnel permet également de disposer d'une meilleure compréhension de la structure de l'industrie, à travers l'identification des ressources et des connaissances critiques. Il modifie ainsi la nature de la compétition et le degré de profitabilité et de concentration (Gulati, Nohria et Zaheer, 2000).

Cependant, et selon Gilad (2004), la gestion des réseaux organisationnels pose un certain nombre de soucis. Tout d'abord les acteurs, il est probable que les personnes qui adhèrent à un réseau ou qu'on sollicite dans le cadre d'une activité d'IE ne soient pas les bonnes. Le problème de choix des individus à intégrer au moins dans les premières étapes se pose. Ensuite, vient la question relative à quelle information faut-il partager et avec qui. Et enfin, se pose le problème de coopération qui est à son tour le fruit d'une motivation suffisante et d'une confiance partagée (Arrow, 1974 ; Crozier, 1989 ; Joffre et Koenig, 1992 ; Puthod, 1995 ; Handy, 1995; Thuderoz et al., 1999).

## 5 Conclusion

La majorité des recherches menées sur l'IE défendent l'idée qu'elle est avant tout un état d'esprit et que son appropriation est essentiellement d'ordre culturel d'où notre intérêt pour la compréhension de la dimension organisationnelle et sociale. En effet, l'IE nécessite un climat d'échanges, une confiance mutuelle, une participation transversale et une dynamique d'implication des acteurs. Elle ne peut être acceptée, adoptée et utilisée que si certaines valeurs sont présentes dans l'organisation. Dans ce sens, la culture organisationnelle devient structurante pour l'ensemble du système. Elle impacte comment l'IE est mise en œuvre et comment elle est pratiquée.

Si de nombreux travaux soulignent dans la littérature en management stratégique l'intérêt de la culture pour l'entreprise : intérêt en terme managérial (motivation des acteurs...), intérêt concurrentiel (une identité claire sur un marché, source de différenciation)...etc., peu de recherches par contre, se sont attachées à étudier l'influence de la culture organisationnelle sur les pratiques managériales dont l'IE. Question que nous souhaiterions privilégier dans nos futures recherches.

## 6 Bibliographie

- [1] Arrow K.J. (1974), *The limits of organization*, New York : W.W Norton and Co.
- [2] Ashton W. B. (1997), "Future Directions in Competitive Technical Intelligence", in Ashton W. B. and Klavans R. A, *Keeping Abreast of Science and Technology : Technical Intelligence for Business*, Ohio : Batelle Press, pp. 477-509.
- [3] Aubert-Krier J. (1976), *Gestion de l'entreprise. I. Structure et organisation*, PUF.
- [4] Barney J. B. (1986), "Organizational culture : can it be a source of sustained competitive advantage ?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, N° 3, pp. 656-665.

- [5] Bijker W.E., Hughes T.P. et Pinch T. (1987), *The social construction of technological system*, Cambridge, MA : The MIT Press.
- [6] Birkinshaw J. et Hagstrom P. (2000), *The Flexible Firm Capability Management in Network Organizations*, New York : Oxford University Press.
- [7] Bournois F. et Romani P.J. (2000), *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Paris : Economica.
- [8] Bouty I. (1996) "Décision individuelle d'échange au sein des réseaux informels : entreprise, chercheurs et communauté technologique", *Vième Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- [9] Bulinge F. (2002), *Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisation : un modèle incrémental d'intelligence économique*, Thèse en science de l'information et de la communication présentée à l'université de Toulon et du Var.
- [10] Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*, Cambridge, MA : MIT Press. Child (1977)
- [11] Cleland D. J. et King W. R. (1975), "Competitive Business Intelligence Systems", *Business Horizons*, December, pp. 19-28.
- [12] Conner, K. et Prahalad, C. K. (1996), "A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism", *Organization Science*, Vol. 7, n°. 5, pp. 477-501.
- [13] Cross, R., Rice, R. E. et Parker, A. (2001), "Information seeking in social context: Structural influences and receipt of information benefits", *IEEE Transactions on Systems Man and Cybernetics Part C-Applications and Reviews*, 31(4), pp. 438-448.
- [14] Crozier M. (1989), *L'entreprise à l'écoute - Apprendre le management post-industriel*, Interéditions.
- [15] Fleisher G. (2001), "Analysis in Competitive Intelligence: Process, Progress, and Pitfalls" in Fleisher G., Blenkhorn D. (eds.), *Managing Frontiers in Competitive Intelligence*, Westport, Quorum Books, pp. 77 – 89.
- [16] Hannan, M.T. et Freeman, J.H. (1977), "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, 82, pp. 929-964
- [17] Gilad T. et Gilad B. (1986), "SMR Forum: Business Intelligence – The Quiet Revolution", *Sloan Management Review*, Vol. 27(4), pp. 53-61.
- [18] Gilad B. (2004), *Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies*, New York : Amacom.Goodman, 1990
- [19] Grant, R. M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue, pp. 109-122.
- [20] Gulati R., Nohria N. & Zaheer A. (2000), "Strategic networks", *Strategic Management Journal*, 21, pp. 203-215.
- [21] Gulati, R. (1999), "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation", *Strategic Management Journal*, 20, pp. 397-420.

- [22] Handy C., (1995) (copyright 1978), *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*, New York: Oxford University Press.
- [23] Hunt J. W. (1979), *Managing people at work; a manager's guide to behaviour in organizations*, London : Mc Graw-Hill.
- [24] Jaffe E. D. (1979), "Multinational Marketing Intelligence: an Information Requirements Model", *Management International Review*, Vol. 19, n°2, pp. 53-60.
- [25] Jones C., Hesterly W. S. & Borgatti, S. P. (1997), "A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms", *Academy of Management Review*, 22, 4, pp. 911-945
- [26] Kahaner L. (1996), *Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Your Business to the Top*, New York : Simon & Schuster.
- [27] Joffre P. et Koenig G. (1992), *Gestion stratégique, l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leur univers*, Paris : Editions Litec.
- [28] Koenig G. (1993), *Management Stratégique: Visions, manoeuvres et tactiques*, Paris : Nathan, collection connaître et pratiquer la gestion.
- [29] Kogut, B. et Zander, U. (1992), "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology", *Organization Science*, Vol. 3, pp. 383-397.
- [30] Kramer R. M. (1991), "Intergroup relations and organizational dilemmas : The role of categorization processes", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 13, pp. 191-228.
- [31] Luhn, H. P. (1958), "A business intelligence system", *IBM Journal of Research and Development*, October, 2(4), pp. 314-319.
- [32] McCampbell A. S., Clare L. M. et Gitters S. H. (1999), "Knowledge Management: The New Challenge for the 21st Century", *Journal of Knowledge Management*, 3(3), pp. 172-179.
- [33] Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Editions d'Organisation.
- [34] 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.
- [35] Montgomery D. B. et Weinberg C. B. (1979), "Toward Strategic Intelligence Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 43, fall, pp : 41-52.
- [36] Ouchi W. G. (1981), *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- [37] Prescott J.E. (2001), "Introduction: Competitive Intelligence. Lessons from the Trenches", in Prescott J.E. and Miller S.H. (eds), *Proven Strategies in Competitive Intelligence*, New York, NY: John Wiley & Sons, pp.1- 22.
- [38] Puthod D. (1995), "Entre confiance et défiance: la vigilance au coeur des alliance", *Gestion 2000*, 2, mars-avril, pp. 111-129.
- [39] Schein E. H. (1985), *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey Bass. (deuxième édition: 1991).

- [40] Schein E.H. (1991), "What is culture?", in P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg et J. Martin, *Reframing organizational culture*, Sage, Newbury Park.
- [41] Stacey R. D. (1996), *Complexity and creativity in organizations*, San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.
- [42] Tabatoni P. et Jarniou P. (1975), *Les systèmes de gestion, politiques et structures*, Paris : Presses Universitaires de France.
- [43] Thévenet M. (1986), *Audit de la culture d'entreprise*, Paris : Les Editions d'Organisation.
- [44] Thuderoz C., Mangematin V. et Harrisson D. (1999), *La confiance*, Paris: Gaetan Morin Editeur.
- [45] Tombs G (2004), "What are the best practices in using internal organizational sources for competitive intelligence?", in Fleisher G. S. et Blenkhorn L. D. (eds), *Controversies in competitive intelligence. The enduring issues*, London : Praeger Publishers, pp:98-109.
- [46] Vitt E., Luckevich M. et Misner S. (2002), *Business Intelligence: Making Better Decisions Faster*, Microsoft Corporation.
- [47] Wall J.L. (1974), "What the Competition is Doing: Your Need to Know", *Harvard Business Review*, 52(6): pp. 22-38.