

# L'ACCÈS À L'INFORMATION STRATÉGIQUE, LEVIER DE LA RECHERCHE ET DE LA REVITALISATION DE LA PÉRIPHÉRIE

**Monica MALLOWAN\***  
[monica.mallowan@umcs.ca](mailto:monica.mallowan@umcs.ca)

\*CEREGE, Université de Poitiers, France  
et  
Université de Moncton, Nouveau-Brunswick  
18 J.-D.-Gauthier, Shippagan NB E8S 1P6 Canada

## **Mots clefs :**

Intelligence économique, intelligence territoriale, information stratégique, cellule de veille stratégique, prospective, revitalisation régionale

## **Keywords :**

Competitive intelligence, territorial intelligence, strategic information, competitive intelligence service, prospective, regional revitalisation

## **Palabras clave :**

Inteligencia competitiva, inteligencia territorial, información estratégica, servicio de inteligencia competitiva, prospectiva, revitalización regional

## **Résumé**

Dans le contexte de la mondialisation et des turbulences multiformes - économiques, démographiques et environnementales, entre autres, le développement économique des régions puisant traditionnellement leur prospérité dans l'exploitation des ressources naturelles, doit tenir compte d'un nouveau facteur critique de développement, qui est celui de l'accès à l'information stratégique, devenue une ressource aussi importante que les forêts, les mines ou la mer, par sa capacité de contribuer à la revitalisation de l'économie régionale. Ce papier se propose de présenter la contribution de l'intelligence économique par l'intermédiaire de l'*Observatoire de Prospective et de Veille Informationnelle et Scientifique* (PROVIS) au Plan de développement du Nord du Nouveau-Brunswick (Canada).

## **Abstract**

While the regional economic development has traditionally relied on the exploitation of natural resources, the globalisation and the multifaceted turbulences – economic, demographic and environmental, amongst others -, demand that regions consider a new critical factor of development, i.e. the access to strategic information. This resource, at the same level of importance as forests, mines or sea, contributes to the revitalisation of the regional economies. This paper presents the contribution of the competitive intelligence through the *Observatoire de Prospective et de Veille Informationnelle et Scientifique* (PROVIS) to the Plan for the Development of the North of New-Brunswick (Canada).

## Resumen

En el contexto de la globalización y de las múltiples turbulencias - económicas, demográficas y ambientales, entre otros, el desarrollo económico de las regiones que basan tradicionalmente su riqueza en recursos naturales, debe considerar la presencia de un nuevo elemento crítico, que es el acceso a la información estratégica. El acceso a la información estratégica representa ahora un recurso tan importante y necesario como los bosques, las minas o el mar, por su capacidad de contribuir a la revitalización de la economía regional. Este trabajo tiene como objetivo de presentar la contribución de la inteligencia económica – competitiva a través del *Observatoire de Prospective et de Veille Informationnelle et Scientifique* (PROVIS) al Plan de Desarrollo del Norte de la provincia de Nuevo Brunswick (Canadá).

## 1. Contexte et problème à l'étude

Les fortes turbulences économiques actuelles imposent l'adoption, par les instances décisionnelles, gouvernementales ou corporatives, de nouvelles *stratégies et politiques concurrentielles* au cœur desquelles se trouvent désormais *l'accès et l'exploitation systématique de l'information stratégique* ressource de premier rôle dans la stimulation de l'innovation et dans l'atteinte de la performance et de la compétitivité économiques (Porter, 1999; Levet, 2002; Perrine, 2006; Delbecque et Pardini, 2008, INHES, 2009). Les multiples défis auxquelles les économies nationales ou bien les communautés doivent faire face appellent à une mobilisation de tous les facteurs pouvant jouer en faveur de la reprise économique, en cette époque caractérisée par la diminution drastique des ressources naturelles et les déséquilibres socio-démographiques, d'une part, ainsi que par les avancées scientifiques, informationnelles et technologiques, d'autre part.

De manière générique, ces problématiques ont toujours préoccupé les preneurs de décision, mais le contexte actuel présente la spécificité d'une combinaison factorielle de taille : la révolution informationnelle (Toffler, 1971) où l'explosion d'une ressource immatérielle, l'information, rendue possible par les avancées des technologies numériques, a mis les bases de ce qu'on appelle la nouvelle économie, ou l'économie du savoir, où la croissance et la création de richesse se basent sur l'interaction entre connaissances, la capacité d'innovation et les réseaux spécialisés (Godeluck, 2000; Lefebvre, Lefebvre et Mohnen, 2001; Tremblay et Rolland, 2003). Cette nouvelle donne positionne au cœur de la question du développement économique la démarche axée sur l'exploitation de l'information et de la connaissance, en tant que ressources stratégiques dont le caractère critique pour la réussite organisationnelle surpasse l'importance de toutes autres ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques des organisations (Dedijer et Jequier, 1987; Nonaka et Takeuchi, 1995; Porter, op. cit.). Ce raisonnement s'applique d'autant plus dans le cas des stratégies et des politiques gouvernementales, basées désormais sur le postulat de la prospérité reliée définitivement à la maîtrise des compétences, des technologies et de l'infrastructure numériques (Conseil des académies acadiennes, 2009; Gouv. du Canada, 2010).

Pour ce qui du Canada, fédération de dix provinces et trois territoires et deuxième pays au monde en terme de superficie, la réalité du développement économique revêt des aspects particuliers surtout dans les régions éloignées des grands centres urbains qui sont Montréal, Toronto,

Calgary, Vancouver, des agglomérations<sup>1</sup> dont la forte attractivité pour les investissements et la main d'œuvre occulte le caractère largement rural du pays, ainsi que le combat constant que les communautés placées à la périphérie mènent pour leur développement et même pour leur survie.

Dans ce contexte singulier, on retrouve, dans l'Est canadien, les Provinces Maritimes<sup>2</sup>, regroupement constitué des provinces du Nouveau-Brunswick, de la Nouvelle-Écosse et de l'Île-du-Prince-Édouard.

Dans notre étude, nous allons nous pencher sur la situation du Nouveau-Brunswick (NB) et plus particulièrement sur la question du développement économique du nord de cette province et sur la contribution des démarches de gestion stratégique de l'information / intelligence économique à cet objectif.

Le Nouveau-Brunswick, seule province canadienne officiellement bilingue, se distingue, entre autres, par la présence du plus important pourcentage de population francophone sur son territoire, à l'extérieur du Québec : 33 % de ses habitants (sur un total d'environ trois quarts de million pour le NB) déclarent le français comme étant leur langue maternelle. La majeure partie de ce pourcentage d'habitants se retrouve dans le nord de la province, surtout dans la Péninsule Acadienne, pays de vents, de mer et de sable, de pêcheurs et de musiciens et qui a longtemps vécu de l'exploitation intensive de ses ressources naturelles : pêches, mines, forêts, tourbe. La région compte aussi sur des services en matière de santé, de commerce de détail, de construction et d'enseignement primaire, secondaire, universitaire, mais la région a été fortement marquée comme une zone de pêche commerciale, activité qui a fait la richesse et la tradition de l'endroit. La diminution des richesses naturelles et les crises successives – énergétique, démographique, économique, environnementale, sont malheureusement passées par là aussi et la communauté se retrouve maintenant en train de réfléchir à un avenir incertain et déstabilisant, à cause de la vitesse du changement et du besoin impératif d'adoption de mesures efficaces face à une réalité de plus en plus mouvante et devant aller au-delà du communautarisme (Savoie, 2000).

C'est dans le cadre de ces stratégies proactives qu'on peut placer la présence de plus en plus marquée des activités de stimulation économique, des programmes d'enseignement post-secondaire innovateurs ou bien des services fournis par les associations communautaires et parapubliques. La capacité mobilisatrice de ces initiatives représente le trait commun reliant les volontés de la région à continuer à se battre pour la revitalisation de leur territoire. On peut ainsi énumérer, entre plusieurs autres exemples, les projets orientés vers les énergies alternatives ou vers la stimulation de l'économie du savoir, la reconfiguration des programmes de l'Université de Moncton, l'université francophone de la province, afin de mieux répondre aux besoins éducationnels de la population, l'offre de formations post-secondaires des collèges communautaires de la province (CCNB), ou bien les services dédiés à l'intégration des nouveaux arrivants dans la région en réponse aux défis démographiques de la province et surtout de la communauté francophone.

Une mention particulière mérite d'être faite au sujet du lancement de deux programmes universitaires de l'Université de Moncton situés au Campus de Shippagan<sup>3</sup> (UMCS), dans la Péninsule Acadienne : depuis 2001, le Baccalauréat en gestion de l'information et, depuis 2005, le Baccalauréat en gestion intégrée des zones côtières. Il s'agit de deux programmes qui sont le fruit d'une réflexion axée, dans le cas du premier, sur

---

<sup>1</sup> Grands centres urbains et pôles financiers, industriels, technologiques ou culturels situés dans les provinces du Québec, de l'Ontario, de l'Alberta et de la Colombie Britannique, respectivement.

<sup>2</sup> A ne pas confondre avec les Provinces de l'Atlantique, incluant les Provinces Maritimes et la Terre-Neuve-et-Labrador.

<sup>3</sup> Université de Moncton, Campus de Shippagan. [www.umoncton.ca/umcs/](http://www.umoncton.ca/umcs/)

les impératifs de la société de l'information et, pour le deuxième, sur les besoins et les défis de la région, zone côtière affrontant de multiples défis socio-économiques et environnementaux. L'inauguration en 2002 de l'Institut de Recherche sur les Zones Côtières, affilié à l'UMCS, ainsi que d'autres laboratoires de recherche sur le Campus de Shippagan, permet de conclure à l'accrétion progressive des éléments constitutifs d'un dispositif dont les capacités académiques et de recherche sont de plus en plus importantes pour la région.

C'est dans cet effort collectif orienté vers le développement régional que s'insère un plan gouvernemental provincial<sup>4</sup> qui se propose d'adopter des mesures permettant d'améliorer la capacité du nord du Nouveau-Brunswick d'atteindre la prospérité, par l'attention et l'appui accordés à plusieurs secteurs industriels, dont :

- la fabrication modulaire, le développement industriel, les industries primaires, auxquels s'ajouteront d'autres axes :
- l'entrepreneuriat et développement de la petite entreprise, la formation et le développement des compétences, la recherche et le transfert de technologie.

Une analyse attentive du document dédié à cet effort de développement économique nous a permis de pousser la réflexion plus loin afin de proposer l'inclusion, dans les mesures préconisées par les meneurs du projet, du recours à l'*observation constante de l'environnement concurrentiel national, international et mondial*, démarche pourtant indispensable à tout processus proactif centré sur les objectifs de croissance, de compétitivité et de revitalisation économique mentionnés dans ce plan. Cette proposition est issue des activités de recherche concentrées à l'Université de Moncton, Campus de Shippagan, et plus particulièrement des activités de veille stratégique et de gestion des connaissances de l'Observatoire de prospective et de veille informationnelle et scientifique (PROVIS) basé à l'UMCS.

## 2. L'observation de l'environnement concurrentiel, stratégie d'intelligence économique

L'*intelligence économique*, concept et pratique centrés sur l'exploitation de l'*information utile aux acteurs économiques* (Achard et Bernat, 1998; Marcon et Moinet, 2006; Moinet, 2010), met en application des méthodes d'observation constante et systématique de l'environnement économique, scientifique, technologique et réglementaire, entre autres, par l'intermédiaire de démarches de *veille stratégique* normalisées (Bergeron, 1995; Bergeron et Hiller, 2002; Choo, 2002). S'y ajoute la *gestion des connaissances*, qui vise à favoriser la transmission des connaissances spécialisées et la sauvegarde des expertises<sup>5</sup> et leur transmission à la relève, dans des domaines d'activité économique à potentiel élevé (Blair, 2002; Prax, 2003; Nonaka et Takeuchi, op. cit.), ainsi que les actions de soutien et de protection de l'information (Crozier et Friedberg, 1981; Clamen, 2005). Il sera ainsi possible de bâtir la *réflexion prospective*, qui permet l'évaluation de scénarios de futurs possibles en matière de développement sociétal (Godet, 1997; Dedijer, 2003; Rosnay, 2007; Papon, 2010).

---

<sup>4</sup> Gouvernement du Nouveau-Brunswick. Plan d'action pour l'autosuffisance du nord du Nouveau-Brunswick. [www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/rdc-sdr/pdf/ActionPlan-f.pdf](http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/rdc-sdr/pdf/ActionPlan-f.pdf)

<sup>5</sup> "Every afternoon, our corporate knowledge walks out the door and I hope to God they'll be back tomorrow". J. Miller, chef de la direction de Documentum<sup>5</sup>. In Blair, 2002.

### 3. Objectifs à atteindre

Les mesures évoquées dans le Plan d'action pour l'autosuffisance du nord du Nouveau-Brunswick se proposent la *création d'un environnement propice à la croissance économique* de la région, en accordant, entre autres, un *appui à la recherche et au développement* en cours ou à venir dans le milieu institutionnel et corporatif du nord-est.

A cet effet, et en se basant sur la documentation existante sur le sujet et sur les résultats de nombreuses expériences concluantes en la matière, on est en droit d'avancer que *les démarches de veille stratégique permettent de soutenir efficacement la prise de décision* dans des dossiers à haut potentiel de développement, tels que ceux visés par le Plan. Ainsi, pour nous limiter à seulement deux exemples dans la Francophonie et sans aller dans une revue exhaustive de ce qui se fait en matière d'exploitation de l'information stratégique dans le monde, nous mentionnons, pas loin de nous, bien connues et documentées, les initiatives prises par le Gouvernement du Québec d'adopter des démarches structurées de veille dans ses ministères, mais plus spécifiquement orientées vers la recherche systématique d'information nécessaire aux besoins ministériels, comme la gestion des ressources humaines ou l'élaboration de politiques (Bergeron, 2000; Jobin, 2003; Jarek, 2008; Moreau et Rodrigue, 2008; Dalkir, 2008; Gouv. du Québec, 2010). On y mentionnera, encore plus édificatrice, par sa vision orientée sur le long terme, la création par l'État français en 2003 de la fonction de Haut Responsable en Intelligence Économique (HRIE), qui coordonne la politique nationale d'intelligence économique, en faisant le lien entre le gouvernement, les ministères, les programmes de stimulation de l'innovation, les associations professionnelles, les programmes de formation à l'intelligence économique (initiale ou continue)<sup>6</sup>. D'autre part, dans le cas qui nous préoccupe ici, vu que la région du nord du Nouveau-Brunswick ne possède pas d'autre ressource spécialisée en matière de surveillance informationnelle scientifique / technologique, il s'agit plutôt de prévoir dans le dispositif et de soutenir une structure adéquate qui fournisse un service de veille stratégique conçu selon les règles de l'art et qui mette l'information stratégique à la disposition des acteurs institutionnels et corporatifs ciblés dans le Plan de développement.

### 4. Solution proposée et modalités de réalisation

Dans ce contexte et grâce à nos expertises, nous proposons l'*adoption d'une démarche de veille stratégique et de prospective* en appui aux mesures de stimulation du développement économique du nord du Nouveau-Brunswick, dans le cadre de l'Observatoire PROVIS (Prospective et Veille Informationnelle et Scientifique) de l'Université de Moncton, campus de Shippagan (UMCS). Cette structure de recherche, opérationnelle depuis 2004, et voulant s'inscrire dans une dynamique de type *Living Lab* (Schaffers et al, 2007), s'appuie sur les expertises de professeurs-chercheurs en gestion stratégique de l'information et en administration publique, qui encadrent des projets de recherche en information stratégique, en gestion des connaissances et en politiques de développement territorial. Aux projets de recherche en veille stratégique, gestion des connaissances, audits informationnels et diverses études portant sur l'économie de la connaissance réalisés jusqu'à présent, s'ajoutent les journées de réflexion et les colloques scientifiques, et nous citons en exemple les éditions du Colloque Spécialisé en Sciences de l'Information (COSSI), premier événement dans ce domaine dans la Francophonie de l'est du Canada et dont on vient de lancer l'appel à communications pour la troisième édition en 2011.

---

<sup>6</sup> Mission du Haut Responsable en Charge de l'Intelligence Économique. <http://www.intelligence-economique.gouv.fr/>

Selon les spécialistes, la démarche de veille stratégique / scientifique / technologique devrait être structurée pour une durée d'au moins trois à cinq ans<sup>7</sup> afin de mieux *cerner les tendances* porteuses d'avenir (Nadoulek, 1991; Baumard, 2000; Mallowan et Fauré, 2010), et elle pourrait soutenir de manière directe les efforts de recherche et développement de la région, ainsi que tout autre axe désigné comme prioritaire par l'équipe de développement économique ayant en charge la mise en œuvre du Plan.

Le projet de veille stratégique permettrait, dans le cadre de ce service de *recherche appliquée*, la réalisation de projets de *surveillance de thèmes et d'objectifs informationnels stratégiques* clairement définis et qui seraient complétés par la livraison de *produits documentaires d'aide à la décision*, tels que revues de presse, profils stratégiques, rapports de veille, analyses bibliométriques et concurrentielles, etc. (Jin et Bouthillier, 2007; Industrie Canada, 2010). Ces documents puiseraient leur criticité dans l'exploitation intensive du Web invisible et dans l'application des méthodes d'analyse spécifiques au contexte concurrentiel auquel les entités ciblées feront face dans leur course à la performance (Baumard, op. cit.; Porter, op. cit.)

L'architecture du système d'information du PROVIS, structure de R&D fonctionnant selon la méthodologie normalisée d'une cellule de veille (Hermel, 2007) s'inspire des principes de l'écologie de l'information (Davenport et Prusak, 1997), qui considère que la circulation de l'information entre l'environnement informationnel interne et externe doit s'articuler en tenant compte de certaines constantes, dont (Figure 1) :

- stratégies informationnelles : basées sur des démarches systématiques de veille stratégique, d'intelligence économique et de prospective, ayant pour mission d'établir des diagnostics stratégiques, grâce à trois grilles d'analyse : le bilan stratégique, l'analyse du contexte et l'évaluation de la capacité organisationnelle;
- politiques informationnelles : normes et méthodologies spécifiques aux stratégies retenues, règlements internes, chartes, codes déontologiques, flux d'information et modélisations de processus internes, modes d'emploi; procédures du système d'information;
- culture informationnelle : circulation de l'information, élimination du fonctionnement en silos, écoute attentive de l'environnement interne et externe, engagement pour la qualité de l'information, reconnaissance de l'importance de l'information en tant que ressource stratégique; la place des réseaux sociaux dans le système d'information;
- structures informationnelles : création d'un département / service / équipe / cellule dédié(s) aux stratégies retenues, avec une place bien définie dans la hiérarchie organisationnelle, ainsi que des ressources matérielles, financières, humaines appropriées aux objectifs fixés, la gestion de cette structure; logiciels, équipements, espaces physiques, etc., du système d'information;

---

<sup>7</sup> Il ne faudrait pas confondre les rapports se basant sur des recherches ponctuelles de type État de la situation (qui établissent le bilan informationnel sur un sujet à un moment donné) avec les résultats de la Veille stratégique, qui se fondent sur un processus continu d'observation de champs informationnels identifiés et bien circonscrits.

- fonctions informationnelles : postes occupés par le responsable de la stratégie d'intelligence économique et par les membres de son équipe, les tâches qui leurs sont assignées, les compétences spécifiques nécessaires à l'accomplissement des tâches; les postes spécialisés identifiés dans le système d'information;
- processus informationnel : la suite cohérente d'actions inter-reliées afin d'assurer l'identification des besoins d'information, la capture, la diffusion et l'utilisation pour l'action de l'information stratégique nécessaire à la compétitivité de l'organisation;
- architecture informationnelle : le design fonctionnel de tous les éléments précédents, dans le but de rendre opérationnelles les stratégies adoptées et de faire en sorte que la circulation de l'information soit optimisée pour que les objectifs stratégiques de l'organisation soient atteints.

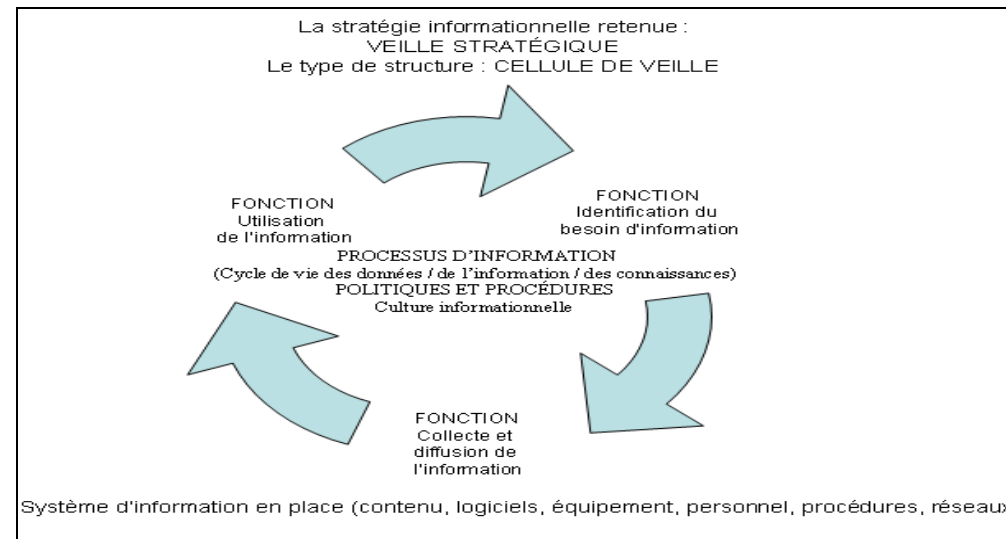


Figure 1. Représentation des composantes managériales du service de veille stratégique PROVIS

## 5. Résultats attendus et perspectives : la GREN

La province du Nouveau-Brunswick déploie depuis quelques années des efforts de soutien des entreprises dans leurs efforts concurrentielles et nous mentionnons ici, entre autres, le soutien accordé par l'adoption des modèles des grappes technologiques dans quelques domaines, dont : les technologies d'apprentissage de pointe, les biosciences, la santé, l'énergie, l'aérospatiale et la défense. Ces grappes bénéficient, entre autres, des avantages de leur localisation dans des centres urbains ou de leur proximité par rapport à des centres urbains ou des nœuds de transport (aéroports,

gares ferroviaires) ainsi que de la dynamique collaborative de type cluster avec d'autres organisations et institutions faisant partie de ces grappes. Dans le cas de la région faisant l'objet de notre étude, ces avantages sont moins présents et cela constitue peut-être la raison pour laquelle il est possible de parler ici de « périphérie de la périphérie » (Beaudin et Breau, 2001) – à l'échelle du Canada, les régions présentant des caractéristiques similaires n'étant pas si rares. Cependant, si nous prenons en considération au moins trois éléments entrant en jeu dans le dispositif régional à bâtir dans cette aire géographique, dont : l'éloignement des grappes urbaines, d'une part, et d'autre part, la configuration rurale de la région bénéficiant toutefois de l'accès généralisé à Internet donc l'ouverture vers l'économie immatérielle, nous proposons ici le concept et modèle de Grappe rurale de l'économie numérique ou GREN (Figure 2), qui serait un regroupement d'entités non-concurrentes, reliées par un fort esprit collaboratif et orientées vers des activités de développement économique, par l'intermédiaire de l'exploitation des ressources naturelles et immatérielles (tout en signalant que les approches actuelles semblent mettre l'accent sur le contenant – TIC, et moins sur le contenu – information, ce qui à notre avis, alimente l'illusion des solutions technologiques à des problèmes exigeant de la réflexion prospective par l'exploitation de l'information critique), et surtout par une interaction forte entre ces deux catégories de ressources, et ce dans une région de type rural. Il va de soi que cette première caractérisation de la GREN demande à être davantage étudiée et vérifiée.

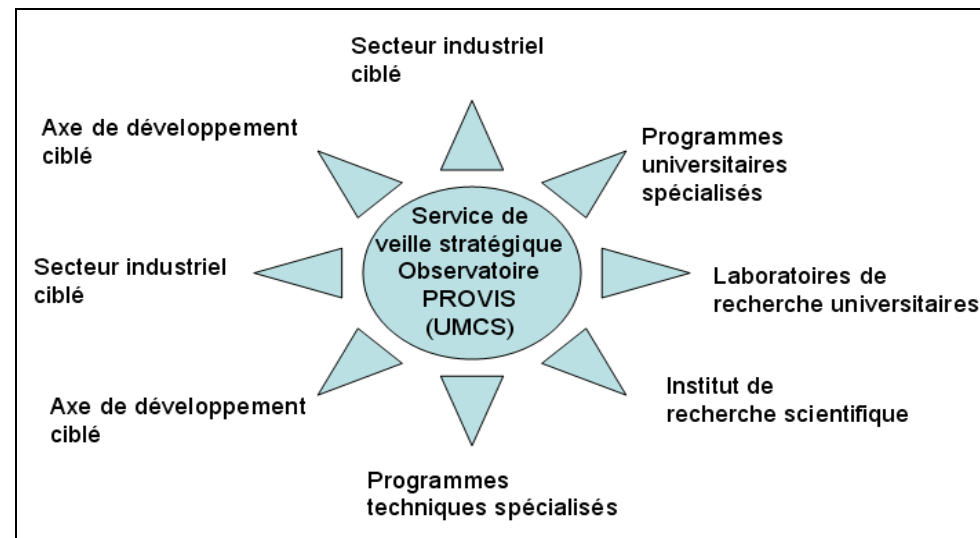


Figure 2. La Grappe Rurale de l'Économie Numérique (GREN) du Nord du Nouveau-Brunswick

L'observatoire PROVIS travaille présentement sur trois projets de gestion des connaissances ainsi que sur deux projets de veille stratégique, portant sur le repérage et la représentation de connaissances / expertises et sur des éléments informationnels à valeur critique pour le chantier en cours. Nous nous proposons aussi de poursuivre nos recherches sur le modèle de la GREN, afin de valider la pertinence de notre réflexion destinée



à soutenir le développement régional par l'intermédiaire de l'appel à l'information stratégique et au regroupement des forces vives de la communauté. A notre avis, la synergie créée entre les chercheurs de l'UMCS, la communauté d'affaires et la société civile, entre autres, dans le cadre d'un projet de veille stratégique, structuré dans la durée, permettrait, par la lecture assidue et exhaustive des avancées compétitives des secteurs identifiés, un *meilleur positionnement des stratégies des secteurs* couverts dans la région et favoriserait ainsi l'atteinte des objectifs compétitifs d'envergure mondiale ciblés par le Plan d'action pour l'autosuffisance du nord du Nouveau-Brunswick.

## Bibliographie sélective

- [1] ACHARD, P. et BERNAT, J.-P. *Intelligence économique : mode d'emploi*. Paris : ADDBS, 1998.
- [2] BAUMARD, P. *Analyse stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*. Paris : Dunod, 2000.
- [3] BEAUDIN, M. et BREAU, S. *L'emploi, les compétences et l'économie du savoir au Canada atlantique*. Moncton : Institut canadien de recherche sur le développement régional, 2001.
- [4] BERGERON, P. *Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisations*. Argus, 24, 3, 1995.
- [5] BERGERON, P. *Veille stratégique et PME : comparaison des approches gouvernementales de soutien*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 2000.
- [6] BERGERON, P. et HILLER, C. A. *Intelligence and strategy : competitive intelligence*. Annual Review of Information Science and Technology, 2002.
- [7] BLAIR, D. *Knowledge management : hype, hope or help?* Journal of the American Society for Information Science and Technology, 53, 12, 2002.
- [8] CHOO, C. W. *Information management for the intelligent organization : the art of scanning the environment*. New Jersey : Medford : Information Today, 2002.
- [9] CLAMEN, M. *Manuel de lobbying*. Paris : Dunod, 2005.
- [10] CONSEIL DES ACADÉMIES CANADIENNES. *Innovation et stratégies d'entreprise : pourquoi le Canada n'est pas à la hauteur*, avril 2009.  
<http://www.scienceadvice.ca/uploads/fr/>
- [11] CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. *L'acteur et le système*. Paris : Éditions du Seuil, 1981.
- [12] DAVENPORT, T. et PRUSAK, L. *Information ecology : mastering the information and knowledge environment*. New York Oxford : Oxford University Press, 1997.
- [13] DALKIR, K. *La gestion des connaissances dans les organisations québécoises : état des lieux, enjeux actuels, avenir*. Argus, 37, 1, 2008.
- [14] DEDIJER, S. et JEQUIER, N. *Intelligence for Economic Development : an Inquiry into the role of Knowledge Industry*. Oxford Bergamon, 1987.
- [15] DEDIJER, S. *Development & Intelligence: 2003-2053*. Infoforum Business Intelligence Conference, Zagreb, 2003.
- [16] DELBECQUE, E. et PARDINI, G. *Les politiques d'intelligence économique*. Paris : PUF, 2008.
- [17] GARDNER, H. *5 Minds for the Future*. Boston : Harvard Business Press, 2008.
- [18] GODELUCK, S. *Le boom de la netéconomie : comment Internet bouleverse les règles du jeu économique*. Paris : La Découverte & Syros, 2000.
- [19] GODET, M. *Manuel de prospective stratégique*. Paris : Dunod, 1997.
- [20] GOUVERNEMENT DU CANADA. Industrie Canada. *Accroître l'avantage numérique du Canada : stratégies pour une prospérité durable*. Ottawa, 2010.  
<http://ic.gc.ca/fpublications>
- [21] GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Ministère du Conseil Exécutif. Planification stratégique. 2010. [www.mce.gouv.qc.ca/ministere/ministere.htm](http://www.mce.gouv.qc.ca/ministere/ministere.htm)
- [22] HERMEL, L. *Veille stratégique et intelligence économique*. Paris : AFNOR, 2007.
- [23] INDUSTRIE CANADA. *Veille concurrentielle*. [http://www.ic.gc.ca/eic/site/dir-ect.nsf/vwapj/ci-vc\\_fra.pdf/\\$FILE/ci-vc\\_fra.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/dir-ect.nsf/vwapj/ci-vc_fra.pdf/$FILE/ci-vc_fra.pdf)
- [24] INHES, GROUPE IE. *A quoi sert l'intelligence économique en période de crise : quel rôle pour l'État?* INHES, Note de réflexion, mai 2009.
- [25] JAREK, M. *Réseau de veille intégrée sur les politiques publiques du Gouvernement du Québec : une intelligence à partager*. Colloque Européen d'Intelligence Économique, Lisbonne, 2008.
- [26] JIN, T. et BOUTHILLIER, F. *What do competitive intelligence professionals do? A pilot study*. Canadian Association for Information Science – Association canadienne des sciences de l'information. [www.caais-acsii.ca/proceedings/2007/jin\\_2007.pdf](http://www.caais-acsii.ca/proceedings/2007/jin_2007.pdf)
- [27] JOBIN, M. *Un réseau de veille stratégique en ressources humaines dans la fonction publique québécoise*. Coup d'œil, 9, 1, février 2003.
- [28] Lefebvre, L.-A.; Lefebvre, E.; Mohnen, P. *La conduite des affaires dans l'économie du savoir*. Paris : Economica, 2001.
- [29] LEVET, J.-L. *Les pratiques de l'intelligence économique : huit cas d'entreprises*. Paris : Economica, 2002.

- [30] MALLOWAN, M. et FAURÉ, A. *L'éducation des organisations à la réflexion prospective : un vecteur de l'innovation durable*. Colloque Penser l'industrie autrement, Paris, 2010.
- [31] MARCON, C. et MOINET, N. *L'intelligence économique*. Paris : Dunod, 2006.
- [32] MOINET, N. *Petite histoire de l'intelligence économique : une innovation à la française*. Paris : L'Harmattan, 2010.
- [33] MOREAU, I. et RODRIGUE, J. *La situation de la veille informationnelle dans les organisations gouvernementales*. Documentation et bibliothèques, oct. – déc. 2008.
- [34] NADDOULEK, B. *L'intelligence stratégique*. Paris : CPE Aditec, 1991.
- [35] NONAKA, I. et TAKEUCHI, H. *The knowledge – creating company : how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York : Oxford University Press, 1995.
- [36] PAPON, P. *L'anticipation des ruptures : la prospective des sciences et techniques, et l'identification précoce des zones de rupture*. Futuribles, 366, sept. 2010.
- [37] PERRINE, S. (éd.). *Intelligence économique et gouvernance compétitive*. Paris : La Documentation Française, 2006.
- [38] PORTER, M. *La concurrence selon Porter*. Paris : Éditions Village Mondial, 1999.
- [39] PRAX, J.-Y. *Le manuel du Knowledge Management : une approche de 2<sup>e</sup> génération*. Paris : Dunod, 2003.
- [40] ROSNAY, J. de. *2020 : les scénarios du futur*. Paris : Des Idées et des Hommes, 2007.
- [41] SAVOIE, D. J. *Le développement économique communautaire au Canada atlantique : illusion ou panacée?* Moncton : Institut canadien de recherche sur le développement régional, 2000.
- [42] SCHAFFERS, H. *et al.* "Exploring business models for open innovation in rural living labs". *13th International Conference on Concurrent Enterprising*. Sophia-Antipolis, France, 2007.
- [43] TOFFLER, A. *Le choc du futur*. Paris : Éditions Denoël, 1971.
- [44] TREMBLAY, D.-G. et ROLLAND, D. *La nouvelle économie : où, quoi, comment*. Sainte-Foy, QC : Presses de l'Université de Québec, 2003.