



**HAL**  
open science

# Intelligence économique : vers une nouvelle dynamique de recherche

Nicolas Moinet, Franck Bulinge

► **To cite this version:**

Nicolas Moinet, Franck Bulinge. Intelligence économique : vers une nouvelle dynamique de recherche. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 2013, La vie des signes au sein de la communication: vers une sémiotique communicationnelle, 3, 10.4000/rfsic.598 . sic\_01803641

**HAL Id: sic\_01803641**

**[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_01803641v1](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_01803641v1)**

Submitted on 26 May 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Intelligence économique : vers une nouvelle dynamique de recherche

Nicolas Moinet et Franck Bulinge

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/rfsic/598>

DOI : 10.4000/rfsic.598

ISSN : 2263-0856

### Éditeur

Société Française de Sciences de l'Information et de la Communication

### Référence électronique

Nicolas Moinet et Franck Bulinge, « Intelligence économique : vers une nouvelle dynamique de recherche », *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], 3 | 2013, mis en ligne le 13 août 2013, consulté le 03 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/rfsic/598> ; DOI : 10.4000/rfsic.598

---

Ce document a été généré automatiquement le 3 mai 2019.



Les contenus de la *Revue française des sciences de l'information et de la communication* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

---

# Intelligence économique : vers une nouvelle dynamique de recherche

Nicolas Moinet et Franck Bulinge

---

- 1 Bien que médiatique, l'intelligence économique reste une notion difficile à saisir. La difficulté d'une définition est consubstantielle à son caractère syncrétique (Moinet, 2009). S'appuyant, en France, sur une culture du renseignement mal comprise (Bulinge, 2013), elle inquiète autant qu'elle rassure. Jugée indispensable par ses défenseurs, elle a été élevée au rang de politique publique et se développe, lentement mais sûrement, au sein des entreprises. Bien qu'ayant été l'objet de recherches pluridisciplinaires, l'intelligence économique peut être considérée comme une dynamique à la recherche de ses concepts opératoires, nécessitant une assise théorique forte. Car en dépit d'une littérature abondante, on constate un début d'épuisement de la recherche dans ce domaine (Bulinge, 2012), alors même que s'impose le besoin d'un renouvellement conceptuel (Danet, 2002 pour les sciences de gestion ; Moinet, 2009, Marcon, 2010 et Bulinge, 2013 pour les sciences de l'information et de la communication).
- 2 Ainsi, nous pensons qu'à travers la notion de couple agilité/paralysie (Moinet, 2009), l'intelligence économique doit être avant tout analysée comme un avantage relatif qui, pour être opératoire, doit envisager l'information dans un cadre systémique qui la relie à l'action via la connaissance : c'est le passage du « savoir pour agir » au « connaître est agir » (Benasayag, 2006). Loin des idées de planification stratégique ou d'intuition du décideur, la question est de détecter les facteurs favorables pour en tirer profit (potentiel de situation). En éveil permanent et tourné vers l'analyse, un dispositif d'intelligence économique est censé mettre en œuvre une communauté stratégique de connaissance dans laquelle la communication apparaît comme centrale. Bien qu'encore utopique, ce modèle ne semble pas hors de portée. En ce sens, on peut considérer que la recherche théorique en intelligence économique connaît une nouvelle phase de développement et ouvre des perspectives dignes d'intérêt.

## L'intelligence économique à la recherche de nouveaux concepts opératoires

- 3 Des chercheurs de différentes disciplines se sont penchés sur cet objet depuis déjà vingt ans, et ont balayé le spectre de l'intelligence économique sous différents angles. Ainsi, différents modèles ont été proposés, dans une logique constructiviste, d'où ont émergé quatre grands courants ou paradigmes de l'intelligence économique (Bulinge, Moinet, 2012) : la compétitivité, la sécurité, la diplomatie et la guerre économique. Des outils ont également émergé des recherches technologiques conduites par différentes équipes (Henri Dou, Clément Paoli, Bernard Dousset). Les travaux d'Humbert Lesca ont également permis de créer et développer des outils méthodologiques et techniques de veille utiles aux entreprises. Enfin, sur le terrain, l'observation des pratiques d'entreprises a permis de saisir très en amont la diffusion du concept sur la base de pratiques « natives » (Bournois et Romani, 2001 ; Larivet, 2002).
- 4 Toutefois, alors que l'évolution du contexte dit de la « société de l'information » impose des changements de paradigmes en matière d'intelligence informationnelle (Bulinge, Agostinelli, 2005), nous estimons que l'intelligence économique est encore et/ou à nouveau à la recherche de ses fondamentaux et notamment de ses concepts opératoires, terme soulignant le lien fort entre théorie et pratique dans une perspective praxéologique. Cela implique de passer de la recherche pluridisciplinaire à la recherche inter, voire transdisciplinaire, afin d'envisager l'intelligence économique dans sa réalité métadimensionnelle (Bulinge, 2002).
- 5 Nous pensons notamment que la quête d'une maturité conceptuelle et opérationnelle implique le passage de l'information dite stratégique à la connaissance, du « savoir pour agir » au « connaître est agir » (Benasayag, 2006). Cette évolution demande de mieux comprendre et d'intégrer pleinement l'aspect communicationnel (Wolton, 1997) d'une intelligence économique trop souvent centrée sur et limitée à la gestion de l'information, fût-elle qualifiée de stratégique, ou à une vision restreinte voire caricaturale du renseignement à travers des pratiques centrées sur la collecte d'information et les opérations d'influence calquées sur le modèle militaire américain de la guerre de l'information (Bulinge, 2013). Aussi faut-il insister sur l'importance de la notion de passage, tant le processus passe avant le résultat. Mais il faut alors interroger les différentes théories de la connaissance (Auriol, 1998), car la notion même de passage suppose l'appropriation et l'exploitation cognitive d'intrants informationnel dans des contextes décisionnels variés et contingents (Vroom, Yetton & Jago, 1998).

### Une notion floue aux contours incertains

- 6 Pour une organisation, « faire de l'intelligence économique » consiste à maîtriser et protéger l'information stratégique utile à son développement. Pour y parvenir, elle fait appel à un ensemble d'actions légales et éthiques (veille, management des connaissances, sécurité économique, influence) qu'il s'agit de pratiquer de manière systématique et régulière et d'orchestrer de manière cohérente. L'intelligence étant collective, cette démarche implique une sensibilisation de tous les acteurs et une mise en réseau des compétences nécessaires à la réussite d'un projet. Faire de l'intelligence économique, c'est donc en quelque sorte « entrer ensemble en stratégie » dans un monde incertain où

il s'agit d'être toujours mieux informé, réactif voire proactif. A la fois anglicisme et néologisme, l'intelligence économique reste pour beaucoup un concept flou aux contours incertains (Moinet, 2010). Mais ce terme sur lequel tout le monde s'entend faute de mieux a su faire de cette faiblesse apparente une force. Sur fond d'avènement d'une société en réseau(x) (Castells, 1998), l'intelligence économique se caractérise par une complexité marquée par la convergence de quatre ruptures majeures : *une rupture méthodologique*, la globalisation, *une rupture technologique*, les NTIC, *une rupture quantitative*, l'abondance et *une rupture qualitative*, l'économie de l'immatériel (Massé, Thibault, 2001).

## De la culture du renseignement au défi de l'intelligence

- 7 La fusion des mondes du renseignement et de l'intelligence économique est indéniable tant au niveau des hommes et des méthodes que des enjeux et des problématiques (Moinet, 2009). Dans la dynamique d'intelligence économique française, les trois modèles issus du monde du renseignement vont se partager les rôles : au modèle militaire l'influence méthodologique et médiatique, au modèle policier la présence territoriale et au modèle diplomatique un rôle d'appui grandissant (Lacoste, Thual, 2001). De pratique discrète, réservée à une communauté académique et professionnelle, la surveillance des environnements concurrentiels (Baumard, 1991) va devenir médiatique sur fond de culture de renseignement et de politique d'intelligence économique. Mais dans les années quatre-vingt-dix, le transfert du discours à la pratique se diffuse moins en raison d'un développement des politiques d'intelligence économique à l'intérieur des entreprises qu'en raison d'un battage médiatique et étatique prolongé par l'arrivée sur le marché de sociétés de conseil. Dix ans après le rapport Martre (1994), le rapport Carayon (2003) va relancer la dynamique renforcée et stabilisée au plan conceptuel par la nomination d'un Haut Responsable en charge de l'Intelligence Economique (Juillet, 2004). Ce qui constitue le ciment d'une « école française » d'intelligence économique et lui donne sa force d'inertie, c'est la scène de référence propre à la culture hexagonale, à savoir la crainte d'une position servile et la volonté d'indépendance stratégique (D'Iribarne, 2008 ; Moinet, 2009).

## L'intelligence économique, un objet de recherche en voie d'identification

- 8 Bien que le schéma mécaniste « *savoir pour prévoir, afin de pouvoir* » ne résiste pas à l'épreuve des faits, il semble néanmoins avoir la vie dure tant il répond à de nombreux fantasmes sur le pouvoir de contrôle par l'information. Ainsi, l'idée selon laquelle il faudrait d'abord être informé pour agir ne correspond pas à la réalité puisque d'une part, nous sommes déjà en action et que, d'autre part, l'information doit se transformer en connaissance. D'emblée, il faut accepter l'idée que toute connaissance se développe à partir d'une opacité structurelle, qu'elle n'est pas simplement l'action d'intégrer consciemment des informations suivant le modèle de la raffinerie. Dans un modèle biologique, la connaissance est première car elle commence avec la perception. Voilà qui contredit le schéma classique de la pensée de l'agir selon lequel on prendrait d'abord conscience des problèmes pour réfléchir ensuite aux moyens concrets de les résoudre pour enfin les résoudre. Or, avec l'abondance d'informations, cette illusion apparaît plus évidente que jamais : il ne suffit pas d'être informé pour agir d'autant que l'information

peut même paralyser l'action. Pour sortir de cette impasse, il faut donc renouer avec cette idée déjà présente dans la pensée grecque que « connaître est agir » (Benasayag, 2006).

## L'intelligence économique au regard du couple agilité/paralysie

- 9 *L'intelligence étant toujours relative*, la chaîne information – décision doit alors être replacée dans le cadre plus global du couple agilité/paralysie à travers la boucle OODA (Observation – Orientation – Décision – Action) théorisée par John Boyd (1976). Cette approche amène à considérer autrement la question de la maîtrise de l'information stratégique en offrant des repères susceptibles d'éclairer l'apparent paradoxe qui existe entre le niveau estimé et les résultats effectivement obtenus. Ainsi, un dispositif intelligent – compris comme un système capable de scruter son environnement pertinent (veille, vigilance), de coordonner les acteurs clés (logique d'interaction) et de les inscrire dans une dynamique d'apprentissage – se doit d'être évalué selon sa capacité à raccourcir sa boucle OODA mais également dans sa capacité à allonger celle de l'adversaire.
- 10 Dès les fondations de l'intelligence économique, tant chez les auteurs anglo-saxons (Wilensky, 1967 ; Ansoff, 1975) que pour les initiateurs du rapport Martre, il va de soi que l'information seule ne permet pas d'agir. La valeur de l'information est proportionnelle à la connaissance intégrée et est déterminée par le niveau de partage ainsi que par la quantité et la qualité des échanges. L'information ne devenant stratégique qu'en apportant de l'eau au moulin de la connaissance, toute la difficulté est de créer un cycle vertueux d'apprentissage organisationnel. La théorie du *sensemaking* (Weick, 1995) permet alors de faire le lien avec la boucle OODA et la notion d'harmonie puisque ce processus de construction de sens est déclenché par l'inattendu, orienté vers l'action et sensible au contexte. L'organisation va alors collectivement pouvoir faire basculer à son avantage un potentiel de situation. L'intelligence est donc à la fois une question de disposition et de dispositif. Le dispositif est en éveil permanent et tourné vers l'analyse et l'évaluation est préférée à la planification.

## L'horizon des communautés stratégiques de connaissance

- 11 Pour saisir cette construction complexe qu'est la dynamique d'intelligence économique, nous nous basons sur la notion de *communauté stratégique de connaissance*. Le mode de fonctionnement en communauté stratégique de connaissance tend à détendre, voire à dissoudre les limites physiques de l'organisation au profit de projets collaboratifs où entrent en synergie d'autres acteurs, compétences et sources d'information sur un front de création de connaissances opérationnelles. Cette porosité dynamique de l'organisation apparaît comme une condition essentielle de l'agilité stratégique. Dans ce cadre, seule une démarche réfléchie de communication permet la constitution d'une communauté stratégique de connaissance (explicite comme implicite) nécessairement orientée vers l'action. Tel est le sens du passage d'un management de l'intelligence économique à un management par l'intelligence économique. Celui-ci implique que la dynamique d'intelligence économique se diffuse (sans se dissoudre) dans les pratiques managériales et l'organisation. Ce n'est alors plus la logique planificatrice qui prévaut ni la vision technique du renseignement mais bien celle de l'apprentissage organisationnel et du « *sensemaking* ». L'éthique est le moteur managérial de la « communication normative » qu'il convient de ne pas confondre avec la « communication fonctionnelle ». Ainsi, alors

que la communication normative renvoie à l'idéal de partage, la communication fonctionnelle renvoie plus aux nécessités d'échange au sein de sociétés complexes, à la division du travail et à l'ouverture des sociétés les unes sur les autres. Cette ambiguïté de la communication se retrouve avec l'information qui met en forme, donne un sens et organise le réel et, dans le même temps, veut être le récit de ce qui surgit et perturbe l'ordre. Fait social d'information et de communication, l'intelligence économique n'échappe pas à cette ambiguïté. Évoquée bien sûr, effleurée sans doute mais rarement intégrée, la communication est le parent pauvre des pratiques d'intelligence économique et l'analyse communicationnelle apparaît comme la grande absente des recherches sur la question. Pourtant, sans un ancrage renforcé dans les sciences de l'information et de la communication l'intelligence économique risque d'être encore longtemps freinée par la confusion des genres.

## Perspectives

- 12 Si l'ère des pionniers est bien terminée, tout indique que l'intelligence économique n'a pas encore atteint sa maturité. Maturité professionnelle mais aussi, et surtout, maturité intellectuelle ou académique. Car les errements théoriques expliquent en grande partie les défaillances pratiques (Danet, 2001, Bulinge, 2013). L'intelligence économique s'inscrit scientifiquement et pragmatiquement dans les sciences humaines et sociales. Née en dehors du cadre académique, elle s'y est néanmoins développée dans une logique de marginalité (Dou, 2008) au carrefour de plusieurs disciplines : le couple sciences de gestion/sciences de l'information et de la communication pour le cœur (Dumas, Lacroux, Gasté, 2001) mais aussi les sciences économiques, politiques, juridiques pour la périphérie et – bien que cela reste encore embryonnaire – la psychologie sociale, la sociologie et la philosophie.
- 13 L'avenir académique et professionnel de l'intelligence économique passe donc par une recherche qui soit pluri et transdisciplinaire. Le couplage sciences de l'information et de la communication/sciences de gestion (qui ont elles-mêmes puisé dans les travaux de l'économie industrielle) apparaît comme le moteur de cette dynamique. En son cœur, la problématique de la décision est « *un exemple typique de la convergence entre deux disciplines que la loi cartésienne de la disjonction [ou le cloisonnement des sciences, dans la genèse duquel Le Moigne nous rappelle le rôle d'A. Comte et son cours de « philosophie positive » des années 1820] a érigé en deux structures parfois en coopération, trop souvent en compétition. La problématique de la complexité, qu'elle soit abordée en sciences de gestion dans le champ des décisions managériales, ou en sciences de l'information communication pour les processus d'apprentissage collaboratif devient avec de plus en plus d'évidence le point de rencontre de ces sciences éclatées.* » (Dumas, Lacroux, Gasté, 2001, p. 7).
- 14 Couzinet (2005, p. 21) note que pour les sciences de gestion, la définition de l'intelligence économique « fondée sur le management stratégique inclut des techniques étudiées en information-communication : les processus d'influence et le management des connaissances produites par l'entreprise. Elle est donc multiréférentielle. » L'objectif de l'intelligence économique étant de comprendre et d'influencer son environnement, la question du sens et de sa construction est centrale (Favier, 2004). Et à Viviane Couzinet de conclure : « *Passer du concept technique d'intelligence économique à celui de situation paradoxale et complexe comme approche de sciences de l'information et de la communication permet d'aborder les processus « relevant d'actions organisées, finalisées, prenant ou non appui sur des*

*techniques et participant des médiations sociales et culturelles » (CNU, 1999) comme déterminées par les enjeux économiques. Ils s'appuient sur les concepts d'usage, de pratiques, de dispositif et de médiation. Dans cet environnement on pourra par exemple se pencher sur la co-construction du sens par les décideurs et les intermédiaires, ou sur la mise en correspondance de la vision du monde du décideur et de celui qui devra lui fournir des informations pour résoudre son problème décisionnel, ou encore sur les techniques et leur mode d'appréhension par les acteurs ».*

- 15 Si en négligeant le processus de connaissance, les organisations et leurs décideurs constatent chaque jour davantage que l'information n'est plus synonyme de pouvoir mais de confusion, c'est, selon nous, en raison de la trop faible porosité qui continue d'exister entre les réflexions et pratiques sur la connaissance et celles sur la communication. Rares sont ainsi les « passeurs » en mesure de relier les deux univers, ces chercheurs, consultants ou praticiens capables de faire dialoguer théorie et pratique, de transmettre le savoir et de faire réfléchir les savoir-faire.
- 16 Le XXI<sup>e</sup> siècle a marqué la rupture entre information et communication et la difficulté de passer de l'une à l'autre (Wolton, 2004, p. 17). Le village global a pris des airs de tour de Babel et, avec le tournant communicationnel de l'an 2000 (Wolton, 2007, p. 195), l'altérité a repris toute sa place dans les débats. Selon nous, les recherches sur l'intelligence économique doivent donc désormais se structurer autour des cinq enjeux scientifiques du « tournant communicationnel » :
- la discontinuité entre l'homme et les outils qu'il a pour communiquer avec autrui ;
  - la construction de la communication, processus plus complexe que la transmission de l'information ;
  - la question des représentations du récepteur ;
  - la gestion de l'altérité ;
  - l'importance de l'incommunication qui rappelle que le sens de la communication est moins le partage de valeurs ou d'intérêts communs, que la construction d'une cohabitation (Wolton, 2007, p. 196-197).
- 17 Ainsi que le rappelle Dominique Wolton, ces cinq caractéristiques obligent à un travail théorique d'interdisciplinarité qui, dans le champ qui nous intéresse, est guidé par le dialogue permanent entre les sciences de gestion et les sciences de l'information et de la communication. En 2000, Jacques Perriault, alors Président de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication (SFSIC) se doit d'insister sur le lien fondamental qui relie les deux termes : « *Il serait étrange, lance-t-il, de dissocier information et communication, car ce sont bien les mêmes acteurs, hommes et société qui les pratiquent. Si nous maintenons cette opposition, cela signifie en clair que nous partons, non pas de l'homme et de la société, mais de leurs techniques : presse, documentation, etc. Les sciences humaines et sociales nous considéreront à bon droit comme une discipline technicienne, alors qu'elles sont nos sœurs* » (Perriault, 2000, p. 9).
- 18 Six ans plus tard au XV<sup>e</sup> Congrès de la SFSIC, Gallezot, Boutin et Dumas (2006) poursuivent l'entreprise de réconciliation : « Les premiers travaux que nous avons menés ont montré que les sciences de l'information et de la communication en France ne sont pas réductibles à la juxtaposition de deux sous disciplines étanches qui seraient d'une part les sciences de l'information et de l'autre les sciences de la communication. Il y a certes des travaux de recherche qui se réclament complètement des sciences de l'information ou des sciences de la communication, mais il y a aussi des travaux qui relèvent de ces deux approches. C'est dans ce creuset que se trouve toute l'originalité de



l'approche française des Sic puisqu'il faut le rappeler, à l'international ces champs sont bien distingués du moins dans leurs appellations. »

- 19 Que l'on parle d'« information organisationnelle » ou de « communication des organisations », ces champs de recherche ne peuvent être coupés des enjeux sociaux et économiques qui structurent la vie des entreprises ou des enjeux anthropologiques qui modifient le comportement des groupes et des individus. Pourtant, l'analyse économique a superbement ignoré la communication et le dialogue, entre les sciences économiques et les sciences de l'information et de la communication, reste très pauvre. « En se référant, implicitement, à des modèles conceptuels issus des industries manufacturières, la plupart des travaux d'économie et de gestion ont du mal à rendre compte des phénomènes, qui ont souvent émergé dans le secteur de la communication et se diffusent désormais dans le reste de l'économie (gratuité, propriété intellectuelle, dématérialisation des productions, rôle des réseaux, ou poids de la conception). » (Farchy, Froissart, 2006, p. 11). D'autre part, et à l'instar de la théorie de l'information imparfaite qui apparût bien tardivement dans la théorie économique, la communication est un point focal et problématique. « On peut faire l'hypothèse que, si la communication n'a pas été plus présente dans l'analyse économique, c'est sans doute parce qu'elle remet en cause un certain nombre de ses présupposés. » (Idem, p 14). Parmi eux, citons notamment la rationalité (limitée) ou le principe même du marché et de sa main invisible. En développant les recherches sur les phénomènes informationnels dans les organisations, les sciences de l'information et de la communication voient s'ouvrir un champ d'investigation conséquent qui nécessite des va-et-vient permanent entre la recherche et l'action.
- 20 Finalement, pour Wolton (2007, p. 201), « progrès technique ou pas, nous sommes toujours face à deux philosophies de la communication qui s'opposent, plus que jamais. Celle qui insiste sur les outils et les performances, et qui finalement fait bon ménage avec l'économie, et l'idée de société de la communication ou de la connaissance. Celle qui insiste sur les projets normatifs auxquels doivent être rapportées les performances fonctionnelles des techniques et qui finalement privilégie les choix politiques par rapport aux réalités économiques. » Cette problématique est également, selon nous, au cœur de l'intelligence économique qui n'est pas réductible à un ensemble d'outils ou de méthodes. Pour certains, il s'agit d'une politique publique, d'un mode de pensée et même d'une culture. Dans notre position d'observateur et d'acteur, nous estimons nécessaire de l'analyser comme un fait social d'information et de communication.

---

## BIBLIOGRAPHIE

Ansoff, H.I., « Management Strategic Surprise by Response to Weak Signals », in *California Management Review*, XVIII, 1975.

Baumard, P., *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Paris, Masson, 1991.

Baumard, P., « From noticing to making sense : The use of intelligence in strategizing », in *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, vol. 7, n° 1, 1994.

- Bellon, B., « Quelques fondements de l'intelligence économique », in *Revue d'économie industrielle*, n° 98, 2002, p. 55-74.
- Benasayag, M., *Connaître est agir (Paysages et situations)*, Paris, La Découverte, 2006.
- Benoit, D., *Ethique et communication*, Numilog, 2004.
- Bernard, F., « Le lien communicationnel en organisation », in *Sciences de la société : La communication organisationnelle en débat*, n° 50/51, Presses Universitaires du Mirail, 2000, p. 25-46.
- Bougnoux, D., *La communication contre l'information*, Paris, Hachette, 1995.
- Bournois, F., Romani, P.-J., *L'intelligence économique et stratégique*, Paris, Economica, 2000.
- Boyd, J., *Destruction and Creation*, 1976, [www.belisarius.com](http://www.belisarius.com)
- Bruté de Rémur, D. (2006), *Ce que intelligence économique veut dire*, Paris : Editions d'Organisation.
- Bulinge, F. (2002), *Pour une culture de l'information dans les PMO : un modèle incrémental d'intelligence économique*, Thèse de doctorat en SIC, Université de Toulon et du Var.
- Bulinge, F. (2006), « Le cycle du renseignement : analyse critique d'un modèle empirique », in *Marketing & Communication - L'intelligence économique : Fondements et pratiques*, vol. 3, n° 3, octobre, pp. 36-52.
- Bulinge, F. (2007), « Un modèle d'analyse collective en situation : la war room », in *Marketing & Communication - Actions et méthodes d'intelligence économique*, n° 4, Éditions Eska, Décembre, pp. 50-69.
- Bulinge, F. (2012), *De l'espionnage au renseignement, la France à l'ère de l'information*, Vuibert, 2012.
- Bulinge, F. (2013), *Intelligence économique, l'information au cœur des entreprises*, éditions Nuvis-CIGREF, 2013
- Bulinge, F., Moinet, N. (2012), « D'un paradigme à l'autre, l'intelligence économique et le partage des valeurs publiques », colloque AIRMAP, Paris, 5-6 décembre 2012
- Carayon, B., *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, Rapport au Premier ministre, Paris, La Documentation française, 2003.
- Castells M. (1998), *La société en réseaux (t 1. L'ère de l'information)*, Paris : Fayard.
- Clark, R.M., *Intelligence Analysis, a Target Centric Approach*, Washington DC : CQ Press, 2004.
- Commissariat Général du Plan, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Rapport du groupe de travail présidé par Henri Martre, Paris : La Documentation Française, 1994.
- Couzinet, V., « Intelligence économique et Sciences de l'Information et de la Communication : quelles questions de recherche ? », in *Organisation des connaissances dans les systèmes d'information orientés utilisation*, Actes du colloque international de ISKO-France des 28-29 avril 2005 recueillis et publiés par Amos David, Presses Universitaires de Nancy, p 13-26.
- D'Almeida, N. (2001), *Les promesses de la communication*, Paris : Presses Universitaires de France.
- D'Iribarne P. (2008), *Penser la diversité du monde*, Paris : Seuil.
- Danet, D., (2002). « L'intelligence économique : de l'Etat à l'entreprise », *Les Cahiers du numérique* 1/2002 (Vol. 3), p. 139-170.
- David, A. (dir.), *Organisation des connaissances dans les systèmes d'information orientés utilisation*, Actes du colloque international de ISKO-France des 28-29 avril 2005, Presses Universitaires de Nancy.

Dou, H., « Des sciences dures à la veille technologique et à l'intelligence économique », in Bernat J-P. (dir.), *L'intelligence économique : co-construction et émergence d'une discipline via un réseau humain*, Paris, Hermès-Lavoisier, 2008.

Dumas, P., *Information et action*, Habilitation à Diriger des Recherches, Université du Sud Toulon-Var, 1991.

Dumas, P., Lacroux, F., Gasté, D., « Décider ensemble : complexité des apprentissages et convergence des disciplines », in *Actes du colloque La communication d'entreprise : regards croisés Sciences de Gestion - Sciences de l'Information et de la Communication*, Université Nice Sophia Antipolis - Université Montpellier 1, 6-7 décembre, 2001, p. 7-10.

Dumas, P., Boutin, E., Duvernay, D., Gallezot, G., « Is Communication Separable From Information ? », in *First European Conference on communication science*, Amsterdam, 2005, p. 24-26.

Farchy, J., Froissart, P., « Le paradoxe de l'économie et de la communication », in *Hermès*, n° 44, 2006, p. 9-16.

Gallezot, G., Boutin, E., Dumas, P., « Les sciences de l'Information ET de la Communication : une problématique du « et » », in *XV<sup>e</sup> Congrès SFSIC*, mai 2006, Bordeaux.

Goria, S., Knauf, A., David, A., Geffroy, P. « Le processus d'intelligence économique : une étude selon le point de vue de l'infomédiaire et des problématiques de recherche d'information », Chapitre 2 - Partie 2 in *Benchmark européen de pratiques en intelligence économique*, Pierre Larrat (dir.), Éditions L'Harmattan, collection Intelligence économique, 2008, p 115-139.

Guilhon, B., Levet, J.-L., *De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance*, Paris, Economica, 2003.

Herbaux, P., *Intelligence territoriale - Repères théoriques*, Paris, L'Harmattan, « coll. Questions contemporaines », 2007.

Jeanneret, Y., « Dispositif », in *La société de l'information : glossaire critique*, Paris, La Documentation Française/Unesco, 2005.

Jeanneret, Y., Ollivier, B., « Introduction : une discipline et l'université française », in *Hermès - Les sciences de l'information et de la communication*, n° 38, CNRS éditions, p. 13-18, 2004.

Juillet, A., « Du renseignement à l'intelligence économique », in *Défense Nationale*, n° 12, 2004b, pp. 7-20.

Jullien, F., *Conférence sur l'efficacité*, Paris, Presses Universitaires de France, 2005.

Kislin, P. (2007), *Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique*, Doctorat en sciences de l'information et de la communication.

Lacoste, P., Thual, F., *Services secrets et géopolitique*, Panazol, Éditions Lavauzelle, 2001.

Larivet, S., *Les réalités de l'intelligence économique en PME*, Thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction du Pr. Robert Paturol, Université du Sud Toulon-Var, 2002.

Laulan, A-M., Perriault, J., « Interview d'Edgard Morin », in *Hermès n° 48 : Racines oubliées des sciences de la communication*, Paris : Éditions du CNRS, 2007, p. 185-187.

Lesca, N., *Construction du sens : le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoces*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion sous la direction du Pr. Jacques Trahand, Université de Grenoble 2, 2002.

- Marcon, C., *Perspectives pour un développement des recherches sur l'intelligence économique en sciences de l'information et de la communication*, Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Toulouse 2, 2010.
- Masse, G., Thibault, F., *Intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence*, Bruxelles, De Boeck, 2001.
- Masson, H., *Les fondements politiques de l'intelligence économique*, Thèse de doctorat en sciences politiques soutenue à l'Université de Paris XI, 2001.
- Mayère, A., *Pour une économie de l'information*, Lyon, Éditions du CNRS, 1990.
- Moinet, N., *Dispositifs intelligents et stratégies d'innovation : la dimension stratégique de l'information et de la communication dans les réseaux de la Recherche-Développement*, Thèse de Doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Poitiers, 1999.
- Moinet, N., *Mythes et réalités de l'intelligence économique : Analyse d'une dynamique à la recherche de ses concepts opératoires*, Habilitation à Diriger des Recherches en sciences de l'information et de la communication, Université du Sud Toulon-Var, 2009.
- Moinet, N., *Petite histoire de l'intelligence économique : une innovation « à la française »*, Éditions L'Harmattan, 2010.
- Moinet, N., *Intelligence économique. Mythes et réalités*, CNRS Éditions, 2011.
- Perriault, J., « Un discours SIC orienté vers l'action », in *La lettre d'Inforcom*, n° 58, 2000.
- Pinczon du Sel, P., Dumas, P., Boutin, E., « L'utilisation des Tic en Intelligence Economique : le revers de la médaille », in *Degres*, 1<sup>er</sup> juin 2006.
- Porter, M., *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980.
- Saïd, A., *Rôle de l'intelligence économique dans la stratégie de l'entreprise*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, 2004.
- Senge, P., *La Cinquième discipline*, Paris, Éditions First, 1991.
- Vacher, B., « Mythe et vie ordinaire de l'information », in *Gérer et Comprendre - Annales des Mines*, juin 1998, p. 29-38.
- Volant, C. (dir.), *L'information dans les organisations : dynamique et complexité*, Tours, Presses Universitaires François-Rabelais, 2008.
- Vroom, V., Yetton, P., Jago, A. (1998). *The new leadership : Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall
- Weick, K.E., *Sensemaking in Organizations*, California, Sage Publications, 1995.
- Wilensky, H., *Organizational Intelligence : Knowledge and Policy in Government and Industry*, New York, Basic Books, 1967.
- Wolton, D., *Penser la communication*, Paris, Flammarion, « coll. Champs essais », 1997.
- Wolton, D., « De l'information aux sciences de la communication », in *Hermès n° 48, Racines oubliées des sciences de la communication*, Paris, CNRS Éditions, 2007, p. 189-202.

## RÉSUMÉS

Bien que médiatique, l'intelligence économique reste une dynamique difficile à saisir. Son impossible définition est consubstantielle à son caractère synchrétique. S'appuyant, en France, sur

une culture du renseignement mal comprise, elle inquiète autant qu'elle rassure. Pourtant jugée indispensable, elle a été élevée au rang de politique publique et se développe, lentement mais sûrement, au sein des entreprises. Dynamique à la recherche de ses concepts opératoires, l'intelligence économique s'appuie sur des méthodologies issues du terrain qui demandent une assise théorique forte. À travers le couple agilité/paralysie, l'intelligence doit être analysée comme un avantage relatif. Pour y être opératoire, le concept d'information doit être compris et utilisé dans un cadre plus systémique qui le relie à l'action via la connaissance : c'est le passage du « savoir pour agir » au « connaître est agir ». En éveil permanent et tourné vers l'analyse, un dispositif d'intelligence économique mettra alors idéalement en œuvre une communauté stratégique de connaissance dans laquelle la communication apparaît comme centrale.

In spite of its media coverage, Competitive Intelligence remains a hard-to-grasp process. Its impossible defining is coexistent with its syncretic nature. As it bases itself on the misunderstood culture of intelligence, it is, as a consequence, a source of both worry and reassurance in France. It has nevertheless been judged mandatory, has been elevated to the rank of public policy and is now being developed within firms, slowly but surely. Constantly on the lookout for new operating concepts, Competitive Intelligence is established on field-based methodologies that require strong theoretical foundations. It has to be analyzed as a relative advantage through a model of both agility and paralysis. In order for it to operate, the intelligence concept must be understood and used in a more systemic frame which would link it with action through knowledge : it is a passage from noticing to sensemaking. An ever-working Competitive Intelligence system, focusing on analysis, will therefore put into motion a strategic community of knowledge wherein communication will appear as the centre of attention.

## INDEX

**Keywords** : competitive intelligence, culture of intelligence, strategic information, strategic community of knowledge, situation potential, agility, paralysis, system, management, communication

**Mots-clés** : intelligence économique, culture du renseignement, information stratégique, communauté stratégique de connaissance, potentiel de situation, agilité, paralysie, dispositif, management, communication