

## Éléments de réflexions autour du positionnement et des domaines d'action de l'Intelligence Economique

L'Intelligence Economique est devenue essentielle pour permettre aux organisations de mieux maîtriser leur environnement concurrentiel. Apparue dans une économie industrielle, elle s'adapte à une économie « servicielle » et de l'immatériel dans une concurrence mondialisée où la maîtrise de l'incertitude est déterminante. Nous proposons des éléments de réflexions autour de son positionnement et de ses domaines d'action en explorant de nouveaux champs comme sa dimension sociétale et territoriale et en revisitant des plus traditionnels, notamment en considérant l'IE comme « intelligence organisationnelle ». Nous abordons aussi la dimension technique et des réseaux sociaux. Dans une perspective relevant de l'interdiscipline des SIC, nous insistons sur la création de sens, l'importance de la relation pour construire des savoirs pour l'action, en conjuguant compétitivité des organisations et cohésion sociale.

### *Introduction*

L'Intelligence Economique (IE) s'est progressivement imposée comme un domaine d'activité essentiel pour permettre aux organisations et, en particulier, aux entreprises, de mieux maîtriser leur environnement concurrentiel dans un contexte de mondialisation en évolution permanente, où les capacités d'anticipation, d'adaptation, d'innovation et de décision rapide sont devenues des impératifs vitaux, avec une importante dimension technique, à travers l'usage de nouveaux outils relevant des TIC.

Dans cette communication, nous proposons des éléments pour une lecture de l'Intelligence Economique, dans une perspective relevant de l'interdiscipline des Sciences de l'Information et de la Communication, en abordant de nouveaux aspects ou des aspects plus traditionnels de l'utilisation de l'information et de la communication.

L'Intelligence Economique est au cœur de l'évolution des organisations et de leurs enjeux stratégiques. Elle a aussi désormais une forte dimension territoriale et, plus globalement, sociétale, qui se transforme avec les nouveaux usages des TIC.

Nous proposons des éléments de réflexion autour du positionnement et des nouveaux domaines d'action de l'Intelligence Economique en variant les regards pour envisager différentes approches. Ces propositions intègrent les réflexions d'autres chercheurs. Elles s'appuient sur une dimension terrain, acquise par des travaux menés à partir de l'encadrement de mémoires de masters ou de thèses, de coopérations autour de contrats de recherche et de participation à des réunions ou séminaires. Nous nous situons dans une posture pluridisciplinaire d'ingénierie critique centrée sur les SIC dans une perspective de recherche – action. Cette communication constitue une partie plus théorique de nos travaux, reposant sur des allers-retours entre la réflexion théorique et la dimension terrain.

### *Les évolutions de l'Intelligence Economique : positionnement, nouveaux domaines d'action ou thématiques revisités*

Le positionnement, les domaines d'action, les méthodes et les outils utilisés ont profondément évolué depuis une vingtaine d'années.

Si on la fait commencer au rapport Martre sur *Intelligence économique et stratégie des entreprises* (1994), prolongé par le rapport Carayon (2003) et l'impulsion donnée par Alain Juil-

let<sup>1</sup>, l'Intelligence Economique peut être considérée comme assez récente en France. Une autre approche est possible, consistant à la considérer comme relevant de l'« intelligence organisationnelle », dans le sillage de H. Wilensky (1967), ce qui correspond à notre approche. Elle est dans ce cas beaucoup plus ancienne et plus globale.

La question des « nouveaux territoires de l'Intelligence Economique » a déjà été abordée par plusieurs auteurs. Pour éviter la confusion avec une utilisation plus habituelle du terme « territoire », nous préférons parler de domaines d'action. Cette approche a été notamment celle de l'ouvrage collectif coordonné par M.-A. Duval (2008), insistant sur de nouveaux « territoires » concernant l'entreprise : intelligence financière et intelligence juridique. La dimension sociale ou sociétale y est aussi étudiée, en particulier avec les travaux de P. Clerc et H. Azoulay, les aspects d'intelligence culturelle, sportive, humanitaire, étant aussi développés. Ces nouveaux domaines d'action proposés tracent les contours d'une Intelligence Economique « à la française », dans la lignée de l'école suédoise fondée par S. Dedijer, qui se différencierait des approches anglo-saxonnes de « *competitive* » ou de « *business intelligence* », davantage centrées sur l'aide à la décision des entreprises.

Le développement spectaculaire des TIC, avec l'apport de nouveaux outils et des technologies Internet, avec notamment le Web 2.0 et les réseaux sociaux, a, ces dernières années, fortement contribué à faire évoluer l'Intelligence Economique.

Dans les années 1990, en France, l'Intelligence Economique a été largement conçue dans une économie industrielle, avec toute l'importance de la veille technologique et, en particulier, sur les brevets (Dou, 1995). Progressivement, elle s'est adaptée aux nouveaux défis d'une concurrence mondialisée et d'une économie largement « servicielle » et de l'immatériel.

#### *Une approche d'ingénierie critique centrée sur les SIC dans une économie devenue principalement « servicielle »*

Nous envisageons l'IE à la frontière ou interface (la frontière étant conçue comme un espace de complémentarité et d'échanges et non comme une séparation et une barrière) des enjeux à la fois d'information et de communication : collecte, traitement et diffusion de l'information, avec aussi une importante dimension communicationnelle (influence externe et implication interne des salariés). Cette communication est davantage centrée sur les aspects informationnels de l'IE.

Nous nous situons dans la perspective définie par J. Davallon (2004) faisant référence à B. Ollivier. Pour eux, les SIC ne sont pas constituées par l'objet qu'elles étudient mais « par leur manière de constituer l'objet en articulant des problématiques ». Dans cet esprit, pour nous, l'Intelligence Economique peut relever d'une approche interdisciplinaire centrée sur les SIC, comme celle proposée par F. Bernard (2006), avec l'articulation des questions du sens, de la relation, du savoir, pour l'action. La question du sens de l'action est aussi essentielle pour les approches d'intelligence de la complexité (Morin) et du constructivisme (Le Moigne, 2012), que nous rejoignons également.

Deux approches différentes et complémentaires de l'Intelligence Economique sont ainsi possibles : une plus micro, centrée sur l'organisation ou l'entreprise (IE d'entreprise) et une autre approche plus macro, plus globale, avec des interactions sociétales. Dans cette communication, nous nous situons davantage dans cette seconde perspective.

La notion de situation est pour nous essentielle : situation de décision, situation d'innovation ..., l'IE pouvant être envisagée dans une approche d'analyse « sémiotique situationnelle et interactionniste » (Mucchielli, 2010).

---

<sup>1</sup> Alain Juillet a été Haut Responsable pour l'Intelligence Economique en France auprès du Premier Ministre (2003-2009).

Nous nous situons dans une posture pluridisciplinaire d'ingénierie critique centrée sur les SIC dans une perspective de recherche – action. L'ingénierie suppose pour nous une approche pluridisciplinaire dans une démarche d'analyse des métiers et des compétences en étudiant des situations de travail. Nous nous efforçons d'adopter le positionnement d' « engagement par la neutralité » proposé par N. Heinich dans une perspective de construction de savoirs pour l'action, avec la complémentarité d'approches informationnelles et communicationnelles. Il s'agit, à notre niveau, d'essayer de participer au projet d'Edgar Morin, relayant Blaise Pascal de « travailler à bien penser » (Morin, 2013, p. 61) pour « penser autrement » (Morin, 1999) et notamment à penser globalement la complexité et le changement. Dans cette perspective, l'IE comporte à la fois, dans chaque organisation, des dimensions internes (échanges et dynamiques coopératives) et externes (maîtrise de l'environnement concurrentiel).

### *L'IE comme Intelligence Organisationnelle*

L'IE participe pour nous à l'« intelligence organisationnelle », notion proposée par H. Wilensky en 1967. Il insiste sur l'importance de l'information. Il prévient que “the competent organization of the intelligence function cannot substitute for political judgement and administrative leadership” (Wilensky, 1967, xi). Il souligne que “the danger of technicism is in direct proportion to the shortage of educated men ... social science is to be incorporated into decision making” (Wilensky, 1967, 190). Nous nous situons dans cette perspective qui est aussi celle de Claude Revel<sup>2</sup> (2012) qui, dans *La France un pays sous influences ?*, dénonce notamment la « folie de l'évaluation » : « perversion d'un système dont l'outil est devenu le but et qui vit ainsi sur lui-même, au plus grand bénéfice de ses prescripteurs ». « Si cette funeste tendance à l'évaluation quantitative systématique et unique s'est répandue dans le monde à partir des Etats-Unis, elle ne pouvait recevoir meilleur accueil qu'en France, où elle était déjà partagée par de nombreux dirigeants issus de formations scientifiques et technologiques, imités aujourd'hui par les grandes écoles commerciales (Revel, 86).

Pour A. Abelhauser, R. Gori et et M.-J. Sauret (2011), « La folie Evaluation » est assimilable aux « nouvelles fabriques de la servitude ». E. Morin a dénoncé la « barbarie bureaucratique » où la « raison instrumentale » a supplanté la « vraie rationalité » (Morin, 2013, 103 et 127). L'obsession du quantitatif et des normes a été aussi dénoncée par V. De Gauléjac (*La société malade de la gestion*) et par H. Mintzberg. Dans le secteur de la santé, A. Ogien (2009) a analysé « l'hôpital saisi par la quantification ».

Notre approche de l'IE comme intelligence organisationnelle rencontre les démarches qualité. Comme C. Revel, nous pensons que « les évaluations sont utiles quand elles complètent la mesure par l'analyse » et, en particulier par des analyses qualitatives de l'information pour déceler les signaux faibles » (Revel, 2012, 86). C'est, comme le proposait déjà Wilensky, donner toute leur place aux sciences humaines et sociales. Nous plaçons pour une approche moins quantitative de la qualité et de l'évaluation, en sachant distinguer différents types de processus, pour bien distinguer une évaluation / conformité (avec toutes les dérives dénoncées plus haut d'une qualité réduite à la stricte application de normes et de procédures) d'une évaluation / amélioration, appréhendée comme aide au développement et favorisant les coopérations entre tous les acteurs.

Nous rejoignons aussi C. Dejourné (2010), qui souligne la différence entre juger et mesurer, « l'ambiguïté de la notion d'évaluation (étant) dans l'écart entre jugement et mesure ». Pour lui, « travailler, c'est avant tout vivre ensemble ». Il propose de « repenser l'évaluation » pour aller vers une évaluation « équitable », insistant sur la notion de reconnaissance, pour analyser

---

<sup>2</sup> Claude Revel est devenue Déléguée Interministérielle à l'Intelligence Economique (DIIE) en mai 2013.

dans la coopération<sup>3</sup> les ressorts de la motivation et de l'adhésion. « Evaluer, c'est savoir écouter la parole au travail » pour avoir accès à la partie non visible de l'iceberg de l'activité. V. de Gaulejac a proposé le concept d' « évaluation dynamique », « mobilisant toutes les capacités réflexives et créatrices ». En retrouvant la notion grecque de « *mètis* » (comme art du pilotage, de l'adaptation par rapport au « *logos* » ou intelligence rationnelle qui a pu dégénérer en raison instrumentale), l'Intelligence Economique doit aussi selon nous rencontrer les nouvelles approches du management et, en particulier les démarches qualité dans leur dimension analyse des processus, en fournissant des données pertinentes pour une évaluation repensée comme aide au développement, en s'efforçant ainsi de contribuer à « maintenir dans les organisations les équilibres qui permettent l'action » (Clerc, 2008).

L'Intelligence Economique rencontre aussi les nouvelles approches du « design organisationnel », correspondant notamment à la mise en forme d'une structure pour appliquer une stratégie. Avec le souci de ne pas diluer sa spécificité pour en faire un « concept éponge » : l'IE est avant tout une aide à la décision économique.

La qualité des données est essentielle. Dans le contexte d'une économie de l'immatériel, nous retrouvons la notion d' « information durable », supposant à la fois « plus de partage, d'équité, d'innovation et de responsabilité », supposant aussi des stratégies de partage et de conservation adaptées (Bourret-Cacaly-Chambaud, 2008).

#### *Les dimensions sociétales, territoriales de l'IE et ses rapports à l'innovation*

Notre approche de l'IE a aussi une importante dimension sociale ou mieux sociétale (Clerc, 2008). Cette dimension sociétale de l'intelligence économique se rencontre notamment dans le secteur de la protection sociale et de la santé, où l'influence des nouveaux dispositifs relevant des TIC est particulièrement importante : dossiers partagés des patients et systèmes d'information et où l'obsession quantitative est particulièrement marquée (Ogien, 2009).

La Protection sociale n'est pas seulement un coût (symbolisé par le débat sur le déficit de la Sécurité sociale) mais constitue aussi un investissement, comme le souligne D. Libault<sup>4</sup> (2012) et un facteur de compétitivité pour la Nation, en contribuant à la préservation et au développement de son capital humain. C'était déjà la perspective du rapport Carayon (2003) qui mettait en relation compétitivité des entreprises et cohésion sociale dans l'Intelligence Economique.

Dans la perspective tracée par P. Clerc et H. Azoulay (in Duval, 2008), la dimension sociétale de l'IE peut correspondre à des initiatives pour favoriser le développement durable de zones en difficulté, notamment pour les jeunes sans emploi de banlieues défavorisées. Dans cette perspective, les groupements de jeunes créateurs (GJC)<sup>5</sup> qui se sont développés autour de DUCAs (Diplômes Universitaires de Créateurs d'Activités) et leur rôle comme levier de développement : reconstruction personnelle de créateurs de leur propre activité économique, constituent une expérience intéressante.

Dans sa dimension sociétale, l'approche globale de l'Intelligence Economique que nous envisageons s'ancre résolument sur les territoires. Pour nous, le territoire est mis en forme par des projets locaux (territoire comme forme ou contexte pour l'action) qui contribuent à son déve-

---

<sup>3</sup> La coopération correspond alors à une volonté, une envie de travailler ensemble, la coordination davantage à une prescription reposant sur des procédures.

<sup>4</sup> Directeur général de l'EN3S (Ecole Nationale Supérieure de la Sécurité Sociale) et ancien Directeur de la Sécurité Sociale au Ministère des Affaires Sociales.

<sup>5</sup> Les Groupements de Jeunes Créateurs (GJC), désormais ouverts à d'autres publics, fédèrent des partenariats autour de DUCAs entre une Université (à travers son IUT), une mission locale et souvent une boutique de gestion. Le premier DUCA a été créé par l'IUT et la mission locale de Melun Sénart en 2001. D'autres ont été ouverts en particulier en Ile-de-France avec le soutien du Conseil Régional (Marne-la-Vallée, Paris, ...). Les GJC (15 à ce jour) sont fédérés dans une association nationale : l'ANGC.

loppement, en particulier dans leur dimension économique dans des zones sensibles, comme dans le cas des DUCAs.

Ces projets correspondent à l'articulation de deux notions clés : la « reliance » et la « résilience ». L'impératif de reconstruction du lien social a été maintes fois souligné. E. Morin et R. Sainsaulieu ont particulièrement insisté sur le besoin de « reliance » de toute notre société, avec notamment le rôle des organisations intermédiaires et, en premier lieu, du secteur associatif (Sainsaulieu, 2001). Avec des approches particulières, l'IE concerne donc pour nous également le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS).

La notion de « résilience » est aussi essentielle. Elle est apparue dans les sciences physiques comme capacité d'un corps à retrouver sa forme initiale. Elle a ensuite concerné la psychologie. D'une résilience, appréhendée comme capacité personnelle d'un individu à rebondir dans une situation de difficulté ou de détresse, on est progressivement passé à la notion de résilience collective d'un groupe ou d'une communauté, pour en arriver plus récemment à la notion de résilience de l'ensemble des acteurs d'un territoire (résilience territoriale). Cette évolution est illustrée par les Groupements de Créateurs. Dans cette perspective, l'Intelligence Economique rejoint l'Intelligence Territoriale, que N. Moinet (2011) propose de considérer comme un « dispositif intelligent pour développer le territoire ». L'entreprise ou l'organisation peut aussi être considérée comme un territoire, un contexte pertinent pour l'action. L'IE au niveau d'un territoire ou d'une collectivité nationale ou locale est bien sûr différente de l'IE au niveau d'une entreprise.

A noter qu'il existe une autre approche anglo-saxonne de la « Social Intelligence », relevant de l'IE d'entreprise et notamment du marketing, centrée sur l'analyse des profils de consommateurs : styles de vie, perceptions des marques, etc., en utilisant les réseaux sociaux (Perrett, 2013).

Dès son origine, l'IE a été étroitement liée à la notion d'innovation, que nous considérons de manière large comme le propose G. Garel (2011) qui a posé la question des relations souvent difficiles entre gestion et innovation : « Peut-on gérer l'innovation ? ». La gestion, en tant qu'elle organise, finalise et contraint l'activité, n'est-elle pas contradictoire avec l'innovation qui a besoin de liberté et d'autonomie ? L'organisation n'entrave-t-elle pas l'innovation ? Il a proposé une définition de l'innovation à laquelle nous souscrivons : « L'innovation est une façon nouvelle de créer de la valeur au sens large, pour des clients, des utilisateurs, pour l'entité à l'origine de l'innovation ou pour l'individu. » Pour nous, l'innovation est création de valeur avec toute la difficulté de passer de l'individuel au collectif, dans la perspective d'action au quotidien mise en valeur par N. Alter : « Et si l'on parvient aujourd'hui à innover autant, c'est mille fois plus grâce à l'association et à la diffusion de cette constellation de petites initiatives que grâce à des décisions rares, fortes, et prises par les élites. » (Alter, 2005, IX)

Nous retrouvons aussi la perspective tracée par le rapport Godet – Durance – Mousli (2010) pour « libérer l'innovation sur les territoires » et, en particulier, l'innovation dans sa dimension organisationnelle et / ou sociétale, avec la convergence des notions de « *métis* », de « reliance » et de « résilience ». Les auteurs du rapport insistent sur l'importance des innovations organisationnelles et sociétales alors que, traditionnellement, en France, c'est surtout l'innovation technique qui est valorisée, alors que ce n'est pas elle qui crée le plus d'emplois.

*L'impact des TIC : l'IE au coeur d'une nouvelle approche du savoir ou l'IE comme intelligence collective*

Si les démarches et les métiers de l'Intelligence économique ont évolué avec le passage d'une économie industrielle à une économie des services et de l'immatériel, ils ont aussi été fortement bousculés par l'émergence de nouveaux outils relevant des TIC (*data mining* ...) et des

réseaux sociaux, à la fois en externe et en interne. Ces évolutions correspondent à celles d'une entreprise 2.0 où la circulation de l'information décloisonne les métiers. A l'externe, les organisations développent des stratégies de présence sur les réseaux sociaux : visibilité, nouvelles formes de marketing et de relations clients : *social network*, *e-réputation*, nouvelles manières d'innover et de créer (apparition de l'innovation ouverte et du *crowdsourcing*) ... (Balagué – Fayon, 2011). A l'interne, c'est toute la dynamique des réseaux sociaux comme démarche collaborative qui modifie profondément le positionnement et les pratiques d'Intelligence Economique.

L'impact des TIC amène à envisager l'IE comme promouvant et s'appuyant sur des « communautés stratégiques de connaissances », avec le rôle privilégié des réseaux sociaux pour favoriser les coopérations. Avec la double dimension de dynamique interne où tout le monde est veilleur et de maîtrise de l'environnement concurrentiel (externe) en associant à la fois les clients et les fournisseurs. C'est tout le défi de l'« entreprise intelligente » où l'intelligence collective est l'intelligence du lien, de la relation, manager l'intelligence collective d'une organisation, consistant à créer une dynamique de coopérations intellectuelles entre les personnes (Zara, 2008). Avec toute l'importance de la confiance et, en particulier, de la confiance numérique, avec la dimension particulière des politiques d'externalisation.

L'IE est à la fois un outil essentiel et une manière de penser et d'agir pour accompagner l'organisation ou une collectivité nationale ou locale dans ses évolutions, elle l'aide notamment à « savoir affronter les incertitudes », ce qui, pour E. Morin dans *Les Sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur* (1999) constitue un enjeu majeur. Dans sa préface à cet ouvrage, F. Mayor, Directeur général de l'UNESCO, avait souligné que « l'un des défis les plus difficiles à relever sera de modifier nos modes de pensée de façon à faire face à la complexité grandissante, à la rapidité des changements et à l'imprévisible. » Nous pensons que de nouvelles approches de l'Intelligence Economique, insistant sur la création de sens, la coopération et la confiance, à la fois en interne et en externe, reposant sur une approche globale de la complexité pour l'aide à la décision, peuvent y contribuer.

### *Conclusion*

Dans cette communication, nous avons proposé des éléments de réflexion autour du positionnement et des domaines d'action de l'Intelligence Economique, à la fois en envisageant des champs nouveaux et en revisitant des plus traditionnels, en considérant notamment l'IE comme « intelligence organisationnelle » avec une dimension sociétale et territoriale dans une économie mondialisée devenue largement « servicielle » et de l'immatériel, avec l'impératif d'anticiper et de s'adapter en permanence.

Ces éléments de réflexion sont envisagés dans le cadre de l'interdiscipline des SIC en insistant sur les notions de relation (interaction), de construction de sens pour produire des savoirs pour l'action, dans une posture d'ingénierie critique.

En nous situant dans une perspective plus globale et sociétale, nous n'avons que peu abordé un aspect très important et correspondant aux premières approches de l'IE dans les Universités et les Chambres de Commerce et d'Industrie : l'IE d'Entreprise, qui demeure tout aussi essentiel.

Les éléments de réflexion proposés se situent dans la perspective tracée par Claude Revel (Revel, 2012, 86) de « gestion complète et professionnelle des enjeux économiques et géoéconomiques de la France dans la mondialisation » pour « retrouver l'initiative et l'influence intellectuelle et le principe de l'intérêt général (Revel, 2012, 231 – 237). Elle était déjà celle du rapport Carayon visant à articuler compétitivité des entreprises et cohésion sociale (solidarité) (Carayon, 2003) et se justifie encore davantage en période de crise économique et du lien social. Cette approche large et sociétale de l'IE peut lui permettre de contribuer à « renouveler

la vision des sociétés du savoir pour la paix et le développement durable » (Mansell - Tremblay, 2013). En ne perdant pas de vue son objectif initial qui constitue sa spécificité : aider à la décision des organisations et, en particulier des entreprises, dans le champ économique.

### *Bibliographie*

Abelhauser A., Gori R., Sauret M.-J. (2011), *La folie Evaluation. Les nouvelles fabriques de la servitude*, Paris, Fayard – Mille et Une Nuits.

Alter N. (2005), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, 2000, rééd. Coll. Quadrige.

Balagué C., Fayon D. (2011), *Réseaux sociaux et entreprise : les bonnes pratiques*, Paris, Pearson France.

Bernard F., (2006), « Les SIC une discipline de l'ouverture et du décloisonnement », in Bouzon A. dir., *La communication organisationnelle en débat. Champs, concepts, perspectives*, Paris, L'Harmattan, 33 – 46.

Bourret C., Cacaly S. Chambaud S. (2008), « Capital immatériel et information professionnelle. L'émergence d'un concept nouveau : l'information durable », *Documentaliste - Sciences de l'Information*, vol. 45, n° 4, 4 - 11.

Carayon B., dir. (2003), *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, Paris, La Documentation française.

Clerc P. (2008), « L'intelligence sociale nouveau territoire de l'intelligence économique ? », in Duval M. -A., dir., *Les nouveaux territoires de l'Intelligence Economique*, Paris, ACFCI – IFIE Editions, 101 - 118.

Davallon J. (2004), « Objet concret, objet scientifique, objet de recherche », *Hermès*, n° 38, 30 – 37.

Dejours C. (2010), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris : INRA Editions.

Dou H. (1995), *Veille Technologique et Compétitivité*, Paris, Dunod.

Garel G. (2011), « Peut-on gérer l'innovation ? », Leçon inaugurale - chaire gestion de l'innovation, CNAM, 7 décembre.

Gaulejac V. de (2005), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Points-Seuil.

Godet M., Durance P., Mousli M. (2010), *Libérer l'innovation dans les territoires*, Paris, Conseil d'Analyse Economique - La documentation Française.

Heinich N. (2006), « Pour une neutralité engagée », *Questions de communication*, Actes 3, 83 – 96.

Le Moigne J.-L. (2012), *Les épistémologies constructivistes*, Paris, PUF.

Libault D. (2012), « Sécurité sociale et compétitivité », Editorial, *Actualités de l'EN3S* (Ecole Nationale Supérieure de Sécurité Sociale), n° 24.

Mansell R., Tremblay G. (2013), *Renouveler la vision des sociétés du savoir pour la paix et le développement durable*, Rapport UNESCO.

Martre H. (1995), *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Paris, Commissariat Général du Plan – La Documentation française.

Mintzberg H. (2001), *Le Management. Voyage au centre des organisations*, Paris, Ed. d'Organisation.

Moinet N. (2011), *Intelligence Economique. Mythes et réalités*, Paris, CNRS Editions.

Morin E. (1999), *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Paris, UNESCO.

Morin E. (2013), *Mes philosophes*, Paris, Pluriel.

- Mucchielli A. (2010), *Situation et Communication*, Nice, Ed. Ovidia,
- Ogien A. (2009), « L'hôpital saisi par la quantification. Une analyse de l'usage gestionnaire de la notion de qualité », in Mayère A., Grosjean S., Bonneville L., Rationalisation des organisations hospitalières, *Sciences de la Société*, n° 76, 31 - 52.
- Perrett M. (2013), « Social Intelligence: The New Frontier for Business Intelligence », *Information Management*, consultable sur : <http://www.information-management.com/authors/2001221.html>.
- Revel C. (2012), *La France : un pays sous influences ?*, Paris, Vuibert.
- Sainsaulieu R. (2001), *Des sociétés en mouvement. La ressource des institutions intermédiaires*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Wilensky H. (1967), *Organizational Intelligence: knowledge and policy in government and industry*, New York, Basic Books Publishers.
- Zara O. (2008), *Le management de l'intelligence collective. Vers une nouvelle gouvernance*, Paris, M21 Editions.