

# Le médiateur de l'information et de l'innovation, émergence d'un personnel essentiel à l'intelligence de l'entreprise

Stéphane Goria, Audrey Knauf

► **To cite this version:**

Stéphane Goria, Audrey Knauf. Le médiateur de l'information et de l'innovation, émergence d'un personnel essentiel à l'intelligence de l'entreprise. Confere 2006 -Colloque Conception Innovation, Jul 2006, Marrakech/Maroc, 2006. <inria-00107315>

**HAL Id: inria-00107315**

**<https://hal.inria.fr/inria-00107315>**

Submitted on 18 Oct 2006

**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.

# Le médiateur de l'information et de l'innovation, émergence d'un personnel essentiel à l'intelligence de l'entreprise

Stéphane GORIA -1(a) - Audrey KNAUF - 2(b)

(a) Docteur en Sciences de l'Information et de la Communication  
Equipe SITE, Laboratoire LORIA –Université Nancy 2  
LORIA, Campus Scientifique, BP 239  
54506 Vandoeuvre-lès-Nancy (France)  
Téléphone +33 3 83 59 30 00 / Fax +33 3 83 27 83 19  
[goria@loria.fr](mailto:goria@loria.fr)

(b) Etudiante en thèse (convention CIFRE) en Science de l'Information et de la Communication  
NAN.C.I.E (Centre International de l'Eau) et Equipe SITE, Laboratoire LORIA –Université Nancy 2  
149 rue Gabriel Péri  
54500 Vandoeuvre-lès-Nancy (France)  
Tel. +33 383158787 / Fax. +33 383158799  
[knaufr@loria.fr](mailto:knaufr@loria.fr)

## Résumé

Les notions d'Intelligence Economique et d'Innovation partagent de nombreux points communs. Elles peuvent ainsi être comprises en tant que processus ou produit résultat de ce processus. Dans cet article, nous proposons d'approfondir cette similarité dans le cadre d'une mise en évidence des compétences utiles à un nouveau personnel médiateur de l'Information et de l'Innovation qui exploitera pleinement les synergies résultant de la maîtrise conjuguée de ces deux notions. Cette réflexion prend place dans un cadre expérimental dédié entre autres, à l'optimisation d'une plate-forme régionale d'Intelligence Economique mise en place en Lorraine et destinée au management d'un cluster d'entreprises. Toute l'originalité de ce travail réside alors dans l'emploi d'un personnel de ce type au sein d'une telle plate-forme.

## 1. Introduction

Au fur et à mesure de nos recherches qui en premier lieu s'intéressaient à l'Intelligence Economique, nous avons été amenés à consulter de nombreux travaux liés à l'Innovation qui nous ont fait prendre conscience de la complémentarité qui existait entre ces deux domaines de réflexion. Ainsi, nous proposons une mise en évidence de cette similitude de conceptions et de pratiques entre l'Intelligence Economique et l'Innovation. Le point d'orgue de notre approche consiste en la mise en pratique de cette complémentarité à partir de la définition d'un acteur clé d'un dispositif d'Innovation ou d'Intelligence Economique : le médiateur - animateur.

## 2. A propos des notions d'Intelligence Economique et d'Innovation

Les notions d'Intelligence Economique et d'Innovation partagent de nombreux points communs, dont notamment les mérites qu'on leur accorde pour aider les entreprises à être plus compétitives. Par exemple, à propos de l'Innovation : R. G. Cooper (2001) présente

le développement de nouveaux produits comme la clé de la prospérité de l'organisation, L. Flaurès (2005) quant à elle présente l'Innovation comme une question de vie ou de mort de l'entreprise, tandis que D. Choulier et G. Drăghici (2000) insistent simplement sur le besoin de plus en plus croissant qu'ont les entreprises d'innover face à la croissance de la concurrence internationale. Du point de vue de l'Intelligence Economique, depuis au moins la publication du rapport Martre (1994), elle est présentée comme : un besoin vital pour la compétitivité et la sécurité des entreprises [Pepin, 2004], un moyen de gagner de l'influence et des parts de marché [Carayon, 2003], ou d'éclairer les prises de décisions de l'entreprise [Levet, 2001]. Outre cette première convergence d'intérêts pour les organisations d'adopter des démarches de fonctionnement liées à la fois à l'Innovation et l'Intelligence Economique, nous avons pu aussi constater une certaine similitude dans les définitions qui pouvaient leur être accordées.

## 2.1 Bref aperçu des définitions attribuées à la notion d'Intelligence Economique

Dans un travail de recherche récent [Goria, 2006a], nous avons pu effectuer un recensement d'une soixantaine de définitions ayant trait à l'Intelligence Economique. Nous pouvons ressortir notamment de cette étude, à l'instar de V. Couzinet (2005), que la notion d'Intelligence Economique est loin d'être stabilisée et continue d'évoluer au fur et à mesure des contributions à sa définition. C'est pourquoi nous proposons tout d'abord de l'envisager comme un ensemble de moyens et de méthodes informationnels qu'une organisation peut mettre en œuvre de manière légale pour aider et soutenir ses processus décisionnels. Cependant, nous insistons tout de même sur le fait que l'Intelligence Economique est souvent considérée sous deux angles différents ; c'est-à-dire en tant que processus ou en tant que produit résultat de ce processus. Envisagée en tant que processus [Revelli, 1998], [David, 2003] ou [Mousnier, 2005]) nous l'avons interprété [GORIA, 2005] comme la séquence suivante :

(1) Définition d'un problème décisionnel, (2) Transformation du problème décisionnel en problème informationnel, (3) Identification des sources d'informations pertinentes, (4) Recherche des informations pertinentes, (5) Traitement - analyse des informations collectées, (6) Interprétation des réponses fournies, (7) Décision et action, (8) Capitalisation et protection des connaissances accumulées.

En tant que produit résultat de ce processus, des auteurs comme [Vedder, 2001], [Vriens, 2004] ou [Okanlawon, 2005] présentent l'Intelligence Economique comme une forme d'information à haute valeur ajoutée, car répondant à un besoin spécifique momentané et destiné à un groupe restreint d'individus. Selon nous, il s'agit d'une des raisons pour lesquelles en Intelligence Economique, on parle souvent de fournir la bonne information, au bon moment à la bonne personne et au format adéquat.

## 2.2 Bref aperçu des définitions accordées à la notion d'Innovation

En parcourant différents travaux de recherche effectués en relation avec l'Innovation, nous nous sommes aperçus du parallèle qui pouvait être aisément fait avec l'Intelligence Economique. Ainsi, de même que l'Intelligence Economique : « *l'Innovation peut désigner à la fois un résultat (une invention utilisée avec succès) et également le processus qui a permis d'atteindre ce résultat (les différentes activités qui ont*

*transformé et adapté l'invention en un succès commercial).* » [Legardeur, 2001]

Dans ce cadre, L'innovation trouve l'origine de sa définition dans les travaux de Schumpeter (1911) qui ne l'envisage que lorsque que quelque chose de nouveau est introduit avec succès sur le marché. Ce quelque chose de nouveau est associé à la notion d'invention qui est interprétée comme la création ou l'utilisation d'une nouvelle ressource pour l'organisation.

Considéré comme un processus, nous pouvons par exemple étudier l'Innovation à partir des travaux de R.A. Wolfe :

(1) Découverte d'une innovation, (2) Identification d'une opportunité ou d'un problème lié à l'innovation, (2) Evaluation des coûts et des bénéfices potentiels, (3) Tentatives d'influence de certains groupes pour ou contre l'introduction de cette innovation, (4) Décision (rejet ou adoption), (5) Implémentation de l'Innovation, (6) L'innovation est remise en question ou confirmée, (7) L'innovation est acceptée comme routine, (8) Pleine exploitation de l'Innovation.

Toutefois, dans le cadre de notre démonstration de l'existence d'une similitude forte présente entre Innovation et Intelligence Economique, nous complétons la représentation du processus d'Innovation ci-dessus par celle proposée par T. Gonard et M. Louazel (1997) pour rendre compte d'un cas pratique d'Innovation technique :

(1) Définition du problème, (2) Recherche de solutions, (3) Développement d'une solution, (4) Test de la solution, (5) Diffusion de l'Innovation.

En tant que résultat, nous emprunterons à B. Longueville (2003) sa définition de l'Innovation, qui la caractérise par :

« *\_Son type : une innovation peut être un produit, une démarche, un processus, un changement d'organisation, de mode de fonctionnement.*

*\_Sa nouveauté : une innovation est un concept totalement nouveau ou bien une évolution d'un concept existant, on parle alors d'innovation radicale et d'innovation incrémentale.*

*Cette notion est bien sûr relative à un environnement donné. Par exemple, un produit peut être une nouveauté sur le marché français alors qu'il existe déjà au Japon. Cet aspect est lié au concept d'invention.*

*\_Son client : une innovation est destinée à un client. »*

### 2.3 Tentative de rapprochement des notions d'Intelligence Economique et d'Innovation

Nous pouvons donc conclure cette première partie en liant les définitions ci-dessus de l'Intelligence Economique et de l'Innovation. De la sorte, nous pouvons comprendre ces deux notions à la fois comme un processus ou le résultat de ce processus. Sous leur forme procédurale, elles peuvent être fusionnées dans la séquence suivante :

(1) Identification d'un problème décisionnel, (2) Définition d'un problème informationnel / d'innovation, (3) Recherche de sources d'information/ d'innovation, (4) Recherche de solutions, (5) Traitement, développement ou implémentation d'une solution, (6) Evaluation de la solution, (7) Décision, (8) Capitalisation des connaissances accumulées.

Considéré comme le résultat de ce processus, l'Intelligence Economique et l'Innovation peuvent être considérées sous l'angle opérationnel ou organisationnel. Du point de vue opérationnel, l'Intelligence Economique et l'Innovation sont assimilées à une somme d'informations / inventions utiles à un processus de décision fournie au bon moment, sous une forme adéquate aux besoins des individus impliqués dans la décision visée. Deuxièmement, sous l'angle organisationnel, ces deux notions peuvent être envisagées comme une aptitude résultant d'un changement organisationnel dont dispose après coup l'organisation pour mieux anticiper et réagir aux variations de son environnement (technique, social, managérial, ...). Enfin, nous ajoutons que la gestion de l'information d'une organisation, qu'elle soit liée à un contexte d'Intelligence Economique ou d'Innovation, nécessite que les besoins et les compétences de ses personnels soient identifiés et qu'il y ait partage et capitalisation de connaissances. En ce sens, nous citons la conclusion de la toute récente étude McKinsey (2006) réalisée auprès de 3500 dirigeants d'entreprises et qui présente l'Innovation et l'accès plus facile à l'information utile (soit de l'Intelligence Economique en tant que produit), comme les deux moteurs de l'accélération dans le changement de l'environnement économique.

### 3. Liens entre projets d'Intelligence Economique et d'Innovation

Puisque cet article a pour objectif de montrer quelles synergies intéressantes peuvent résulter d'un cumul des fonctions de médiateur en Information et en Innovation, nous allons maintenant présenter quelques fonctions et cadres communs à l'application de ces deux notions au sein d'une organisation. Pour cela, nous abordons les

avantages issus d'un cumul des fonctions de médiateur en Information et en Innovation à partir de deux fonctions dont est souvent chargé ce type de médiateur humain : la recherche de nouveautés et l'animation d'un réseau d'acteurs.

#### 3.1 La recherche de nouveautés

Que l'on soit dans un cadre d'Innovation (cela va de soit) ou d'Intelligence Economique, la recherche de nouveautés est un besoin couramment formulé au médiateur en information / innovation. En effet, dans la pratique, nous avons pu observer [Goria, 2006a p 327] que dans le cadre du dispositif régional d'Intelligence Economique DECILOR qu'il n'était pas rare qu'une recherche de nouveautés fasse partie des besoins informationnels qui étaient formulés au médiateur en information. Dans de tels cas, une recherche d'informations qui implique un concept de "nouveauté" nécessite forcément une réflexion sur ce qui peut être nouveau pour pouvoir obtenir des documents s'y rapportant. Dès lors, nous sommes bien dans un cadre proche de celui de la réflexion en rapport avec l'élaboration ou l'intégration d'une nouveauté dans un contexte d'Innovation. De la même manière, si le médiateur est chargé d'une Veille, l'un de ses objectifs les plus importants va concerner l'anticipation de changements qui vont s'opérer dans l'environnement de l'organisation pour laquelle il travaille [AFNOR, 1998]. Or, pour anticiper des variations dans un système, il faut être en mesure de les concevoir afin de leur associer des indices qui permettront de les repérer si elles ont lieu. De ce point de vue, la conception que l'on peut avoir d'un sujet de Veille par rapport à un sujet d'Innovation n'est pas si différente. Ainsi, la Veille souhaite anticiper et donc identifier des changements potentiels, tandis que l'Innovation a pour objectif de réaliser certains de ces changements. En outre, dans un projet d'Innovation, comme nous l'avons présenté ci-dessus, il est nécessaire de commencer la résolution d'un problème d'Innovation par sa définition ; c'est à dire de comprendre l'objectif de l'Innovation. C'est pourquoi, dans le cadre de la définition d'un outil d'aide à la définition des sujets de recherche d'informations et de Veille, nous avons étendu l'exploitation de cet outil au domaine de l'expression des concepts d'invention / innovation [cf. Goria, 2006b]. Ainsi, dans le cadre de nos travaux dédiés à l'Intelligence Economique nous avons puisé notre inspiration notamment dans les moyens de résolutions de problèmes inventifs. Le résultat a donné lieu à la réalisation d'un média graphique baptisé Hyperspective,

inspiré notamment de l'opérateur de pensée Multi-Screen proposé par G. Altshuller [cf. Savransky, 2000 p112] le concepteur de la méthode TRIZ. De la sorte, il nous semble que d'autres outils et méthodes d'aide à la créativité (comme la méthode synectics / synectique<sup>1</sup> par exemple) peuvent être employés avec succès pour aider un médiateur informationnel dans ses fonctions. En effet, la recherche d'inventions et d'innovations (d'inventions déjà employées avec succès mais depuis peu) concerne tout à la fois l'Innovation et l'Intelligence Economique lorsque l'apparition d'une invention est perçue comme un changement important dans l'environnement de l'organisation. Il nous semble d'ailleurs qu'il s'agit de l'une des raisons pour lesquelles désormais des ouvrages traitant de l'Intelligence Economique comme celui de F. Jakobiak (2006) consacrent un chapitre entier à l'Innovation et la Créativité.

### 3.2 L'animation d'un réseau d'acteurs

Tant du point de vue de la mise en place d'un projet d'Innovation que d'Intelligence Economique l'animation d'un réseau d'acteurs est considérée comme un élément essentiel à la réussite du projet. Ainsi, du point de vue de l'Innovation seule, T. Gonard et M. Louazel (1997) fondent leurs travaux sur l'hypothèse que l'Innovation « doit être vue comme le résultat d'un travail collectif ». De manière similaire, la création et l'animation d'un réseau sont défendus par J. Legardeur (2001) qui affirme « que la dynamique de la conception dans le cadre de l'innovation produit / process passe par la nécessité d'identifier, de mobiliser et de faire évoluer de nouveaux réseaux de compétences ». A la croisée des chemins de l'Innovation et de l'Intelligence Economique, S. Galland (2005) rapporte son expérience d'animateur de groupes experts dans un cadre d'Innovation et signale qu'innover repose sur quatre actions majeures (p 144-145) : s'informer, générer des idées, résoudre des problèmes et décider. En s'appuyant sur la première de ces actions majeures pour l'Innovation il considère désormais (p 186) la fonction d'animation comme connexe au métier de chargé de Veille (soit de médiateur en Information selon notre propos). Dans le cadre d'une perspective des entreprises de type PME, J. St-Pierre et C. Mathieu (2003) signalent, notamment à partir des travaux de C. Karlsson et O. Olson (1998) que l'appartenance à un réseau et le développement de collaborations peut permettre aux petites entreprises d'« atténuer leur problème de ressources

<sup>1</sup> Voir Gordon, 1961

limitées en travaillant en collaboration avec d'autres organisations afin de développer ou d'assurer le succès d'une innovation ». C'est aussi cette recherche de complémentarité et de mise en commun de compétences qui nous fait noter de nouvelles similitudes entre l'Intelligence Economique et l'Innovation. Il nous semble d'ailleurs que c'est suite à une constatation du même ordre qu'est apparu l'intérêt de créer des pôles de compétitivité. De la sorte, les régions se sont rendues compte de leurs potentiels et ont également répondu en masse à l'appel à projet pour la création de ces pôles [Knauf, 2005]. C'est ainsi dans ce cadre d'Intelligence Economique en région que A. Knauf (cf. [Goria, 2005]) a mis en évidence l'intérêt suscité par l'emploi d'un médiateur en information qu'elle nomme infomédiaire, chargé de superviser et d'animer le processus d'Intelligence Economique d'une filière ou d'un cluster d'entreprises (cf. figure 1).

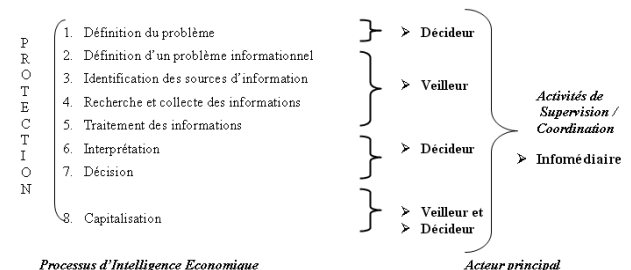


figure 1

### 4. Emergence d'un personnel essentiel à l'intelligence de l'entreprise : le médiateur- animateur

Ainsi, d'après les parallèles existant entre les activités d'Intelligence Economique et d'Innovation, nous considérons que le métier de médiateur en Information et en Innovation sous-entend la maîtrise de deux compétences complémentaires du point de vue de ces deux domaines : l'animation et la médiation. C'est pourquoi nous qualifions désormais cet acteur de : médiateur – animateur. Et puisque tels sont ses rôles, nous considérons le médiateur – animateur comme un élément central des processus d'Intelligence Economique et d'Innovation. Ainsi, la place qu'occupe le médiateur- animateur au sein d'un groupe d'entreprises est très importante et révélatrice du cœur de son activité : il a une vision globale et précise du secteur d'activités qu'il couvre et est donc capable de capter différents signaux venant des entreprises et de sa filière, tant au niveau régional que national, voir international, ce qui lui permet de mieux prévoir l'évolution de son secteur. A titre d'illustration, nous prenons le cas du secteur de l'Eau et de l'Environnement, cadre d'application de nos travaux. De part les veilles effectuées dans ce domaine et les

réflexions émanant des décideurs concernés, le médiateur- animateur est en mesure de voir se profiler un thème émergent propre à son secteur d'activités (l'eau). De ce fait, il est capable de préconiser certaines orientations, en fonction des avis de chacun de ses interlocuteurs (des décideurs). Ce constat a entraîné en Région Lorraine, pour la filière eau- environnement, la création et l'animation d'un cluster d'entreprises. A partir de celui-ci un médiateur - animateur propose des rencontres, des groupes de travail et des veilles thématiques propres aux

préoccupations du cluster. De ce fait, le médiateur est à l'affût des besoins d'Innovation et d'Information des entreprises de sa filière et sert de relais entre elles dans les cas où certaines d'entre-elles auraient un avantage potentiel à collaborer.

Dès lors, à partir de cette réflexion, nous proposons de représenter la place du médiateur par rapport aux activités en rapport avec l'Intelligence Economique et l'Innovation, dans le cadre d'actions dédiées à une collectivité d'acteurs, par la figure 2.

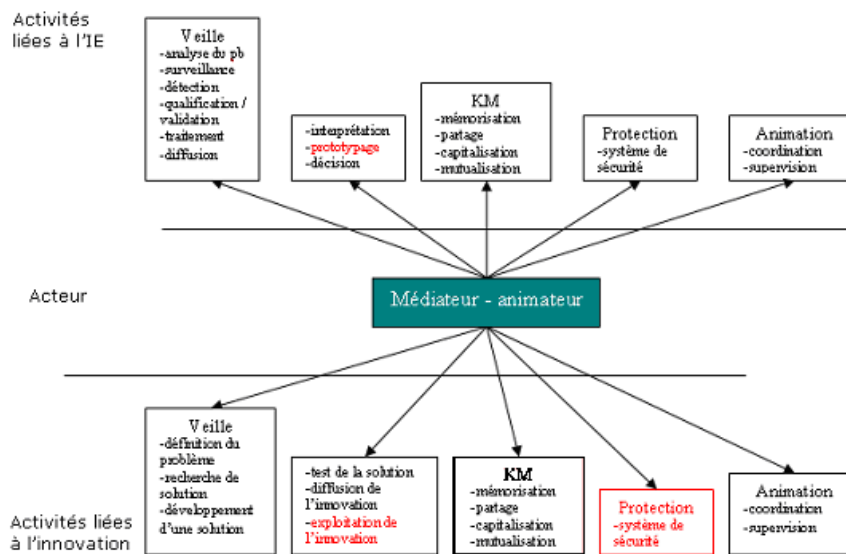


figure 2

Nous proposons ainsi de schématiser la mise en correspondance des activités liées à l'Intelligence Economique et celles liées à l'Innovation en mettant en couleur celles de l'un de ces domaines qui n'apparaissent pas encore clairement dans la littérature de l'autre, mais qui selon nous seraient profitable.

## 5. Conclusion

En définitive, les notions d'Intelligence Economique et d'Innovation possèdent bien de nombreux points communs. Parmi ceux-ci, le fait que dans la pratique elles soient toutes deux axées sur la recherche ou l'identification de nouveautés et l'animation de réseaux d'acteurs nous a semblé essentiel. Ainsi, à partir de nos expériences liées aux projets de développement de clusters d'entreprises (dont celui de la filière Eau et Environnement) en Région Lorraine, nous avons pu déduire la grande potentialité de l'utilisation d'un nouveau personnel dans ce type de projet. Ce personnel est considéré comme le médiateur en information et l'animateur d'un réseau d'acteurs (PME au

niveau régional ou groupes de travail à l'échelle d'une grande entreprise). Nous avons d'ailleurs proposé dans ce cadre une présentation schématique des synergies pouvant ressortir d'une conjugaison des activités d'Intelligence Economique et d'Innovation. Désormais, ayant surtout puisé dans l'Innovation de nouvelles ressources pour l'Intelligence Economique, nous étudions l'apport inverse visant à contribuer à partir de l'Intelligence Economique au processus d'Innovation en allant au-delà de la simple pratique conjuguée d'une Veille technologique ou concurrentielle.

## 6. Références bibliographiques

- AFNOR (1998) *La norme XP X50-053 Prestation de veille et mise en place d'un système de veille*, in Hermel L. (2001) *Maîtriser et pratiquer la veille stratégique*, Paris, AFNOR.
- BASADUR M. (1994) *Managing the Creative Process in Organizations, in Problem finding - Problem Solving - and Creativity*, Editions Mark A. Runco, New York

- CARAYON B. (2003) *Rapport au Premier ministre. Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, Paris, La Documentation française, juin.
- CHOULIER D., DRĂGHICI G. (2000) *TRIZ : une approche de résolution des problèmes d'innovation dans la conception de produits*. Modélisation de la connaissance pour la conception et la fabrication intégrées, sous la direction de DRĂGHICI G. et BRISSAUD D., *Editura Mirton*, Timisoara, pp 31-58.
- COOPER R.G. (2001) *Winning at New Products: Accelerating the process from idea to launch*, Perseus Publishing.
- COUZINET V. (2005) *Intelligence Economique et Sciences de L'information et de la Communication : quelles questions de recherche ?* Organisation des connaissances dans les systèmes d'informations orientés utilisation : contexte de veille et d'intelligence économique, sous la direction de DAVID A., pp13-25.
- FLORES L. (2005) *Générer de nouvelles idées grâce à Internet : un exemple d'application pour le repositionnement d'un produit*. *Revue Française de Marketing*, 204- 4/5, pp 57-70.
- GALLAND S. (2005) *Le partage de l'expertise et de la connaissance dans le cadre de la veille stratégique : aide à l'innovation et à la prise de décision*. Thèse en Sciences de l'Information et de la Communication. Université du Sud Toulon Var.
- GONARD T., LOUAZEL M. (1997) *Comprendre les processus d'Innovation technique à l'aide du concept de réseau : un programme de recherche*. Actes de la conférence AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), Montréal.
- GORDON W.J. (1961) *Synerctics: the development of Creative Capacity*, Editions Hapercollins College.
- GORIA S., KNAUF A., DAVID A., GEFFROY P., (2005). *Le processus d'Intelligence Economique, une étude selon le point de vue de l'informéiaire et des problématiques de recherche d'information*, in *ATELier d'Intelligence Stratégique*, 1<sup>er</sup> Colloque Européen d'Intelligence Economique. ATELIS, Poitiers.
- GORIA S. (2006a). *L'expression du problème dans la Recherche d'Informations : application à un contexte d'intermédiation territoriale*. Thèse en Sciences de l'Information et de la Communication. Université Nancy 2.
- GORIA S. (2006b) *Hyperspective : un media graphique pour aider à expliciter un concept dans un cadre de recherche d'information, de veille, ou d'innovation*. *Revue ISDM (Information Sciences for Decision Making)*, n° 24.
- JAKOBIAK F. (2006) *L'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser*, Editions d'Organisation.
- KARLSONN, C. et O. Olsson (1998) *Product innovation in small and large enterprises*, *Small Business Economics*, n°10, pp 31-46.
- KNAUF A. (2005) *L'interaction acteur - système d'information au cœur de la dynamique d'un dispositif d'intelligence territoriale*. *Revue ISDM (Journal of Information Science for Decision Making)*, n°22
- LEVET J.L. (2001) *L'Intelligence Economique : Mode de pensée, mode d'action*, Editions Economica.
- LEGARDEUR J. (2001) *Méthodes et outils pour l'innovation produit/process : Le cas de l'intégration des matériaux composites SMC*, Thèse, Institut National Polytechnique de Grenoble.
- LONGUEVILLE B. (2003) *Capitalisation des processus de décision dans les projets d'innovation : Application à l'automobile*. Thèse en Génie Industriel. Ecole Centrale Paris.
- MACKINSEY. (2006) *An executive take on the top business trends: A McKinsey Global Survey*. *McKinsey Quarterly*, April.
- MARTRE H. et al. (1994) *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Editions La documentation française.
- MOUSNIER J.P. (2005) *Un modèle de management par l'intelligence économique, pour quoi faire ?* Actes colloque ATELIS Atelier d'Intelligence Stratégique, Poitiers, pp 126-138
- OKANLAWON A. (2005) *Competitive Intelligence : The Good, the bad and the In-Between*. Actes du colloque ATELIS (Atelier d'Intelligence Stratégique), Poitiers, pp 225-241.
- PEPIN J.F. (2004) *L'intelligence Economique d'entreprise*. *Revue CPA Management*, juin.
- REVELLI C. (1998) *Intelligence stratégique sur internet*, Editions Dunod, Paris.
- SAVRANSKY.D. (2000) *Engineering of Creativity: Introduction to TRIZ Methodology of Inventive Problem Solving*, Taylord and Francis Ltd editions.
- ST- PIERRE J. et MATHIEU C. (2003) *Le rôle de l'entrepreneur et de l'environnement interne de l'entreprise sur l'innovation de produits dans les PME manufacturières*, VIII<sup>e</sup> Journées scientifiques du réseau Entrepreneuriat de l'Agence universitaire de la francophonie, Rouen, 21-24 mai 2003.
- SCHUMPETER J.A. (1911) *The Theory of Economic Development, an inquiry into profits, capital, credit, interest and business cycles*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- VEDDER R., GYNES S. (2001) *A study of competitive intelligence practices in organizations*. *Journal of Computer Information Systems*, n°412. pp 36-40.
- VRIENS D. (2004) *The Role of Information and Communication Technology in Competitive Intelligence*. *Information and Communication Technology for Competitive Intelligence*, Editions IRM Press, pp 1-33.
- WOLFE R.A. (1994) *Organizational innovation: review, critics and suggested research directions*. *Journal of Management Studies*, Vol 31, n°3, p405.