

Résumé

Le monde des entreprises se caractérise aujourd'hui par un vaste mouvement vers les regroupements et le leadership mondial, une concurrence mondiale et féroce qui poussent les entreprises à la quête de nouvelles stratégies pour conserver leur avantage compétitif, voire sauvegarder leur survie. L'intelligence économique, le management ou gestion des connaissances sont des concepts de grande actualité dont le but est l'enrichissement, la dynamisation et le partage de l'information, du savoir, de l'expérience... en vue d'une prise de décision adéquate. Le but du présent article est de donner une approche théorique et une similitude entre ces deux concepts de forte importance.

Mots clés

Management des connaissances, intelligence économique, veille stratégique, information, connaissances tacites, connaissances explicites

Abstract

The world today is characterized by regrouping and global leadership, big competition. Companies' goal is to search new strategies to maintain their competitive advantage, even save their survival. Competitive intelligence, knowledge management are concepts very topical whose goal is the enrichment, stimulating and sharing information, knowledge, experience ... to make appropriate decision. The aim of this paper is to provide a theoretical approach and a similarity between these two important concepts.

Keywords

Knowledge management, competitive intelligence, environmental scanning, information, knowledge assets

Introduction

Le monde des entreprises se caractérise désormais par une instabilité et incertitude permanentes. Aujourd'hui, la concurrence est mondiale, le client est en perpétuelle recherche de nouveautés, les produits se renouvellent de plus en plus vite, les substituts se multiplient et les nouvelles technologies ont envahi le monde. Les entreprises sont à la recherche de nouvelles stratégies innovantes pour assurer plus ou moins leur avenir et tenter de pérenniser leur avantage compétitif.

Considérant l'information et la connaissance comme une richesse, les entreprises ont tout intérêt à les exploiter pour les intégrer à part entière dans leurs stratégies.

L'objectif de cet article est de donner une approche théorique des deux concepts liés à l'information et à la connaissance qui sont l'intelligence économique et le management des connaissances. Pour mieux cerner le problème, nous commencerons par définir l'environnement qui influence les entreprises de près ou de loin. Ensuite, nous introduirons les concepts d'intelligence économique et management des connaissances pour donner enfin la similitude que nous avons

Intelligence Economique et Management des Connaissances : Approche Theorique et Similitude

Imân TAIBI-BENZIANE

déduite entre ces deux concepts par notre recherche théorique approfondie sur ces deux thèmes.

I. L'environnement de l'entreprise

Dans l'optique du management stratégique, l'environnement est considéré comme l'ensemble des acteurs susceptibles d'exercer une influence directe ou indirecte sur l'entreprise. Il existe deux strates d'environnement : le macro-environnement et le micro-environnement.

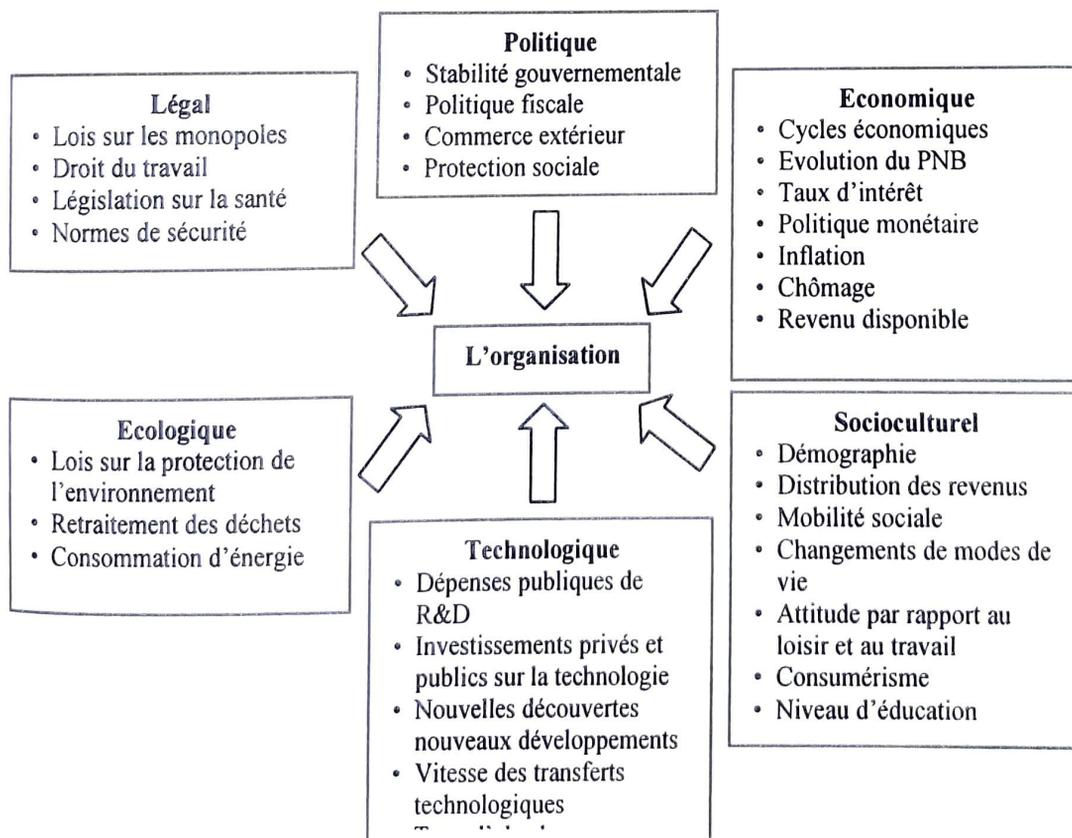
Le macro-environnement regroupe tous les facteurs économiques, juridiques, démographiques, socioculturels, et technologiques qui ont une influence sur l'entreprise.

Le micro environnement quant à lui, est l'environnement spécifique de l'entreprise constitué de ses clients, fournisseurs, ses sous-traitants, concurrents,...

Contrairement aux facteurs micro-environnementaux, les facteurs macro-environnementaux ne sont pas contrôlables par l'entreprise. Toutefois, l'entreprise doit les étudier et prévoir leurs effets sur ses activités.

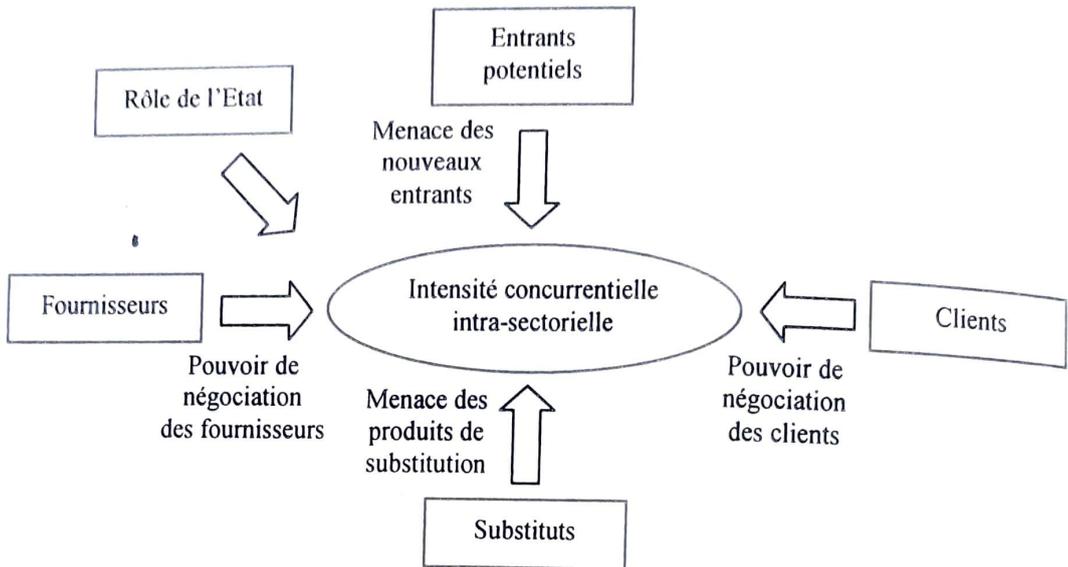
Nous utiliserons le modèle PESTEL (fig1) pour résumer les éléments constitutifs du macro-environnement. Il répartit les influences environnementales en six grandes catégories: Politiques, Économiques, Sociologiques, Technologiques, Écologiques et Légales, d'où les initiales PESTEL.

Figure 1: Représentation de l'environnement macro-économique :
Modèle PESTEL



Pour le micro environnement, nous ferons appel au modèle de Porter des forces concurrentielles (fig2).

Figure 2: Représentation du micro-environnement :
Les 5+1 forces de la concurrence



Stratégiquement, (voir définition de la stratégie donnée ci-dessous), l'entreprise se doit de surveiller cet environnement qui exerce des influences sur elle. D'où la nécessité d'un système de veille permanent.

« ... la réflexion stratégique a pour but de mettre l'entreprise en position de gagner dans la compétition qui l'oppose à ses concurrents. Il s'agit d'une démarche à la fois **analytique et prospective...** »¹

Une entreprise peut être passive et ne pas réagir, ou réactive, elle veille et évite les dangers ou mieux encore pro-active, c'est-à-dire qu'elle influence le marché en anticipant les changements, évitant les menaces et saisissant les opportunités et c'est à ce niveau qu'entre en jeu le concept d'intelligence économique.

La veille est un processus réactif alors que l'intelligence économique est un processus pro-actif². C'est la complémentarité des démarches offensives et défensives qui permet à l'intelligence économique de surpasser les possibilités de la veille et de devenir une arme efficace de l'organisation pour faire face aux nouveaux défis économiques³.

¹ Quarre F. dans Marchesnay M., 2004, Management stratégique, les éditions de l'ADREG, p271.

² Wikipedia. Encyclopédie en ligne. www.wikipedia.org

³ Saïah A.G., *L'intelligence économique : une première approche*. Centre de Ressources en Economie Gestion. Académie de Versailles.

II. La veille stratégique et l'intelligence économique

« La veille stratégique est le processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent de façon volontariste et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire les risques et l'incertitude en général »⁴.

« La veille stratégique est une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions »⁵.

« La veille stratégique est l'observation et l'analyse de l'environnement de l'entreprise et des impacts économiques présents et futurs, pour en déduire les menaces et les opportunités de développement »⁶.

« La veille est un système d'information ouvert sur l'extérieur ayant pour objet l'écoute de l'environnement de l'entreprise pour capter et anticiper les grandes tendances à venir, et ainsi de conforter le processus de décision interne »⁷.

D'après les définitions données ci-dessus, la veille peut se résumer en une surveillance de l'environnement pour anticiper ses changements en vue d'une meilleure prise de décision quant à l'avenir stratégique de l'entreprise.

Mais, que surveille-t-on dans l'environnement ?

- les marchés,
- les concurrents,
- les clients,
- les modes,
- les nouvelles technologies,
- l'innovation,
- la publicité,
- les substituts,
- les lois et réglementations,
- ...

d'où l'apparition de plusieurs veilles : une veille technologique, une veille concurrentielle, une veille commerciale, une veille gouvernementale... relatives aux différents environnements (fig3).

⁴ Lesca H., 2001, « veille stratégique : passage de la notion de faible signal à la notion de signe d'alerte précoce », Colloque VSST (veille stratégique scientifique technologique), Barcelone, octobre.

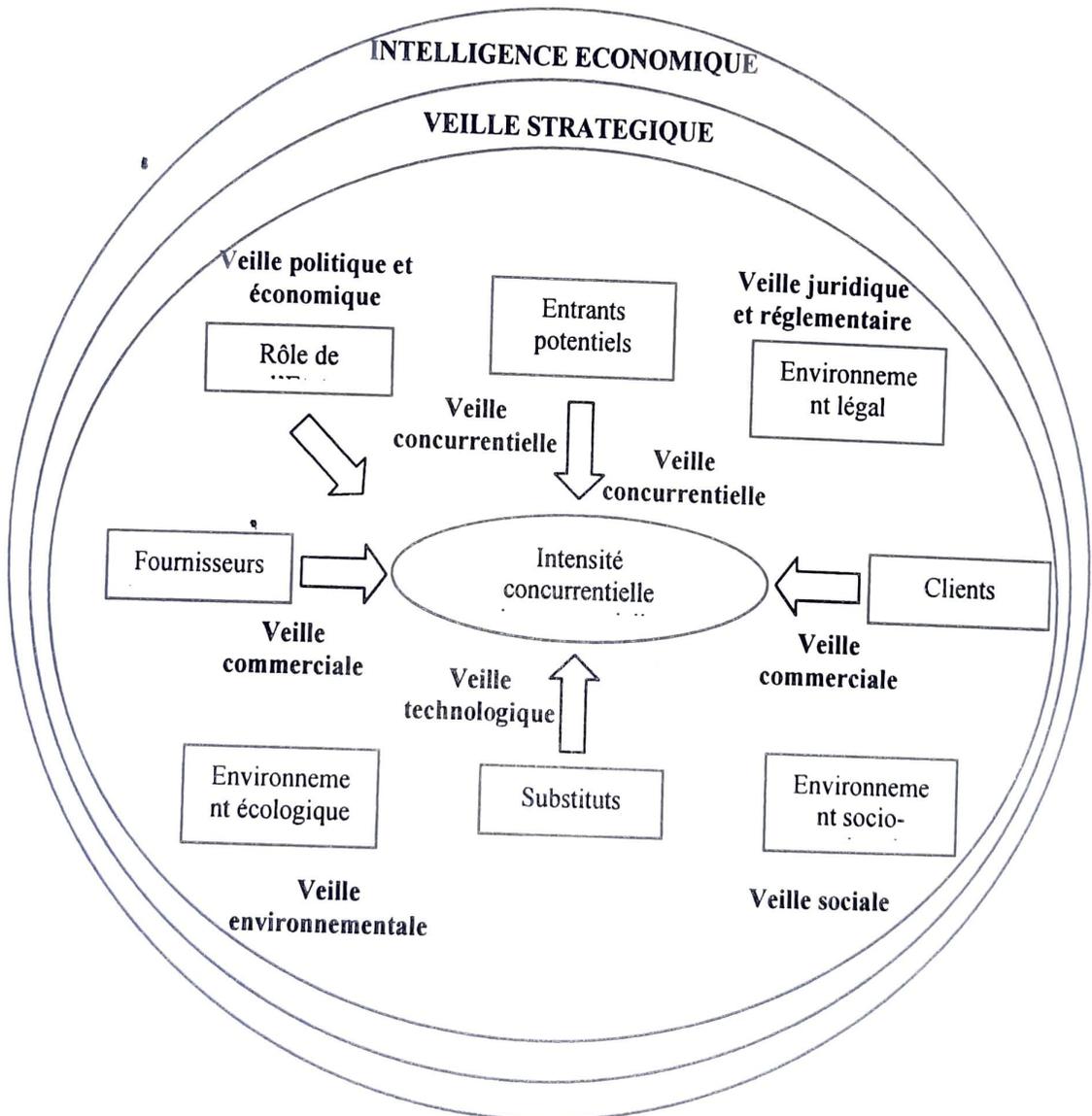
⁵ Définition de l'AFNOR (l'Association Française de Normalisation) dans Dary C., 2005, « la veille stratégique une question de survie pour l'entreprise, Minikonf sur la veille stratégique », Ecole Supérieure d'Ingénieurs de Nice Sophia Antipolis, Nice, 18 octobre.

⁶ Sandoval V., 2005, « TIC et gestion stratégique de l'information ». Forum Télécom: Internet, E-mail, maîtrise l'abondance d'information, Liège, 28 avril.

⁷ Dahmane M. ; Kellou R., 2005, La Veille stratégique, un atout clé pour l'entreprise ». Séminaire sur la veille stratégique. Algérie Télécom & CERIST, Juin.

En jumelant le modèle PESTEL et le modèle des forces concurrentielles, nous proposons ce schéma représentatif de la veille stratégique et l'intelligence économique (fig3).

Figure 3 : Présentation de la veille et de l'intelligence économique



L'intelligence économique est : « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques... »⁸.

« L'intelligence économique ne se résume pas à la simple collecte, au traitement et à la diffusion de l'information utile au développement de l'organisme qui la détient. Elle englobe la définition de la **stratégie**

⁸ Martre H., 1994, Intelligence économique et stratégie des entreprises. Paris, La documentation française.

déterminée par la connaissance de l'information pertinente et la mise en œuvre-même de cette stratégie⁹ ».

« L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques ».¹⁰

« L'intelligence économique est une dynamique de construction collective fondée sur la conviction et la responsabilité de tous, qui consiste en l'appropriation de l'information en vue d'une action économique, immédiate ou ultérieure. Fondée sur le principe de coordination, elle s'accompagne d'une évolution profonde de la culture d'entreprise et de la capacité de construire l'avenir face à des événements incertains. Enfin, elle permet de tirer parti des avantages stratégiques pour construire un avantage concurrentiel performant durable »¹¹.

En résumé, l'intelligence économique consiste en le recueil, le traitement, l'analyse, et la diffusion de l'information pour :

- contribuer à minimiser les risques liés à la non maîtrise de l'avenir et prendre des décisions avec une meilleure sécurité ;
- anticiper les changements à venir et donc définir les stratégies en fonction des opportunités et menaces ;
- évaluer sa position concurrentielle, ce qui permettra de sauvegarder ses parts de marché et d'améliorer en permanence sa compétitivité ;
- accroître sa connaissance.

Comme nous avons pu le déduire des différentes définitions présentées ci-dessus, la base de l'intelligence économique est l'information. Le recueil de cette information par l'entreprise dépendra de ses besoins et de ses capacités financières, c'est-à-dire l'investissement qu'elle consacrera à la recherche de l'information.

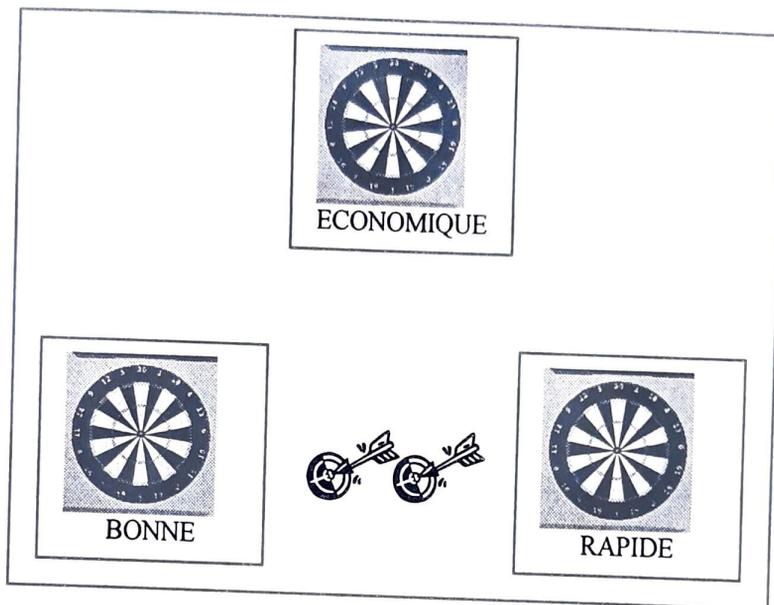
Selon la loi de Nolan, le recueil de l'information dépend de trois paramètres : la qualité, le temps d'attente et le coût de l'information (fig4).

⁹ Définition de J. Artuis, ancien ministre de l'économie en France dans Delahais J.M., 2006, « Veiller avec des outils simples. Approche pédagogique et pratique de la veille en TPE PME ». Communication au congrès Telmi 06 sur les outils de veille stratégique, Lille, 30 mars.

¹⁰ Jakobiak F., 2006, L'intelligence économique la comprendre, l'implanter, l'utiliser. Paris, Eyrolles, p5.

¹¹ l'AFDIE (Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique), 2004, Modèle d'intelligence économique. Paris, Economica.

Figure 4 : Loi de Nolan sur l'information



La loi de Nolan stipule que dans le contexte où nous ne pouvons atteindre les trois paramètres en même temps :

- nous pouvons obtenir une bonne information de façon rapide, mais probablement les coûts d'acquisition seront élevés ;

- nous pouvons obtenir une information rapidement à un faible coût, mais il n'est pas sûr que cette information soit bonne ;

- nous pouvons obtenir une bonne information à un faible coût, mais il n'est pas sûr que nous disposions de cette information au bon moment.

Donc, notre intelligence économique dépendra de nos capacités.

D'où une typologie de l'intelligence économique (fig5).

Figure 5 : Typologie de l'intelligence économique

Intelligence économique PRIMAIRE	Elle utilise l'information dont : <ul style="list-style-type: none">- L'accessibilité est la plus grande- La rareté est la moindre
Intelligence économique SECONDAIRE	Elle utilise l'information dont : <ul style="list-style-type: none">- L'accessibilité est aisée- La rareté est moyenne
Intelligence économique TACTIQUE (de terrain)	Elle est pratiquée à partir d'information dont : <ul style="list-style-type: none">- L'accessibilité est difficile- La rareté est plus importante
Intelligence économique STRATEGIQUE (de puissance)	Elle est pratiquée à partir d'information dont : <ul style="list-style-type: none">- L'accessibilité est difficile- La rareté est plus importante

Source : L'intelligence économique la comprendre, l'implanter, l'utiliser.
François Jakobiak. Ed d'organisation, 2004. Eyrolles, 2006. Paris p86

III. Le management des connaissances

Aux Etats-Unis, la notion de « knowledge management » proprement dite, apparaît en 1989 dans des journaux type « Harvard Business Review ». Dans le courant des années 80, on évoque l'idée d'entreprise apprenante (« learning organization »). Cette même période voit surgir les notions de veille technologique ou d'intelligence économique. Il s'agit de mobiliser les ressources de l'entreprise (en externe et en interne) pour accroître les possibilités de réaction de celle-ci¹².

Différentes définitions sont données par différents auteurs pour le capital intellectuel de l'entreprise en utilisant les termes de knowledge management, management des connaissances ou encore mémoire d'entreprise.

« Le management des connaissances couvre le vaste domaine de la gestion de la connaissance depuis son acquisition jusqu'à son partage, dans toutes les activités humaines, pour toutes les tailles d'organisations »¹³.

« Le management des connaissances est le management des ressources de connaissances d'une organisation pour faciliter¹⁴ :

¹² Wikipedia. Op. cit.

¹³ Vazille R., 2006, Le guide du management des connaissances. Paris, Afnor, p2.

¹⁴ Dieng-Kuntz R., 2005, Projet Acacia, EGC Paris. www.egc.asso.fr

l'accès, partage, réutilisation de ces connaissances (explicites ou tacites, individuelles ou collectives) qui est un objectif patrimonial de capitalisation,

la création de nouvelles connaissances qui est un objectif d'innovation ».

« Le management des connaissances a pour but d'obtenir les bonnes informations pour les bonnes personnes au bon moment, de leur fournir les outils nécessaires pour l'analyse de ces informations »¹⁵.

« La capitalisation des connaissances dans une entreprise a pour objectif de favoriser la croissance, la transmission et la conservation des connaissances dans cette organisation »¹⁶.

« Le management des connaissances est le processus par lequel les entreprises créent la valeur à partir de leurs actifs intellectuels ou fondés sur la connaissance »¹⁷.

Des différentes définitions citées, nous pouvons déduire que le management des connaissances a pour but le recueil des connaissances afin de les valoriser, les enrichir et les dynamiser, les diffuser en vue de les utiliser.

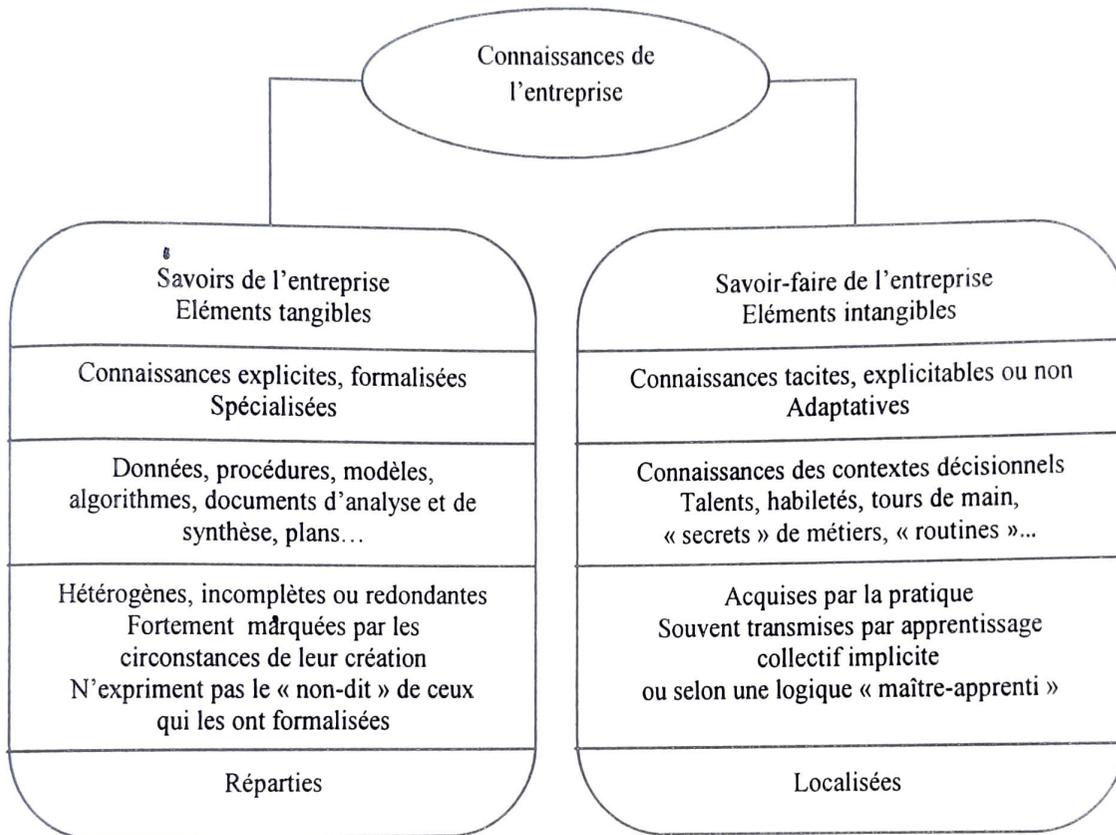
Parmi ces connaissances, on distingue celles qui sont explicites, c'est-à-dire le savoir et celles qui sont tacites, c'est-à-dire le savoir-faire (fig6). Les connaissances explicites sont faciles à recueillir puisqu'on les trouve dans des bibliothèques, des archives, des bases de données. Les connaissances tacites sont plus difficilement gérables puisqu'elles sont contenues dans le cerveau humain. Elles se concrétisent dans les comportements mentaux, le savoir-faire, les habiletés... Nous constaterons également que cette connaissance -dite tacite- n'est pas une entité figée puisqu'elle change et se développe avec le développement des personnes qui la détiennent.

¹⁵ Honeycutt J., 2000, Knowledge Management Strategies. Washington, Microsoft Press.

¹⁶ Steels, 1993, Corporate knowledge management, Proceeding of the International Symposium of the Management of Industrial and Corporate Knowledge (ISMICK 93), Compiègne, octobre p9-30.

¹⁷ F. Jakobiak. Op. cit. p204.

Figure 6 : Les deux catégories de connaissances



Source : Wikipedia. Op. cit.

L'identification et le recueil de ces connaissances aboutit à ce qu'on appelle la construction d'une mémoire d'entreprise.

Plusieurs travaux de recherche ont touché la mémoire d'entreprise dont le travail de Kühn et Abecker¹⁸ sur la détection des besoins de capitalisation des connaissances. Kühn et Abecker ont recueilli les éléments suivants, qui décrivent les « entraves majeures à la productivité du travail à base de connaissances » :

- les travailleurs aux salaires élevés passent une très grande partie de leur temps à rechercher l'information nécessaire,
- le savoir-faire essentiel est disponible uniquement dans le travail d'un petit nombre d'employés,
- l'information valable est enterrée dans des piles de documents et de données,

¹⁸ Kühn O. ; Abecker A., 1997, Corporate memories for knowledge management in Industrial Practice : prospects and challenges in Journal of Universal Computer Sciences n°3(8) p929-954.

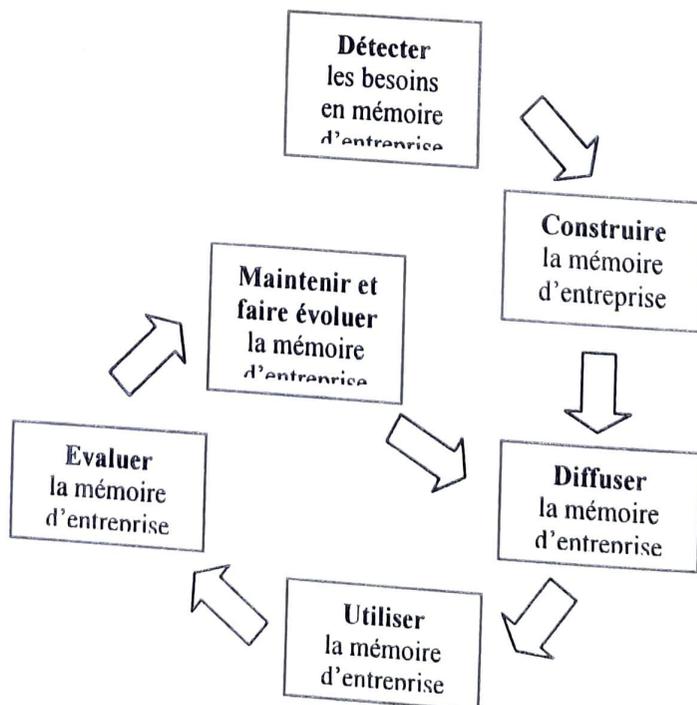
- des erreurs coûteuses sont répétées par méconnaissance des expériences antérieures,
- des délais et une qualité sous-optimale des produits résultent d'une circulation insuffisante de l'information.

Dès lors, la capitalisation des connaissances devient nécessaire pour :

- éviter la perte des compétences liée aux départs en retraite, aux mutations....
- exploiter l'expérience acquise des projets passés et conserver les leçons du passé, afin d'éviter de reproduire certaines erreurs.
- exploiter la cartographie des compétences de l'entreprise.
- améliorer la circulation de l'information et la communication dans l'entreprise.
- améliorer l'apprentissage organisationnel.
- capitaliser et partager les savoir-faire et connaissances.
- aider à l'innovation.
- améliorer les procédés, la productivité et la qualité des produits.

Dieng et al proposent de considérer la gestion d'une mémoire d'entreprise comme reposant sur les étapes suivantes (fig7) :

Figure 7 : Gestion d'une mémoire d'entreprise



Source : Barthès J.P., Dieng R., Kassel G., 1999, Mémoire d'Entreprise dossier paru dans le bulletin de l'AFIA (Association Française d'Intelligence Artificielle) n°36, janvier.

On peut détecter les besoins en mémoire par des méthodes classiques :

- entretiens et discussions
- questionnaires
- observations et expériences (enregistrements vidéo, expériences de laboratoire...)
- brainstorming : c'est une méthode conçue pour la génération d'idées dans les réunions de groupe, particulièrement utile pour l'acquisition des connaissances à partir de multiples experts. Elle consiste à réunir plusieurs experts, à leur poser un problème et à noter toutes les idées émises pour résoudre ce problème.
- ...

Ensuite, les différents modes de diffusion peuvent être :

- l'Intranet
- le courrier électronique
- un serveur de news
- le « e-learning »
- la gestion documentaire électronique (GDE)
- le portail d'entreprise (un site web permettant d'offrir via Intranet un accès unique aux informations tant internes qu'externes importantes pour l'entreprise).
- ...

IV. Intelligence éco et management des connaissances : quelle similitude ?

Pour résumer, l'intelligence économique est un processus informationnel, ayant pour but la surveillance de l'environnement, par lequel l'entreprise observe, recueille, traite, analyse et diffuse les informations aux collaborateurs concernés en vue d'utiliser ces informations pour saisir des opportunités ou éviter des menaces émanant de l'environnement.

Le management des connaissances est un processus de recensement et d'identification, par lequel l'entreprise identifie, analyse, conserve ou protège, partage par diffusion les connaissances internes de l'entreprise en vue de les dynamiser et les enrichir pour faire face aux aléas de l'environnement.

Pour analyser la similitude entre ces deux concepts, nous utiliserons la méthode 5W-1H (What – Why – Who – When – Where - How) (tab1).

**Tableau 1 : éléments de similitude entre l'intelligence économique
et le management des connaissances**

	Intelligence économique	Management des connaissances
What	le recueil, le suivi, le traitement, la diffusion de l'information	<ul style="list-style-type: none"> ▫ l'identification, ▫ la capitalisation ▫ l'enrichissement, ▫ la validation ▫ la diffusion de la connaissance
Why	<ul style="list-style-type: none"> ▫ prise de la bonne décision pour saisir les opportunités et éviter les menaces émanant de l'environnement ▫ améliorer sa compétitivité 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ partager les connaissances ▫ améliorer la qualité ▫ aider à l'innovation
Who	<ul style="list-style-type: none"> ▫ toutes les organisations ▫ tous les collaborateurs en tant que producteurs et consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ toutes les organisations ▫ tous les collaborateurs en tant que producteurs et consommateurs
When	permanence	permanence
where	les services	les services
How	<ul style="list-style-type: none"> ▫ formations de veilleurs ▫ utilisation des TIC 	sation des TIC

Nous remarquerons par le tableau précédent que l'intelligence économique et le management des connaissances ont les mêmes paramètres de similitude. Ils ont pratiquement le même objectif et utilisent comme support l'informatique.

Selon Petter Gottschalk¹⁹, il existe une interaction entre l'information et la connaissance. L'information devient connaissance quand elle est combinée avec l'expérience, l'interprétation ou la réflexion. La connaissance devient information lorsqu'on parle de connaissance explicite. L'information peut donc exister avant la connaissance et vice versa.

Nous noterons d'après le tableau précédent, qu'en plus de l'interaction entre l'information (élément de base de l'intelligence économique) et la

¹⁹ Gottschalk P., 2005, Strategic Knowledge Management Technology. Norvege, IDEA Group Publishing, Norwegian School of management, p98.

Intelligence Economique et Management des Connaissances : Approche Theorique et Similitude

Imân TAIBI-BENZIANE

connaissance (élément de base du management des connaissances), les deux concepts présentent beaucoup de similitudes. Nous avons spécialement choisi la démarche 5W-1H pour éclaircir ce point. Tout d'abord, le quoi c'est-à-dire la définition des deux concepts converge vers la recherche, l'analyse et la diffusion. Ensuite, concernant le pourquoi c'est-à-dire l'objectif principal, nous remarquerons que le but des deux concepts est la protection contre les aléas de l'environnement et l'optimisation de la prise de décision en vue de conserver les avantages compétitifs de l'entreprise. Les qui, où et quand sont tout simplement identiques pour les deux concepts. Quand au comment, il est clair que sans les technologies de l'information et la communication, les deux concepts n'existeraient pas.

En résumé, nous pourrions avancer que le management des connaissances est une pratique de l'intelligence économique à partir de l'environnement interne de l'entreprise, c'est-à-dire pratiquer une veille des connaissances de ses propres collaborateurs en vue d'utiliser ces connaissances pour éviter les erreurs et la non-qualité, et créer de nouveaux avantages compétitifs qui différencient l'entreprise de ses concurrents par le savoir de ses employés.

Conclusion

L'environnement des entreprises connaît des changements incessants caractérisés une course vers le leadership mondial, l'augmentation des réseaux, le développement du commerce électronique, ... qui poussent les entreprises à la recherche de nouveautés pour conserver leur avantage concurrentiel. A l'ère des TIC, on ne peut marginaliser l'information qui est devenue l'arme du marché.

L'intelligence économique et le management des connaissances sont deux stratégies managériales très importantes, voire vitales pour les entreprises. Les connaissances, comme les informations, n'ont aucune valeur tant qu'elles ne sont pas partagées pour être appliquées à des décisions ou à des actions dans un contexte économique adéquat. Les structures managériales et la communication interne ne doivent plus représenter un frein quant au partage des informations, connaissances et expériences.

Le présent travail a visé une la présentation d'une similitude entre ces deux concepts de grande actualité dans le monde des entreprises d'aujourd'hui qui sont l'intelligence économique et le management des connaissances. La première consiste à une quête de l'information venant de l'extérieur de l'entreprise tandis que la seconde détecte les informations et connaissances venant des personnes de l'intérieur de l'entreprise, toutes deux dans le but d'une prise de décision optimale.

Références bibliographiques

1. l'AFDIE (Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique), 2004, Modèle d'intelligence économique. Paris, Economica.
2. Alary-Grall L. ; Estival L. ; Toffin-Payne J., 2001, . « L'intelligence économique, une condition de survie pour les entreprises » Cahier Industries n°64, février.
3. Barthès J.P., Dieng R., Kassel G., 1999, Mémoire d'Entreprise dossier paru dans le bulletin de l'AFIA (Association Française d'Intelligence Artificielle) n°36, janvier.
4. Bourcier-Desjardins R. ; Mayère A. ; Muet F. ; Salaün J.M., 1990, Veille technologique Revue de la littérature et Etude de terrain. CERSI (Centre d'Etudes et de Recherches en Sciences de l'Information), décembre.
5. Dahmane M. ; Kellou R., 2005, La Veille stratégique, un atout clé pour l'entreprise. Séminaire sur la veille stratégique. Algérie Télécom & CERIST – Juin.
6. Dary C., 2005, « la veille stratégique une question de survie pour l'entreprise, Minikonf sur la veille stratégique », Ecole Supérieure d'Ingénieurs de Nice Sophia Antipolis, Nice, 18 octobre.
7. Delahais J.M., 2006, « Veiller avec des outils simples. Approche pédagogique et pratique de la veille en TPE PME ». Communication au congrès Telmi 06 sur les outils de veille stratégique, Lille, 30 mars.
8. Dieng-Kuntz R., 2005, Projet Acacia, EGC Paris. www.egc.asso.fr
9. Jakobiak F., 2006, L'intelligence économique la comprendre, l'implanter, l'utiliser. Paris, Eyrolles.
10. Gottschalk P., 2005, Strategic Knowledge Management Technology. Norvege, IDEA Group Publishing, Norwegian School of management
11. Honeycutt J., 2000, Knowledge Management Strategies. Washington, Microsoft Press.
12. Kühn O., Abecker A., 1997, Corporate memories for knowledge management in Industrial Practice : prospects and challenges in Journal of Universel Computer Sciences n°3(8) p929-954.
13. Lesca H., 2001, « veille stratégique : passage de la notion de faible signal à la notion de signe d'alerte précoce », Colloque VSST (veille stratégique scientifique technologique), Barcelone, octobre.
14. Martre H., 1994, Intelligence économique et stratégie des entreprises. Paris, La documentation française.
15. Puaux F., 2005, « De la veille à l'intelligence économique une politique publique en faveur de l'intelligence économique » 1^{er} colloque international IEMA (Institute of Environmental Management & Assessment), avril
16. Saïah A.G., *L'intelligence économique : une première approche. Centre de Ressources en Economie Gestion. Académie de Versailles.*
17. Sandoval V., 2005, TIC et gestion stratégique de l'information. Forum Télécom: Internet, E-mail, maîtrisez l'abondance d'information, Liège, 28 avril.
18. Steels, 1993, Corporate knowledge management., Proceeding of the International Symposium of the Management of Industrial and Corporate Knowledge (ISMICK 93), Compiègne, octobre p9-30.
19. Vazille R., 2006, Le guide du management des connaissances. Paris, Afnor
20. Quarre F. dans Marchesnay M., 2004, Management stratégique, les éditions de l'ADREG, p271.
21. Wikipedia. Encyclopédie en ligne. www.wikipedia.org