



Université d'Alger 3



Faculté des Sciences Économiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion  
Département Sciences de Gestion

## **THÈSE DE DOCTORAT**

Spécialité

Intelligence Économique & Systèmes d'Information

Présentée par

**AMOURA FOUZIA**

Pour l'obtention du

**GRADE DE DOCTEUR**

**Construction des réseaux d'acteurs de veille stratégique au sein  
d'un système d'intelligence économique**

**Cas d'étude : Bomare Company**

Sous la direction du Pr Mustapha BOUROUBI

Année Universitaire

2025-2026

## Remerciements

J'adresse l'expression de ma plus haute reconnaissance à Monsieur le Professeur **BOUROUBI Mustapha** Directeur de ma thèse, pour son encadrement attentif, la pertinence de ses orientations, ses conseils éclairés et sa bienveillance à chaque étape de ce travail de recherche, J'espère avoir été à la hauteur de la confiance qu'il m'a accordée.

Je souhaite également adresser mes remerciements à l'ensemble des Professeurs du Projet Doctoral Intelligence Économique et Systèmes d'Information de l'Université d'Alger 3, dont les enseignements et les contributions ont largement nourri et guidé le développement de cette recherche.

Mes remerciements vont également à tous les responsables et collaborateurs de l'entreprise Bomare Company, pour leur disponibilité, leur appui et leur précieuse coopération dans le cadre de cette étude.

Enfin, j'exprime ma profonde reconnaissance aux membres du jury, qui m'honorent par leur présence et l'attention apportée à l'évaluation de ce modeste travail de thèse.

## Liste des Tableaux et des Figures

### Liste des tableaux

Tableau 1 : De la documentation à l'intelligence économique -graduation des pratiques- .....	28
Tableau 2 : Les processus de réalisation de BOMARE COMPANY .....	101
Tableau 3 : les processus de soutien .....	102
Tableau 4 Les processus de management.....	102

### Liste des figures

Figure 1 : concept d'intelligence économique .....	26
Figure 2 Des données au renseignement .....	33
Figure 3:processus de renseignement d'après (Bulinge, 2012) .....	34
Figure 4 Le cycle du renseignement (d'après févre,1991).....	37
Figure 5 Démarche d'intelligence économique et stratégique .....	39
Figure 6: Le système d'intelligence économique les 5 réseaux d'acteurs+1.....	63
Figure 7: Passage d'une structure fonctionnelle à une organisation par processus .....	80
Figure 8 organigramme de BOMARE COMPANY .....	103
Figure 9 : Schéma du processus d'assurance qualité .....	104
Figure 10 : Model référentiel de la méthode L.E.SCanning.....	125
Figure 11 illustration des liens entre acteurs du réseau d'observateur .....	126
Figure 12 La matrice dimension structurelle / ressort relationnel (Marcon, 2006) .....	128
Figure 13 Phases du cycle du renseignement et réseaux sollicités par l'intelligence économique.....	133
Figure 14 Cartographie des fonctions sensibles du réseau d'observateur .....	138
Figure 15 Facteurs clefs du succès.....	143
Figure 16 : cartographie du Modèle Opérationnel de Réseau d'Observateurs .....	151

## Liste des abréviations et acronymes

### Liste des abréviations et acronymes :

- (ANT) La théorie de l'acteur-réseau
- (BCD) Banque de Connaissances Documentarisées
- (DGSI) Direction Générale de la Sécurité Intérieure
- (DSI) la Direction des Systèmes d'Information
- (EGE) Ecole de Guerre Economique
- (HUMINT) Renseignement d'origine humaine
- (IE) Intelligence Economique
- (IHEDN) Institut de Hautes Etude de la Défense Nationale
- (OSINT) l'open source intelligence
- (OTAN) Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
- (PDRD) Plan des Dossiers du Renseignement de Documentation
- (R2IE) Revue Internationale d'Intelligence Economique
- (ROC) Renseignement d'Origine Cyber
- (ROIM ou IMINT) Renseignement d'Origine Image
- (SGDN) Secrétariat général de la défense nationale.
- (SI) systèmes d'information
- (SIE) Systèmes d'Intelligence Economique
- (SIGINT) Renseignement d'origine électromagnétique
- (SSI) sécurisation des systèmes d'information
- (SVST) systèmes de veille stratégique.
- (TIC) Technologies de l'Information et de la Communication

## Liste des abréviations et acronymes

### Résumé :

Cette recherche analyse l'optimisation des réseaux d'acteurs de veille stratégique par l'intégration des méthodes de renseignement humain (HUMINT). Elle part du constat que les dispositifs contemporains de veille stratégique dépassent la simple collecte d'informations pour devenir des systèmes complexes fondés sur l'interaction et la co-construction du sens. S'appuyant sur les cycles du renseignement ainsi que sur l'approche systémique et constructiviste, l'étude conçoit la veille comme un processus collectif où la performance décisionnelle résulte de la dynamique du réseau humain.

Le modèle proposé articule le cycle du renseignement dans une logique collaborative, qui positionne le facteur humain comme levier central de la production de connaissance et de la performance organisationnelle, faisant de la veille stratégique un véritable dispositif d'intelligence stratégique orienté vers la compétitivité et l'adaptabilité des organisations.

Pour cela l'étude du cas Bomare Company permet d'illustrer concrètement la contribution du HUMINT à l'accès aux informations tacites et au renforcement de l'anticipation stratégique.

**Mots clés :** système d'intelligence économique, renseignement humain, réseaux d'acteurs de la veille stratégique, processus de veille stratégique.

### Abstract:

This study explores how integrating Human Intelligence (HUMINT) methods can optimize strategic intelligence networks. Moving beyond linear data collection, it frames strategic monitoring as a complex, interactive ecosystem where knowledge emerges through collaboration and meaning construction. Grounded in systemic and constructivist paradigms, the research highlights the central role of human actors in transforming information into actionable intelligence and strengthening organizational decision-making.

The proposed model aligns the intelligence and information cycles within a cooperative framework that enhances the detection of weak signals, the reliability of analyses, and overall strategic agility. Through the empirical case of Bomare Company, the study demonstrates how HUMINT facilitates access to tacit knowledge and contributes to sustainable competitive advantage.

**Keywords:** strategic intelligence, human intelligence (HUMINT), knowledge networks, systemic approach, competitive foresight.

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحسين استغلال شبكات الفاعلين في أنشطة اليقظة الاستراتيجية من خلال دمج أساليب الاستخبارات البشرية في سيرورة الاستعلام، وتبرز أن أنظمة اليقظة الحديثة لم تعد تقتصر على جمع المعلومات، بل أصبحت أنظمة معرفية تفاعلية تقوم على التعاون وبناء المعنى المشترك. بالاعتماد على المقاربتين النظامية والبنائية، تُبرز الدراسة أن فعالية القرار الاستراتيجي تنبع من ديناميكية الشبكات البشرية وجودة تفاعلها. ويُقدّم النموذج المقترح تصورًا تكامليًا يجعل من العنصر البشري محورًا للأداء التنظيمي والمعرفي، محوّلًا اليقظة إلى آلية استخبارات استراتيجية تعزز التنافسية والاستشراف. وتُعدّ شركة Bomare نموذجًا تطبيقيًا يُبرز دور HUMINT في الوصول إلى المعارف الضمنية وتحسين التنبؤ الاستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية:** الاستعلام الاقتصادي، الاستخبارات البشرية، شبكات اليقظة الاستراتيجية، الاستشراف.

# Sommaire

## Sommaire:

<b>Remerciements.....</b>	<b>I</b>
<b>Introduction Générale.....</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques .....</b>	<b>16</b>
<b>Introduction au premier chapitre : .....</b>	<b>16</b>
1 L'intelligence économique : cadre d'action stratégique de la veille.....	16
1.1. Genèse et définitions de l'intelligence économique.....	16
1.2 Le système d'intelligence économique .....	25
1.3 Veille stratégique et enjeux informationnels .....	27
2 Le cycle de renseignement comme fondement méthodologique de la veille .....	35
2.1 Définition et modélisation du cycle de renseignement.....	35
2.2 Le renseignement appliqué à la veille stratégique .....	44
2.3 Légitimité et contraintes cognitives .....	51
2.4 Une problématique triptyque (renseignement – IE – organisation) .....	53
3 Les réseaux d'acteurs dans les systèmes de veille .....	59
3.1 L'organisation du système de veille par les réseaux .....	60
3.2 Théories des réseaux appliquées à la veille .....	65
3.3 Acteurs spécifiques : le rôle de réseaux d'observateurs .....	70
4 Articulation des trois variables : vers un modèle d'intégration.....	73
4.1 L'Exploitation du Renseignement et la Construction de la Connaissance par les Réseaux .	74
4.2 La pensée complexe et l'émergence de l'intelligence collective .....	78
4.3 Synthèse des croisements théoriques .....	83
4.4 Les Réseaux comme vecteurs de construction informationnelle fiable.....	86
5 Positionnement de la recherche .....	88
5.1 Insuffisances repérées dans la littérature existante.....	88
5.2 Cadre d'analyse proposé pour l'étude de cas BOMARE. ....	92
<b>Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d'observateurs .....</b>	<b>96</b>
<b>Introduction au deuxième chapitre :.....</b>	<b>96</b>
2.1. Présentation de l'entreprise BOMARE Company .....	97
2.2 Enjeux informationnels et pratiques de veille chez Bomare.....	105
2.3 Dispositif méthodologique de la recherche .....	107
2.4 Résultats et Analyse de l'enquête (questionnaire) : approche quantitative .....	110
2.5 Résultats des entretiens : approche qualitative et analyse thématique .....	115
2.6 Diagnostic et conclusion .....	117
Conclusion du deuxième chapitre : .....	118
<b>Chapitre 3– contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs .....</b>	<b>122</b>
<b>Introduction au troisième chapitre .....</b>	<b>122</b>
3.1 Proposition d'un modèle construction de réseaux d'observateur .....	122

## Sommaire

3.2 Apports des méthodes de renseignement au réseau d'observateurs.....	131
3.4. TIC, veille 2.0 et réseaux numériques au service des observateurs .....	134
3.5. Architecture du modèle de réseau d'observateurs .....	136
3.6. Construction du réseau : cartographie, identification, formation .....	137
3.7. Coordination, pilotage et sécurisation du réseau d'observateurs.....	139
3.8. Conditions de mise en œuvre, facteurs de succès, obstacles et recommandations .....	141
3.9 Vers un Modèle Opérationnel de Réseau d'Observateurs pour l'Entreprise Algérienne : Construction, Structuration et Institutionnalisation.....	147
Conclusion du troisième chapitre.....	152
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>155</b>
<b>Bibliographie : .....</b>	<b>161</b>
<b>Annexes :.....</b>	<b>173</b>
<b>Annex 1 Questionnaire sur les Réseaux humains et Intelligence Économique .....</b>	<b>173</b>
<b>Annex 2 : Guide d'entretien. ....</b>	<b>175</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>177</b>

# **Introduction Générale**

# Introduction Générale

## Introduction Générale

### 1. Contexte de la recherche

L'évolution rapide du paysage économique mondial, marquée par la mondialisation des marchés, l'accélération technologique et la montée des rivalités géoéconomiques, a profondément transformé les logiques de compétitivité. Dans ce contexte, l'intelligence économique s'impose comme un pilier central de la stratégie des organisations. Le rapport (Martre, 1994) la définit 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 », permettant ainsi aux entreprises de concevoir des stratégies éclairées, cohérentes et adaptatives. Cette conception dépasse les approches classiques de veille stratégique, en intégrant la sécurité économique et l'influence, dimensions indissociables de la maîtrise informationnelle et de la souveraineté stratégique (Delbecque & Pardini, 2008).

Sur le plan national, l'intelligence économique constitue un instrument de souveraineté et de développement. (Harbulot, 1992) souligne que chaque économie nationale élabore son propre modèle d'intelligence économique en fonction de sa culture, de ses ressources et de sa structure institutionnelle. La réussite de cette démarche repose dès lors sur la coordination entre acteurs publics et privés, permettant de mutualiser les efforts de collecte, d'analyse et de protection de l'information stratégique. Dans cette perspective, l'intelligence économique devient un véritable outil de gouvernance, contribuant à la résilience et à la sécurité économique des nations dans un environnement global instable.

En Algérie, l'intelligence économique s'est progressivement institutionnalisée, passant de la reconnaissance de l'information comme ressource stratégique (Ministère de l'Industrie, 2007) à sa définition comme discipline au service de la décision, de l'innovation et de la protection informationnelle (Livre blanc, 2022).

Au plan épistémologique, la méthodologie de recherche adoptée repose sur les approches systémique et constructiviste, en considérant que l'intelligence économique constitue un système ouvert, évolutif et socialement construit (Le Moigne, 1990 ; Morin, 1990).

L'approche systémique permet d'appréhender les interactions dynamiques entre acteurs, informations et environnements, tandis que le constructivisme éclaire la manière dont les acteurs produisent et interprètent collectivement la connaissance stratégique. Ce double ancrage théorique fonde la conception du modèle proposé « le Modèle Opérationnel de Réseau d'Observateurs hybride et collaboratif » relatif au réseau d'acteurs de veille stratégique où le renseignement humain (HUMINT) occupe une place centrale dans la production de sens et la coordination collective.

Dans la lignée de (Bouroubi, 2014), l'intelligence économique se conçoit comme un système articulé autour de trois fonctions interdépendantes : la veille, la protection et l'influence.

## Introduction Générale

La veille stratégique en représente le noyau opérationnel, assurant la détection des signaux faibles et l'anticipation des menaces. (Bouroubi, 2014) souligne que la collecte d'informations utiles ne constitue qu'une première étape ; leur interprétation, leur protection et leur valorisation stratégique déterminent la capacité réelle des organisations à transformer l'information en avantage compétitif. Cette perspective rejoint celle d'(Harbulot,1992), pour qui l'intelligence économique repose sur la « recherche et l'interprétation systématique de l'information accessible à tous », mais interprétée à la lumière d'une compréhension fine des intentions et des capacités des acteurs.

Dans cette optique, la notion de réseau d'acteurs de veille stratégique prend une importance particulière. (Besson & Possin, 2001) ainsi que (Jakobiak, 2004) montrent que l'intelligence économique s'organise en réseaux distincts mais complémentaires : observateurs pour la collecte, experts pour l'analyse, et décideurs pour l'action. Cette architecture en réseau favorise la fluidité des flux informationnels et la convergence des interprétations, éléments essentiels pour soutenir la décision stratégique dans un contexte d'incertitude croissante. Loin d'être un simple dispositif technique, le réseau de veille stratégique constitue un système socio-cognitif où se jouent la coopération, la confiance et la légitimation des connaissances produites.

Le fonctionnement de ces réseaux repose sur une dynamique collaborative et adaptative, la mutualisation des connaissances entre acteurs permet non seulement d'améliorer la pertinence des analyses, mais également de réduire les biais cognitifs liés à l'isolement décisionnel (M. Guechtouli,2014). Cette coopération, en favorisant la co-construction du sens, confère à la veille une dimension participative et réflexive. Dans cette logique, la veille stratégique se transforme en un véritable processus d'apprentissage collectif, capable de générer des boucles de rétroaction au sein des organisations.

La dimension humaine du renseignement vient renforcer cette Approche systémique fondée sur l'analyse des réseaux d'acteurs. Le renseignement humain (HUMINT) constitue en effet une composante essentielle de la dynamique de veille, car il met en jeu la capacité des acteurs à mobiliser, partager et interpréter des informations issues de réseaux formels et principalement informels. Selon (Johnston, 2005), la valeur du renseignement repose moins sur le volume d'informations collectées que sur la qualité de leur contextualisation et sur la crédibilité des sources humaines. Cette approche met en évidence le rôle de l'intelligence relationnelle dans la détection des signaux faibles et dans la compréhension des comportements stratégiques des concurrents ou partenaires.

Ainsi, la conception d'un modèle de réseau d'acteurs de veille stratégique fondé sur le renseignement humain s'inscrit dans une logique d'intégration entre savoirs tacites et savoirs explicites (Nonaka & Takeuchi,1995). Ce modèle vise à articuler la circulation de l'information, la coopération entre acteurs et la formalisation des connaissances, en s'appuyant sur des mécanismes d'intermédiation, de confiance et de partage. Il constitue une réponse organisationnelle et méthodologique aux défis posés par la complexité informationnelle et l'instabilité des environnements contemporains.

## Introduction Générale

La présente thèse se propose ainsi de démontrer que l'intelligence économique, envisagée dans une perspective systémique et constructiviste, permet de concevoir un dispositif intégré de veille stratégique centré sur l'humain.

Ce modèle, inspiré des travaux de (Marcon, 2001) sur la dynamique des réseaux d'intelligence économique, de (Granovetter, 1973) sur la force des liens faibles et de (Besson, & Possin, 2001) sur la structuration organisationnelle des réseaux de veille stratégique, offre une grille d'analyse pertinente pour comprendre comment les acteurs coopèrent, apprennent et agissent collectivement dans un environnement incertain. Il ouvre la voie à une modélisation opérationnelle du réseau d'acteurs de veille stratégique, articulant les dimensions informationnelles, cognitives et relationnelles, dans le but de renforcer la capacité anticipatrice et stratégique des organisations.

Dans ce contexte, la logique de réseau s'impose comme une forme organisationnelle incontournable, capable d'articuler flexibilité, coopération et performance stratégique. Dans son article fondateur intitulé *Le champ d'action réticulaire : un espace de communication stratégique hybride*, Christian Marcon (2001) illustre la place croissante des réseaux dans les dynamiques organisationnelles contemporaines. Cette évolution s'inscrit dans un contexte marqué par la mondialisation, qui occupe une place centrale tant elle façonne les opportunités et les contraintes auxquelles les organisations doivent s'adapter. Dans cet environnement complexe, l'intelligence économique, en tant que démarche stratégique, ne se limite pas à la collecte et à l'analyse d'informations ; elle repose également sur des processus cognitifs influençant la prise de décision (Poisson, 2025).

Toutefois (Marcon, 2001) avait identifié trois obstacles majeurs freinant la transformation des TIC en véritables leviers stratégiques : la maîtrise encore limitée de ces technologies par les dirigeants industriels, l'absence de méthodologies robustes de gestion des connaissances et la lenteur dans la constitution de réseaux interentreprises solides. Malgré ces contraintes, les observations de terrain montrent que les dirigeants, même peu familiers des technologies numériques, savent néanmoins développer des stratégies de réseau, témoignant d'une capacité adaptative fondée sur la valorisation des relations inter-organisationnelles (Marcon, 2001). Cette évolution traduit la montée en puissance d'une approche réticulaire des organisations, où le terme « réseau » dépasse largement ses significations matérielles ou sociales traditionnelles pour désigner un mode d'organisation fondé sur les interconnexions, la coopération et la circulation de l'information stratégique.

Ainsi, le réseau se définit par deux caractéristiques essentielles : d'une part, l'importance du relationnel, incarnée par un maillage dense et superposé de liens personnels et professionnels ; d'autre part, la difficulté à le représenter selon les catégories classiques de la hiérarchie ou du groupe (Marcon, 2001).

Cette transformation s'accompagne de l'émergence de notions telles que l'entreprise-réseau, la société en réseau ou les réseaux territoriaux, traduisant la nécessité de concevoir des formes organisationnelles adaptées à la complexité contemporaine.

## Introduction Générale

Selon (Marcon, 2001), cette complexification s'observe à plusieurs niveaux : au niveau organisationnel, elle vise à concilier centralisation et autonomie ; au niveau technologique, à favoriser la diffusion et la fiabilité des informations ; au niveau territorial, à renforcer l'attractivité locale ; enfin, au niveau individuel, à soutenir l'employabilité et la montée en compétence des acteurs.

Le projet Epsilon incarne ainsi un cas exemplaire, bien que non exhaustif, illustrant les défis rencontrés dans la mise en œuvre de stratégies collaboratives appuyées sur les TIC : maîtrise technique inégale, déficit méthodologique et lenteur dans la consolidation des liens de confiance.

Depuis le rapport Martre (1994), l'intelligence économique (IE) s'inscrit pleinement dans cette logique réticulaire, considérant les réseaux d'acteurs comme des structures stratégiques volontaires orientées vers la coordination et la mutualisation de l'information (Lecoq, 1999 ; Besson & Possin, 2002 ; Jakobiak, 2004). Le référentiel de l'AFDIE (2004) confirme cette perspective en définissant le réseau comme « le nouveau mode d'organisation des entreprises qui vivent dans un monde de réseaux et qui sont elles-mêmes des réseaux ». Cette conception souligne la double dimension, stratégique et opérationnelle, de ces dispositifs : la stratégie partagée garantit une compréhension commune des enjeux, tandis que la concertation favorise une réponse coordonnée face à la complexité environnementale.

La portée des réseaux dépasse néanmoins la sphère organisationnelle. À l'échelle territoriale et internationale, ils constituent des vecteurs d'intelligence collective et des leviers de coopération. Le projet Epsilon, évoqué précédemment, confirme cette dynamique : en fédérant une quinzaine de clubs d'entreprises européens via les technologies de l'information, il a démontré que la compétitivité ne repose plus sur la performance isolée d'une firme, mais sur la capacité des réseaux à mutualiser l'information stratégique. Cette coopération inter-organisationnelle permet non seulement de renforcer l'attractivité territoriale, mais aussi d'accélérer la montée en compétence collective des acteurs au sein d'un espace géoéconomique partagé. Cette perspective confirme que l'intelligence économique repose fondamentalement sur un effet réseau, condition d'une intelligence collective et d'une agilité décisionnelle renforcées.

Les travaux de (M. Guechtouli, 2014) prolongent cette réflexion en insistant sur le rôle central des réseaux humains dans les dispositifs de veille stratégique : ils constituent le véritable « nerf de la guerre » des systèmes d'intelligence économique, assurant la circulation, la valorisation et la contextualisation de l'information. Ces réseaux humains, composés d'acteurs aux compétences et représentations variées, apparaissent comme des nœuds structurants de la performance organisationnelle. Cependant, cette dimension humaine, essentielle à la création de valeur, demeure soumise à des limites cognitives et organisationnelles, comme le rappellent (Simon, 1983) et (Heuer, 1999), justifiant l'importance d'une gouvernance adaptée et d'une coordination structurée.

## Introduction Générale

Dans cette optique, (Jakobiak, 2001) propose une modélisation tripartite de l'intelligence économique : un réseau d'observateurs chargé de la collecte d'informations, un réseau d'experts dédié à l'analyse, et un réseau de décideurs responsable de l'action stratégique. Cette structuration illustre la nécessité d'une articulation fluide entre les niveaux opérationnel et décisionnel afin de transformer l'information en connaissance actionnable.

Les apports de (Crozier & Friedberg, 1977), et (Luhmann, 1995) enrichissent cette vision. Le premier met en avant la dimension stratégique du comportement des acteurs dans les organisations, soulignant leur rôle dans la régulation et l'adaptation des systèmes sociaux. Le second conceptualise les réseaux comme des systèmes complexes d'interactions où la communication constitue le vecteur central de cohésion et de transformation. Dans cette même logique, (Heuer, 1999), en analysant les biais cognitifs affectant le traitement de l'information, met en évidence la nécessité d'une organisation collective capable de surmonter les limites individuelles.

À cette approche socio-cognitive s'ajoutent les contributions de (Porter, 1985), (Mintzberg, 1983) et (Wilensky, 1967), qui soulignent que la compétitivité repose de plus en plus sur les relations inter-organisationnelles, les formes hybrides de gouvernance et la capacité d'apprentissage collectif. Enfin, les recommandations de (l'AFNOR, 2004) et les analyses de (Caramello, 2008) sur la gouvernance collaborative des réseaux d'intelligence économique insistent sur l'importance d'une animation méthodique, d'une coordination horizontale et d'une intégration technologique cohérente pour garantir la performance et la durabilité des réseaux.

En résumé, la littérature académique et professionnelle converge vers une même conclusion : les réseaux d'acteurs représentent une forme organisationnelle adaptative essentielle à la compétitivité et à la résilience des systèmes d'intelligence économique. En articulant dimensions technologiques, humaines et organisationnelles, ils constituent des catalyseurs de l'intelligence collective et des dispositifs structurants pour la production de connaissances stratégiques.

### 2. Intérêt de la recherche.

L'analyse des modèles existants de réseaux d'acteurs de veille stratégique constitue une première justification essentielle pour cette recherche. En évaluant leur pertinence dans le contexte spécifique de la veille stratégique, cette étude ambitionne de combler plusieurs insuffisances identifiées dans la littérature actuelle et d'apporter des éclairages nouveaux sur les meilleures pratiques à adopter.

Premièrement, les travaux de (Marcon, 2007) soulignent que les analyses empiriques des réseaux en intelligence économique restent encore fragmentaires, notamment en ce qui concerne la cartographie précise des interactions entre acteurs et la dynamique des flux d'information.

## Introduction Générale

Cette insuffisance limite la compréhension des mécanismes de coordination et de coopération au sein des réseaux, essentiels pour la performance des systèmes de veille. Par ailleurs, (Luhmann, 1995) met en garde contre une vision trop statique des réseaux, insistant sur leur nature évolutive et auto-référentielle, ce qui appelle à des approches dynamiques et systémiques pour mieux saisir leur complexité.

Deuxièmement, la dimension humaine dans ces réseaux demeure ambiguë et insuffisamment explorée. (Crozier & Friedberg, 1977) rappelle que les acteurs ne sont pas de simples maillons passifs mais des agents stratégiques, porteurs de pouvoir et de comportements parfois imprévisibles, ce qui complexifie la gestion des réseaux. (Heuer, 1999) ajoute que les biais cognitifs et les limites individuelles dans le traitement de l'information stratégique nécessitent une organisation en réseau capable de favoriser l'intelligence collective et la prise de décision éclairée.

Troisièmement, la plupart des recherches privilégient les aspects techniques, tels que la veille technologique ou les bases de données (Jakobiak, 2001), au détriment des facteurs culturels, géo-économiques et institutionnels qui influencent fortement la structuration et la performance des réseaux. Cette approche partielle empêche une compréhension globale des réseaux d'acteurs, notamment dans des contextes nationaux ou territoriaux spécifiques.

Enfin, comme le soulignent (Porter, 1985), (Mintzberg, 1983) et (Wilensky, 1967), les réseaux doivent être appréhendés non seulement comme des structures organisationnelles, mais aussi comme des leviers stratégiques pour créer des avantages concurrentiels durables. Le modèle de communication de (Shannon & Weaver, 1949) rappelle quant à lui l'importance cruciale de la gestion rigoureuse des flux d'information pour éviter les perturbations et garantir la qualité des échanges au sein des réseaux.

Ces insuffisances justifient pleinement l'objet de cette recherche, qui vise à élaborer un cadre conceptuel et méthodologique intégrant ces dimensions multiples - techniques, humaines, culturelles et stratégiques - afin d'optimiser la construction et l'animation des réseaux d'acteurs de veille stratégique dans les systèmes d'intelligence économique. Ce cadre s'appuiera notamment sur les recommandations normatives de (l'AFNOR, 2004) et les travaux de (Caramello, 2008) sur la gouvernance collaborative, pour proposer des pistes opérationnelles adaptées aux défis contemporains.

L'identification des acteurs clés au sein des réseaux de veille stratégique constitue une étape fondamentale pour appréhender les dynamiques sous-jacentes et optimiser l'efficacité de ces réseaux. Dans un contexte marqué par une surabondance d'informations, la construction de réseaux de veille performants devient impérative pour les organisations désireuses d'anticiper les tendances, d'identifier les opportunités et de gérer les risques de manière proactive (Marcon, 2001 ; Jakobiak, 2004).

Comme le souligne (Luhmann, 1995), les réseaux doivent être envisagés comme des systèmes sociaux complexes où la communication entre acteurs joue un rôle central dans la coordination et la circulation de l'information stratégique.

## Introduction Générale

Cette perspective est renforcée par les travaux de (Herman, 1996), qui insistent sur la nécessité de structurer les réseaux autour d'acteurs influents capables de filtrer, valider et diffuser l'information pertinente dans un environnement saturé de données.

Par ailleurs, le modèle de communication de (Shannon & Weaver, 1949) rappelle l'importance cruciale de maîtriser les canaux d'information pour réduire les « bruits » et garantir la qualité des échanges au sein des réseaux. (Crozier & Friedberg, 1977) ont déjà démontré le rôle stratégique des acteurs humains, en soulignant que leur position dans le réseau, leur pouvoir d'influence et leurs compétences déterminent en grande partie la performance des dispositifs de veille stratégique. (Heuer, 1999) complète cette analyse en insistant sur la nécessité de surmonter les biais cognitifs individuels par une organisation en réseau favorisant l'intelligence collective et la prise de décision éclairée.

La littérature en intelligence économique converge sur l'importance d'une structuration et d'une gouvernance rigoureuses des réseaux. Qu'il s'agisse de la répartition tripartite des rôles (Jakobiak, 2001), des recommandations normatives sur l'animation collaborative (AFNOR, 2004), ou de l'approche stratégique des réseaux inter-organisationnels comme leviers concurrentiels (Porter, 1985), ces travaux soulignent unanimement la nécessité d'une cartographie fine des acteurs et d'une gestion formalisée pour transformer efficacement l'information en avantage compétitif aspects qui seront approfondis dans notre chapitre : Revue de littérature ,fondements conceptuels et épistémologiques .

Ainsi, cette recherche s'appuie sur ces fondements théoriques pour explorer les mécanismes d'identification et de mobilisation des acteurs dans les réseaux de veille stratégique, en vue d'améliorer leur capacité à anticiper les évolutions environnementales et à soutenir la prise de décision stratégique.

Le champ actuel de la recherche en intelligence économique s'articule principalement autour de la collecte, du traitement et de la diffusion d'informations stratégiques issues de sources ouvertes, techniques et humaines, dans le but d'éclairer la prise de décision des organisations (Jakobiak, 2004 ; Marcon, 2001). Cette discipline, héritière des pratiques de renseignement militaire et de sécurité, s'est progressivement élargie pour intégrer des dimensions économiques, technologiques et territoriales, combinant veille, protection et influence (Revel, 2006 ; Moinet, 2009).

Toutefois, malgré les avancées méthodologiques, plusieurs limites persistent, notamment en ce qui concerne la mobilisation efficace des sources humaines dans les réseaux d'intelligence économique, ainsi que la contextualisation et la validation des informations recueillies (Besson & Possin, 2006 ; Heuer, 1999).

Le renseignement humain (HUMINT), qui repose sur la collecte directe d'informations par des agents sur le terrain, offre une perspective complémentaire et indispensable aux méthodes purement techniques ou ouvertes. Comme le souligne (Besson, B., & Possin, J.-C., 2001), le HUMINT permet d'accéder à des données sensibles, souvent inaccessibles par les moyens technologiques, en fournissant des informations contextuelles, des impressions et des motivations profondes des acteurs, ce qui enrichit considérablement l'analyse stratégique.

## Introduction Générale

Cette approche est d'autant plus pertinente dans un environnement économique globalisé et saturé d'informations, où la qualité et la fiabilité des données sont des enjeux cruciaux (Marcon, 2001).

Dans ce cadre, cette recherche propose une approche innovante qui intègre les méthodes du renseignement humain au sein des réseaux d'acteurs de veille stratégique, en s'appuyant sur une intelligence relationnelle et situationnelle développée par la formation et la pratique.

Cette démarche vise à renforcer la capacité des organisations à contextualiser les informations, à détecter les signaux faibles et à anticiper les menaces et opportunités, tout en tenant compte des dimensions humaines, culturelles et comportementales (Crozier & Friedberg, 1977 ; Luhmann, 1995).

Par ailleurs, l'approche systémique préconisée s'inspire des modèles théoriques de (Jakobiak, 2001) et (Mintzberg, 1983), qui insistent sur la nécessité d'une coordination fine entre les observateurs, les analystes et les décideurs, ainsi que sur l'importance d'une gouvernance collaborative des réseaux, conformément aux recommandations normatives de (l'AFNOR, 2004) et aux travaux de (Caramello, 2008). Le modèle de communication de (Shannon & Weaver, 1949) complète cette perspective en soulignant l'importance de maîtriser les flux d'information pour réduire les perturbations et garantir la pertinence des échanges.

À la lumière de ces éléments, cette recherche vise à élargir le champ actuel de l'intelligence économique en proposant un cadre conceptuel et méthodologique novateur, fondé sur l'intégration du renseignement humain dans les réseaux d'acteurs de veille stratégique. Ce cadre permettra d'améliorer la qualité, la pertinence et la sécurité des informations stratégiques, tout en renforçant la capacité d'adaptation et d'anticipation des organisations dans un environnement concurrentiel et incertain.

Le champ actuel de l'intelligence économique s'appuie principalement sur l'exploitation systématique de sources ouvertes (OSINT), la veille stratégique, ainsi que sur des dispositifs organisationnels visant à structurer la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information stratégique (Jakobiak, 2004 ; Marcon, 2001). Cette approche privilégie la maîtrise des flux informationnels dans un environnement marqué par la surabondance de données, en s'appuyant notamment sur des outils numériques et des bases de données sophistiquées. Toutefois, comme le souligne (Heuer, 1999), cette orientation technique tend à sous-estimer la dimension humaine, pourtant centrale dans la validation, l'interprétation et la contextualisation des informations stratégiques.

Dans ce contexte, le renseignement humain (HUMINT) offre une perspective complémentaire en mettant l'accent sur la qualité des relations interpersonnelles et la compréhension fine des motivations, intentions et comportements des acteurs clés (Besson & Possin, 2006 ; Marcon, 2001). (Luhmann, 1995) rappelle que les réseaux sociaux et organisationnels fonctionnent comme des systèmes de communication complexes où l'interaction humaine joue un rôle décisif dans la construction de la connaissance collective.

## Introduction Générale

De même, (Crozier & Friedberg, 1977) insiste sur le rôle stratégique des acteurs en tant qu'agents capables d'influencer les dynamiques organisationnelles par leurs comportements et leurs jeux de pouvoir.

Ainsi L'approche proposée dans cette recherche s'appuie aussi sur une intégration renforcée du HUMINT au sein des réseaux d'acteurs de veille stratégique, combinant les méthodes classiques de collecte d'informations avec une intelligence relationnelle et situationnelle approfondie. Cette démarche vise à améliorer la pertinence et la fiabilité des informations recueillies, en tenant compte des biais cognitifs identifiés par (Heuer, 1999) et des perturbations possibles dans les flux d'information décrites par le modèle de (Shannon & Weaver, 1949).

En intégrant le renseignement humain dans les réseaux d'intelligence économique, cette approche innovante vise à renforcer la capacité des organisations à anticiper les évolutions de leur environnement, à détecter les signaux faibles et à élaborer des stratégies adaptées dans un contexte concurrentiel et incertain. Elle ouvre ainsi de nouvelles perspectives pour la conception de systèmes d'intelligence économique plus performants, fondés sur une interaction dynamique entre technologies, processus et acteurs humains.

### 3. Problématique

Le champ contemporain de la veille stratégique repose sur un cycle itératif inspiré du modèle du renseignement, articulant les étapes d'identification des besoins, de collecte, de traitement, d'analyse, de diffusion et de rétroaction. Héritier des pratiques du renseignement militaire (Jakobiak, 2004), ce cycle vise à assurer un flux d'informations stratégiques continu et pertinent au service des décideurs. Toutefois, réduire ce processus à une simple séquence linéaire serait réducteur. Comme le souligne (Luhmann, 1995), l'information circule au sein d'un système social complexe où la communication, la rétroaction et l'adaptation déterminent la production de la connaissance collective.

Dans cette perspective, la méthode du renseignement humain (HUMINT) introduit une dimension qualitative essentielle. Elle privilégie la profondeur contextuelle (ladjeroud, 2024) la fiabilité relationnelle et la compréhension des motivations sous-jacentes aux comportements des acteurs (Besson & Possin, 2006) ; (Marcon, 2001).

Contrairement aux sources automatisées ou aux données issues des systèmes d'information, le renseignement humain permet d'accéder à des informations tacites, souvent sensibles, qui échappent aux capteurs techniques. Cette approche, ancrée dans une logique d'intelligence relationnelle, complète les dispositifs technologiques par la mobilisation du jugement humain, de l'expérience et de la confiance interpersonnelle, autant de variables que (Crozier, & Friedberg, 1977) et (Heuer, 1999) identifient comme déterminantes dans les environnements complexes et incertains.

L'intégration du HUMINT dans les dispositifs de veille stratégique implique une gouvernance structurée et une coordination transversale entre les différents niveaux hiérarchique et entre observateurs, analystes et décideurs (Jakobiak, 2001 ; Mintzberg, 1983).

## Introduction Générale

Cette exigence organisationnelle s'accompagne d'une vigilance communicationnelle visant à réduire les distorsions informationnelles (Shannon et Weaver, 1949) et d'une maîtrise des biais cognitifs susceptibles d'altérer l'interprétation des signaux faibles (Heuer, 1999).

Le dépassement de ces limites nécessite l'instauration de structures organisationnelles apprenantes favorisant la triangulation analytique et l'activation de processus d'intelligence collective (Morin, 1990) ; (Beau, 2009), conformément aux recommandations référentielles portant sur l'animation du réseau fondée sur la confiance et la circulation maîtrisée des flux informationnels (AFNOR, 2004).

Dans cette perspective, la veille stratégique transcende sa fonction de surveillance pour s'affirmer comme dispositif d'apprentissage organisationnel et d'anticipation stratégique, capable de transformer l'information en connaissance actionnable (Porter, 1985 ; Moinet, 2024). La présente recherche s'inscrit dans ce cadre théorique en articulant, selon une logique systémique, les cycles de l'information et du renseignement, afin de valoriser la dimension humaine souvent minorée dans les processus d'intelligence économique.

Cette réflexion nous conduit à la formulation de la question centrale de la recherche : **Comment concevoir et organiser les réseaux d'acteurs du système d'intelligence économique pour renforcer et optimiser le processus de veille stratégique, en vue de proposer un modèle de réseau d'observateurs adapté aux spécificités socioculturelles et organisationnelles des entreprises algériennes ?**

Cette question se décline en plusieurs interrogations subsidiaires :

1. Quels sont les mécanismes de construction et de formalisation des réseaux humains de veille stratégique ?
2. Comment l'intégration du renseignement humain (HUMINT) peut-elle améliorer la détection et la qualification des signaux faibles ?
3. Quelle architecture organisationnelle permet d'articuler efficacement le cycle de l'information et le cycle du renseignement ?
4. Quels sont les facteurs de performance et de résilience des réseaux d'acteurs face aux biais cognitifs et organisationnels ?
5. Comment adapter les modèles théoriques aux spécificités contextuelles des entreprises algériennes ?

Cette problématique, au cœur de la thèse, met en évidence la nécessité de repenser les modalités d'organisation et de pilotage des dispositifs d'intelligence économique pour permettre aux entreprises d'évoluer dans un environnement marqué par la complexité, la surinformation et l'incertitude.

## Introduction Générale

### 4. Objectifs et hypothèses de la recherche

L'objectif général de cette recherche est de concevoir un cadre conceptuel et méthodologique permettant d'optimiser la construction et le fonctionnement des réseaux d'acteurs de veille stratégique à travers l'intégration des méthodes du renseignement humain. Il s'agit d'expliquer comment ces réseaux, articulés au cycle de l'information et du renseignement, peuvent améliorer la détection, la qualification et l'exploitation des signaux faibles au sein des organisations.

Sur le plan théorique, Tel qu'établi antérieurement cette démarche s'appuie sur l'articulation du cycle du renseignement (Jakobiak, 2001) enrichie par les apports de la théorie de l'information (Shannon & Weaver, 1949), qui établissent que la performance d'un système de veille repose autant sur la qualité de la transmission que sur la capacité du réseau à collecter, filtrer et valoriser les données. L'apport du HUMINT réside précisément dans la mobilisation des savoirs tacites et des dynamiques d'apprentissage collectif (Davenport & Prusak, 1998), au sein de réseaux conçus comme systèmes où communication et confiance structurent les flux de connaissance (Luhmann, 1995).

Cette perspective systémique souligne l'importance d'une coordination efficace entre observateurs, analystes et décideurs pour garantir la cohérence du dispositif et sa capacité à transformer l'information en décision opérationnelle (Mintzberg, 1983 ; Wilensky, 1967), conformément aux référentiels de gouvernance de l'intelligence économique (AFNOR, 2004 ; Caramello, 2008). Au-delà de la seule collecte informationnelle, l'efficacité stratégique des réseaux de veille réside dans leur aptitude à influencer la décision et à renforcer la compétitivité organisationnelle (Porter, 1985 ; Harbulot, 2004), faisant de l'intelligence économique un véritable levier d'apprentissage collectif et d'innovation.

Sur cette base théorique, notre recherche s'articule autour d'hypothèses destinées à répondre à la problématique soulevée auparavant, lesquelles seront systématiquement illustrées et vérifiées par l'analyse de l'étude de cas.

Hypothèse 1 : La construction et la formalisation des réseaux humains de veille stratégique, influencent positivement la qualité et la rapidité du processus décisionnel stratégique.

Hypothèse 2 : L'intégration systématique du renseignement humain (HUMINT) au sein des réseaux d'observateurs augmente la capacité de détection et de qualification des signaux faibles, tout en améliorant la qualité de l'anticipation stratégique de l'organisation.

Hypothèse 3 : La flexibilité organisationnelle améliore la performance analytique en termes de rapidité, de pertinence et de résilience face aux biais cognitifs.

Hypothèse 4 : La qualité, la diversité et la pertinence des informations produite par le processus de veille stratégique sont directement corrélées à l'intensité des interactions humaines et à la densité du maillage relationnel au sein du réseau.

## Introduction Générale

Hypothèse 5 : La structuration des réseaux d'acteurs d'intelligence économique augmente la capacité des organisations à transformer la veille informelle en un processus stratégique organisé et performant.

5. Methodologie de la recherche : Fondements épistémologiques et justification du modèle conceptuel.

Dans cet environnement complexe et incertain marqué par la fluidité informationnelle, la compréhension et la maîtrise des dynamiques de veille stratégique exigent une approche scientifique capable d'intégrer à la fois les interactions multiples entre acteurs, la circulation des informations et la construction collective du sens. C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente recherche, en s'appuyant sur une double assise épistémologique : l'approche systémique, qui permet de concevoir la veille comme un ensemble organisé d'éléments interdépendants, et le constructivisme, qui envisage la connaissance comme une construction dynamique issue de l'interaction entre les acteurs et leur environnement (Marcon, 2001 ; Morin, 1986 ; Jakobiak, 2009).

### 1. L'approche systémique comme principe de structuration de la veille

L'approche systémique, issue des travaux de von Bertalanffy dite « l'analyse des systèmes » développée par Le Moigne, (1990) et Morin (1986), constitue le socle conceptuel de cette recherche.

Particulièrement développée et opérationnalisée dans les sciences de l'information et de la communication (SIC), appliquée à la veille stratégique, elle permet de concevoir le dispositif non comme une juxtaposition linéaire de fonctions, mais comme un système complexe d'acteurs, de processus et d'informations interconnectés, soumis à des boucles de rétroaction et des interdépendances fonctionnelles (Jakobiak, 2001 ; Marcon, 2001).

Cette perspective globale, qui rompt avec les modèles technicistes traditionnels, établit que la performance du dispositif dépend moins de la qualité des outils que de la cohérence systémique reliant les acteurs autour d'un objectif d'intelligence collective (Besson & Possin, 2006 ; Davenport & Prusak, 1998). Dans ce cadre, le renseignement humain (HUMINT) s'affirme comme mécanisme d'autorégulation essentiel, les acteurs devenant des capteurs et interprètes de signaux faibles au sein d'un réseau conçu comme organisme vivant, capable d'apprentissage et d'adaptation (Jakobiak, 2009 ; Harbulot, 2004).

Les fondements théoriques et les implications opérationnelles de cette approche systémique seront développés dans notre premier chapitre.

## Introduction Générale

### 2. Le constructivisme comme principe d'intelligibilité et de cohérence cognitive

Complémentaire à la systémique, le constructivisme constitue le second pilier épistémologique de cette recherche. En postulant que la connaissance se construit par l'action et l'interprétation (Le Moigne, 1990 ; Piaget, 1970), cette approche établit que l'information stratégique n'acquiert de valeur que par le sens que les acteurs lui attribuent en contexte (Heuer, 1999 ; Besson, 2006).

Cette perspective permet de dépasser la conception positiviste de la donnée pour adopter une vision interprétative où chaque acteur du réseau contribue à l'élaboration du savoir collectif par ses représentations et interactions (Granovetter, 1973 ; Burt, 1992).

La connaissance produite devient ainsi le fruit d'un processus social de validation, où la confrontation des perspectives favorise l'émergence d'une intelligence partagée (Marcon, 2001) ; (Beau, 2010).

Ce fondement constructiviste justifie la centralité du HUMINT dans le modèle proposé (MRV\_H-C) par : la mobilisation de réseaux relationnels fondés sur la confiance, il donne accès aux informations tacites inaccessibles aux capteurs techniques et valorise les échanges intersubjectifs essentiels à l'interprétation et à la validation de la connaissance (Richelson, 1997 ; Caramello, 2008).

### 3. Articulation des deux paradigmes pour la conception d'un modèle intégré

L'intégration de ces deux approches – systémique et constructiviste – offre un cadre de cohérence épistémologique à la conception d'un modèle de réseau d'acteurs de veille fondé sur le renseignement humain.

- La systémique fournit l'architecture globale : elle structure la circulation de l'information, la coordination des acteurs et la régulation des flux.
- Le constructivisme, quant à lui, éclaire les dynamiques cognitives et relationnelles qui sous-tendent la production de sens collectif et l'apprentissage organisationnel.

Ce double ancrage permet de concevoir la veille stratégique comme un écosystème cognitif et relationnel où les acteurs transforment l'information en connaissance utile à la décision.

Dans cette perspective, le réseau d'acteurs constitue un système adaptatif évoluant selon les besoins stratégiques et les interactions avec son environnement.

Les approches systémique et constructiviste fondent ainsi cette recherche en articulant la dynamique des réseaux et les processus cognitifs qui les sous-tendent, ouvrant la voie à un modèle intégré de veille stratégique fondé sur l'intelligence collective.

**Premier chapitre**  
**Revue de la littérature, Fondements**  
**conceptuels & épistémologiques**

# **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

## **Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

### **Introduction au premier chapitre :**

L'élaboration de La revue de littérature constitue une étape essentielle de notre recherche, en permettant de clarifier les concepts clés, d'identifier les débats scientifiques et de construire un cadre d'analyse adapté à la problématique de la conception des réseaux humains dans les systèmes d'intelligence économique.

Elle s'articule autour de trois axes complémentaires : le cycle du renseignement et la production d'information stratégique, les réseaux humains et leurs dynamiques organisationnelles, ainsi que leur intégration dans les dispositifs de veille stratégique et d'intelligence économique.

Toutefois, la littérature demeure marquée par une fragmentation disciplinaire entre intelligence économique, sociologie des réseaux, études sur le renseignement et sciences de l'information.

Ce chapitre vise ainsi à dépasser ces cloisonnements en proposant une articulation théorique cohérente, fondée sur une approche systémique intégrée des dimensions humaines, organisationnelles, informationnelles et technologiques de la veille stratégique.

## **1 L'intelligence économique : cadre d'action stratégique de la veille**

L'intelligence économique (IE) est un concept complexe et multidisciplinaire qui a évolué de différentes manières selon les contextes géographiques et historiques. Il est généralement structuré autour de trois piliers principaux : la veille, la sécurité et l'influence.

### **1.1. Genèse et définitions de l'intelligence économique**

La notion d'intelligence économique (IE) s'inscrit dans une trajectoire historique et conceptuelle qui a vu son émergence progressive dans les pays anglo-saxons avant de se structurer en un modèle spécifique en France, puis d'être intégrée dans d'autres contextes nationaux, dont l'Algérie.

L'évolution de l'IE témoigne d'un élargissement de son périmètre, passant d'une approche centrée sur la collecte défensive d'informations à une démarche stratégique intégrant des dimensions organisationnelles, politiques et territoriales.

# Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques

## 1.1.1 Les origines anglo-saxonnes et le développement du « Compétitive Intelligence »

L'émergence de l'intelligence économique trouve ses racines dans les travaux précurseurs de la fin des années 1950. Hans Peter Luhn (1958) introduit le concept de *Business Intelligence* pour désigner un système de communication destiné à améliorer la conduite des affaires par un usage structuré de l'information.

Quelques années plus tard, plusieurs notions complémentaires apparaissent, telles que le *Marketing Intelligence* (Guyton, 1962), l'*Environnemental Scanning* (Albaum, 1962) et le *Competitive Intelligence* (Alden et al., 1959). Ces approches soulignent l'importance de l'environnement informationnel dans la prise de décision managériale.

En 1967, Harold Wilensky publie *Organizational Intelligence*, où il définit l'intelligence comme un processus de production de connaissances, distinct de la simple accumulation d'informations, visant à répondre aux objectifs économiques et stratégiques d'une organisation. La même année, Francis Aguilar (1967) formalise la méthode du *Scanning the Business Environment*, qui constitue une base méthodologique de la veille stratégique. Ces travaux constituent les fondations conceptuelles de l'IE contemporaine.

Dans les années 1980, le *Competitive Intelligence* (CI) se consolide dans les pays anglo-saxons, notamment aux États-Unis, au Japon et en Allemagne (Rouach, 1996). Cette approche se définit comme la collecte, l'analyse et la diffusion d'informations sur l'environnement concurrentiel afin d'améliorer la qualité des décisions stratégiques (Porter, 1980 ; Prescott, 1989). Le CI s'attache à fournir des informations exploitables sur les clients, les concurrents, les régulateurs et les marchés (Sawka, 1996).

Toutefois, le terme *intelligence* entretient dans la culture anglo-saxonne une proximité avec la notion d'espionnage, ce qui a suscité des confusions terminologiques (Harbulot, 1992).

### 1.1.1.1 L'émergence du modèle français et l'institutionnalisation de l'IE

En France, le développement de l'intelligence économique est plus tardif et s'accompagne de spécificités terminologiques et politiques. Jusqu'au début des années 1990, le terme de « veille » est privilégié par les entreprises françaises, en raison des connotations militaires associées au mot « renseignement » et de l'assimilation du mot « intelligence » à l'espionnage dans la culture anglo-saxonne.

La reconnaissance institutionnelle intervient avec le Rapport Martre (Commissariat général du Plan, 1994), intitulé *Intelligence économique et stratégie des entreprises*. Ce rapport, dirigé par Henri Martre, marque une étape décisive en consacrant l'intelligence économique comme une démarche stratégique et en introduisant l'État comme acteur central de sa mise en œuvre.

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Ce modèle, qualifié « d'innovation à la française » (Moinet, 2010), se distingue par sa dimension globale et holistique : il intègre la veille, l'anticipation, la prévention des risques, la sécurisation du patrimoine informationnel et l'influence. Il s'inscrit ainsi dans une logique de gouvernance nationale et territoriale, notamment à travers le développement de pôles de compétitivité et d'initiatives pilotées par les pouvoirs publics.

### **1.1.1.2 Développements et définitions contemporaines**

À partir des années 2000, plusieurs définitions complémentaires sont proposées afin de préciser les contours de l'intelligence économique.

L'Institut des Hautes Études de la Défense Nationale (IHEDN) la conçoit comme une démarche organisée au service du management stratégique, visant à améliorer la compétitivité par la collecte, le traitement et la diffusion de connaissances utiles, mobilisant les salariés et s'appuyant sur des réseaux internes et externes. Cette démarche inclut la protection des savoirs et, si nécessaire, des actions offensives (IHEDN, cité dans Marcon & Moinet, 2002).

Alain Juillet, Haut responsable de l'IE en France entre 2003 et 2009, définit l'IE comme « un mode de gouvernance dont l'objet est la maîtrise de l'information stratégique et qui a pour finalité la compétitivité et la sécurité de l'économie et des entreprises » (juillet,2009)<sup>1</sup>

De son côté, (Harbulot,2004) met l'accent sur la recherche et l'interprétation systématique d'informations accessibles afin de décrypter les intentions des acteurs et d'évaluer leurs capacités. Enfin, la Délégation interministérielle à l'intelligence économique, dirigée par Claude Revel en 2015, reformule l'IE autour du triptyque « veille/anticipation, sécurité économique, influence », en l'inscrivant dans des dynamiques nationales, européennes et internationales.

Ces définitions témoignent d'une convergence autour de principes essentiels : la légalité des pratiques, la finalité stratégique de l'information et son rôle central dans l'élaboration des décisions. Toutefois, des limites persistent, notamment une réticence culturelle au partage d'informations et une tendance à réduire l'IE à la seule veille technologique (Frion, 2012).

### **1.1.1.3 L'approche algérienne de l'intelligence économique**

La dynamique internationale de l'IE a également influencé l'Algérie, qui a progressivement intégré cette notion dans sa politique industrielle. Le *Livre blanc de l'intelligence économique au service du développement de l'industrie algérienne (2022)* définit l'IE comme un processus, un système et une discipline scientifique, aux finalités multiples : soutien à la décision stratégique, stimulation de l'innovation, protection du patrimoine informationnel et influence.

---

<sup>1</sup> <https://documix.wordpress.com/2009/04/05/intelligence-economique/>

## **Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Ce document met en évidence l'importance de la formation et de la recherche en IE, en soulignant sa reconnaissance comme une spécialité académique et professionnelle.

Dès 2007, la stratégie industrielle algérienne considérait déjà l'information comme une « matière première stratégique pour la décision et le pilotage des entreprises » (Ministère de l'Industrie, 2007). Cette orientation confirme l'alignement de la perspective algérienne avec les définitions internationales, tout en insistant sur la dimension institutionnelle et sur la nécessité d'un ancrage académique pour assurer son développement.

### **1.1.2 Les trois composantes de l'intelligence économique : veille, sécurité et influence**

L'intelligence économique (IE) est traditionnellement appréhendée comme un système structuré et interdépendant, articulé autour de trois piliers essentiels : la veille stratégique, la sécurité économique et l'influence (Bouourbi, 2014 ; Cigref, 2003). Ce triptyque, souvent présenté comme la « colonne vertébrale » du modèle français d'intelligence économique, vise à transformer l'information en un actif stratégique au service de la compétitivité, de la protection et de l'action.

#### **1.1.2.1 La veille stratégique : produire et anticiper l'information**

La veille stratégique constitue à la fois le noyau central et le moteur de l'intelligence économique. Elle se définit comme une activité continue, itérative et proactive de surveillance de l'environnement (technologique, commercial, concurrentiel, réglementaire, social ou encore environnemental), visant à anticiper ses évolutions, détecter les signaux faibles et identifier menaces comme opportunités, afin de fournir aux décideurs les informations nécessaires à l'action (Delbecque & Pardini, 2008).

Au-delà d'une simple collecte de données, la veille répond à une finalité stratégique en réduisant l'incertitude décisionnelle par la sélection et la mise à disposition des informations réellement pertinentes (Frion, 2012). Elle se décline en plusieurs formes spécialisées — scientifique et technologique, concurrentielle, marketing, commerciale, juridique, réglementaire, institutionnelle, sociétale et géopolitique — constituant un dispositif transversal capable d'intégrer ces différentes dimensions au service d'une stratégie globale d'intelligence économique (Delbecque & Pardini, 2008 ; Achard & Bernat, 1998)

Son fonctionnement repose sur un cycle de renseignement structuré, largement inspiré des méthodes militaires, comprenant l'expression des besoins, la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion de l'information (Bouourbi, 2014). La collecte mobilise des sources variées, qu'elles soient formelles ou informelles, et souvent classées selon leur degré de disponibilité et de fiabilité (sources blanches, grises, noires).

## Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques

L'analyse vise à transformer l'information brute en connaissance exploitable, tandis que la diffusion assure la mise à disposition des résultats auprès des acteurs concernés dans des délais compatibles avec leurs besoins décisionnels.

### 1.1.2.2 La sécurité : composante et finalité économique du système IE

Dans la littérature en intelligence économique (IE), la **sécurité** occupe une place structurante en tant que composante essentielle, au même titre que la veille et l'influence. L'intelligence économique, entendue comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de diffusion et de protection de l'information utile aux acteurs économiques, obtenues légalement et dans les meilleures conditions, se déploie classiquement autour d'un **triptyque fondateur** :

1. **Veille / anticipation** : la collecte et l'analyse d'informations stratégiques afin de réduire l'incertitude décisionnelle ;
2. **Sécurité / maîtrise des risques** : la protection des actifs matériels et immatériels de l'organisation ;
3. **Influence** : l'action proactive visant à peser sur l'environnement économique et institutionnel.

Dans ce cadre, la sécurité comme pilier de l'IE correspond avant tout à la protection du patrimoine informationnel et immatériel de l'entreprise. Elle vise à préserver les secrets organisationnels, éviter les pertes d'informations sensibles et maintenir un avantage concurrentiel durable. Cette approche implique la sécurisation des systèmes d'information (SSI), la mise en place de procédures de contrôle (prévention du vol de supports informatiques, de l'interception de communications, de la manipulation de salariés), ainsi que la protection des données critiques. Elle repose également sur la sensibilisation et la responsabilisation du personnel, afin d'ancrer une vigilance quotidienne dans les pratiques organisationnelles. Contrairement à l'espionnage économique, cette démarche s'inscrit dans le respect des cadres légaux et déontologiques.

Si la sécurité est donc une activité fonctionnelle spécifique intégrée au processus d'intelligence économique, la littérature distingue cette dimension opérationnelle d'une autre notion plus englobante appelé : la sécurité économique.

#### 1.1.2.2.1 La sécurité économique comme finalité stratégique

À un niveau plus global, la sécurité économique s'impose comme une finalité ou un objectif stratégique de l'intelligence économique. Selon (Moinet, 2015), elle constitue l'un des quatre grands courants de l'IE, aux côtés de la guerre économique, de la compétitivité et de la diplomatie économique. Moins clivante que la notion de « guerre économique », elle est privilégiée par les administrations car elle incite les entreprises à renforcer leur protection face aux risques contemporains.

## Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques

Par essence défensive, la sécurité économique vise à identifier, évaluer et contrer les menaces susceptibles de fragiliser les activités matérielles et immatérielles de l'organisation, en déployant des mesures adaptées (Revel, 2015). Elle rejoint ainsi les préoccupations de sûreté en entreprise, centrées sur la gestion des actes de malveillance.

Complémentaire à la veille, elle se focalise particulièrement sur la préservation du patrimoine informationnel, qui englobe à la fois les actifs matériels (infrastructures, équipements) et immatériels (données, savoir-faire, réputation, propriété intellectuelle), désormais considérés comme des leviers décisifs de compétitivité (Jakobiak, 2009 ; Rapport Ministère du Développement Industriel, 2010). L'information, décrite comme le véritable « carburant » de l'entreprise, est en effet exposée à de multiples menaces : espionnage industriel, cyberattaques, pillage technologique, désinformation et manipulations informationnelles (Cigref, 2003).

Ces risques émanent aussi bien de sources internes (salariés, sous-traitants, consultants) qu'externes (concurrents, organisations criminelles, États), et sont exacerbés par la vulnérabilité croissante des systèmes numériques.

Les dispositifs de sécurité économique s'articulent autour de trois fonctions complémentaires : prévention, détection et réponse. Ils mobilisent divers instruments :

- **Juridiques** (protection de la propriété intellectuelle, droit de l'information stratégique) ;
- **Technologiques** (sécurité des systèmes d'information, cryptographie) ;
- **Organisationnels** (plans de continuité, politiques de sûreté, gestion des risques).

La Délégation interministérielle à l'intelligence économique (2015) souligne le rôle croissant des métiers spécialisés – responsables sécurité, risk managers, RSSI – dans la mise en œuvre de ces dispositifs. Dans le domaine de la recherche et de l'innovation, la protection du potentiel scientifique et technique constitue également un enjeu majeur, notamment via la valorisation des brevets et la sécurisation des transferts technologiques. Toutefois, la généralisation d'une véritable culture de la sécurité rencontre encore des obstacles culturels et organisationnels, particulièrement en Algérie, où une réticence persistante limite la diffusion de politiques actives.

Enfin, les systèmes d'information apparaissent comme des cibles stratégiques prioritaires, garants à la fois du fonctionnement quotidien des organisations, de la conservation des savoirs et de la circulation des connaissances. Leur sécurisation constitue une exigence incontournable dans une démarche globale d'IE. Comme le souligne (Philippe Caduc, 2013)<sup>2</sup> les menaces informationnelles, amplifiées par Internet et par le développement de logiciels spécialisés, nécessitent des techniques de défense sophistiquées et une vigilance accrue.

---

<sup>2</sup> Philippe Caduc, « L'intelligence territoriale, levier majeur de compétitivité » (Comprendre & Entreprendre, juin 2013). Interview accordée à Jean-Guy Bernard. Cité dans blog EM Normandie.

# **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

## **1.1.2.2 Articulation et distinction entre sécurité et sécurité économique**

La distinction entre les deux notions repose donc sur leur portée et leur rôle dans le champ de l'intelligence économique :

- La sécurité comme pilier de l'IE renvoie à une fonction opérationnelle et spécifique, centrée sur la protection de l'information stratégique et du patrimoine immatériel des organisations. Elle constitue un moyen intégré dans le triptyque veille-sécurité-influence.
- La sécurité économique, en revanche, s'impose comme une finalité stratégique plus large, visant à garantir la compétitivité, la résilience et la souveraineté économique des acteurs (entreprises, territoires, États). Elle englobe l'ensemble des actifs matériels et immatériels et s'étend à la défense du patrimoine industriel, scientifique et technologique.

En d'autres termes, le pilier sécurité constitue l'un des outils indispensables de l'intelligence économique, tandis que la sécurité économique en incarne la raison d'être et l'objectif global. La première agit comme un levier de protection fonctionnelle au service des acteurs, la seconde comme une finalité englobante qui dépasse la seule question de l'information pour embrasser la préservation globale des intérêts économiques et stratégiques.

## **1.1.2.3 L'influence : une action proactive sur l'environnement**

En intelligence économique (IE), l'influence constitue la troisième composante, aux côtés de la veille et de la sécurité. Contrairement à ces dernières, davantage tournées vers l'observation et la protection, elle se caractérise par une dimension offensive et proactive visant à agir sur l'environnement pour transformer les équilibres concurrentiels et orienter les représentations collectives (Cigref, 2003 ; Bouroubi, 2014). Sa finalité est de diffuser des informations, des normes de comportement ou des cadres d'interprétation qui servent directement la stratégie de l'organisation.

L'influence s'exerce par différents instruments. Le lobbying occupe une place centrale : il mobilise l'information comme ressource stratégique pour anticiper les évolutions réglementaires, influencer les décideurs et créer un environnement favorable (Rival, 2007). Toutefois, mal encadré, il peut glisser vers la manipulation ou la corruption. Certaines pratiques empruntent aux techniques de désinformation, proches des récits fictionnels, où l'efficacité se mesure à la capacité à séduire et convaincre par des « belles paroles » Ces procédés rappellent les actions clandestines, marquées par dissimulation et mensonge (Denécé, 2011).

Un second levier réside dans la communication stratégique et la gestion de réputation, qui incluent aussi des actions de contre-influence pour neutraliser les offensives adverses. L'objectif est de façonner ou redresser l'image d'une organisation, voire d'un concurrent, en fonction des besoins stratégiques.

## **Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Ces démarches rejoignent le rôle des réseaux d'experts, essentiels à la capitalisation et à la diffusion de connaissances (Beau, 2009). Constitués d'industriels, universitaires, journalistes, administrations ou encore services de renseignement, ces réseaux permettent la mise en œuvre de systèmes collectifs d'information. Leur efficacité suppose toutefois une centralisation méthodique et permanente, Besson & Possin, 1996, cité dans (Beau, 2019), ainsi qu'une inscription dans les contextes culturels des organisations, car les nouvelles pratiques informationnelles rencontrent souvent des résistances.

Au-delà des entreprises, l'influence constitue un instrument majeur des politiques publiques. L'État la mobilise pour soutenir la compétitivité et la sécurité nationales, dans le cadre de missions régaliennes comme la diplomatie. Le réseau diplomatique et consulaire joue ainsi un rôle clé en diffusant des informations stratégiques et en accompagnant les stratégies d'exportation. Sur le plan géoéconomique, l'influence rejoint la logique du soft power, reposant sur la normalisation cognitive, la propagande ou la constitution de coalitions d'acteurs (Harbulot & Baumard, 2017). Dans ce cadre, les affrontements économiques apparaissent comme une forme de compétition pour la suprématie.

Il importe toutefois de distinguer l'influence légale et assumée de l'IE des actions clandestines ou de l'espionnage. Alors que ces dernières reposent sur le mensonge et la dissimulation (Denécé, 2011), l'intelligence économique se fonde sur la recherche, le traitement et la diffusion d'informations obtenues légalement, en s'appuyant sur des sources ouvertes et la coopération entre entreprises et institutions. La fiabilité de l'information est ici déterminante : elle exige la vérification et le recoupement des sources, ainsi qu'une diversité d'approches. À l'inverse, une dépendance excessive à la technologie ou à des sources non validées affaiblit la crédibilité du renseignement (Bulinge, 2002).

Préserver l'objectivité et la rigueur méthodologique apparaît donc essentiel pour éviter toute dérive liée à des pressions politiques, idéologiques ou économiques. Les enjeux de l'influence se trouvent aujourd'hui démultipliés par les mutations technologiques. La société de l'information et l'essor des technologies numériques ont créé un monde virtuel parallèle, où « tout est information », bouleversant les pratiques traditionnelles (Beau, 2019). De nouvelles formes d'affrontements apparaissent, souvent non médiatisés, où les attaques indirectes par l'information sont privilégiées en raison de leur efficacité et de la difficulté à les sanctionner. Ces évolutions imposent une révision des fondements théoriques du renseignement afin d'intégrer la complexité croissante des environnements numériques et des conflits informationnels (Beau, 2010).

En définitive, l'influence confère à l'intelligence économique sa capacité à agir sur l'environnement, et non seulement à l'observer ou le protéger. Elle s'appuie sur un éventail d'instruments – lobbying, communication stratégique, réseaux d'experts – et s'étend du champ organisationnel au champ géoéconomique. Enracinée dans un cadre légal et éthique, elle doit cependant relever les défis liés à la fiabilité de l'information et aux bouleversements induits par les technologies numériques.

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Loin d'être un simple complément, elle apparaît comme l'aboutissement de l'IE, car elle permet de transformer l'information en pouvoir d'action sur les rapports de force contemporains.

### **1.1.3 Une interdépendance structurante**

Si les trois piliers — veille, sécurité et influence — sont distincts dans leurs finalités immédiates, ils n'en demeurent pas moins indissociables dans une stratégie d'intelligence économique. La veille alimente le système par la production d'informations stratégiques ; la sécurité en assure la protection, la pérennité et la valorisation ; enfin, l'influence en constitue l'aboutissement, en projetant ces ressources vers l'action sur l'environnement externe. L'articulation de ces composantes permet ainsi de transformer l'information en véritable levier de compétitivité, de souveraineté et de développement, tant pour les entreprises que pour les États (Cigref, 2010 ; Jakobiak, 2009).

L'examen des origines et des définitions de l'intelligence économique permet de mettre en évidence son cheminement historique, depuis les premières formulations anglo-saxonnes de la *Competitive Intelligence* jusqu'à l'émergence d'un modèle français singulier, institutionnalisé par le rapport (Martre, 1994). Ce dernier consacre une approche systémique, intégrant à la fois une vision étatique et une démarche organisationnelle globale, structurée autour du triptyque veille, sécurité et influence. L'articulation étroite de ces trois composantes souligne la nécessité d'une gestion intégrée et coordonnée de l'information stratégique, condition indispensable à sa transformation en connaissance actionnable au service de la décision. (Delbecq & Pardini, 2010)

Au-delà de ce cadrage conceptuel, l'intelligence économique apparaît comme un processus dynamique et évolutif, qui dépasse la simple mobilisation d'outils pour s'affirmer comme un véritable « état d'esprit » organisationnel. Les travaux fondateurs, de (Martre, 1994) à Alain Juillet, insistent sur l'exigence d'une adaptation permanente, d'une professionnalisation accrue des acteurs et d'une clarification des frontières disciplinaires et finalités stratégiques. Ces constats posent les jalons d'une réflexion plus approfondie sur les modalités d'opérationnalisation de l'IE, en mettant en lumière les défis liés à son appropriation, à la structuration des compétences et à la consolidation d'une autonomie informationnelle.

Ainsi, cette première analyse théorique ouvre la voie à une seconde étape, centrée sur l'étude de l'intelligence économique en tant que système. Il s'agira d'examiner les processus concrets de mise en œuvre, les outils mobilisés, ainsi que les dynamiques d'acteurs qui conditionnent l'efficacité et la pérennité des dispositifs organisationnels.

# Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques

## 1.2 Le système d'intelligence économique

### 1.2.1 Approche systémique.

L'intelligence économique (IE) est de plus en plus conceptualisée comme un système complexe, intégré et interconnecté, essentiel à la prise de décision et à la compétitivité des organisations (Guilhon & Moinet, 2016). Cette vision dépasse la simple collecte d'informations pour l'inscrire dans une démarche globale et dynamique, où les acteurs, les outils et les processus interagissent de manière coordonnée afin d'optimiser la gestion de l'information stratégique.

L'approche systémique constitue un cadre privilégié pour comprendre l'IE, en ce qu'elle envisage l'entreprise et son environnement comme un ensemble d'éléments interdépendants. Figure majeure de l'approche systémique, Jean-Louis Le Moigne dans ses travaux (1990-1999) développe, à travers la théorie du système général, une modélisation des systèmes complexes qui articule information, décision et organisation dans une perspective constructiviste. Il définit la systémique comme un « langage pour exprimer l'interdisciplinarité » et comme une science de la formalisation des phénomènes complexes. Selon lui, l'entreprise peut être représentée comme un « système complexe, finalisé, lieu de multiples interactions, ouvert sur un environnement lui-même composé d'éléments divers en mouvement ». Dans cette optique, un système d'intelligence économique apparaît comme un système d'information évolué (Bouroubi, 2012), destiné à fournir aux décideurs une représentation cohérente de la place de l'organisation dans son environnement et sur son marché.

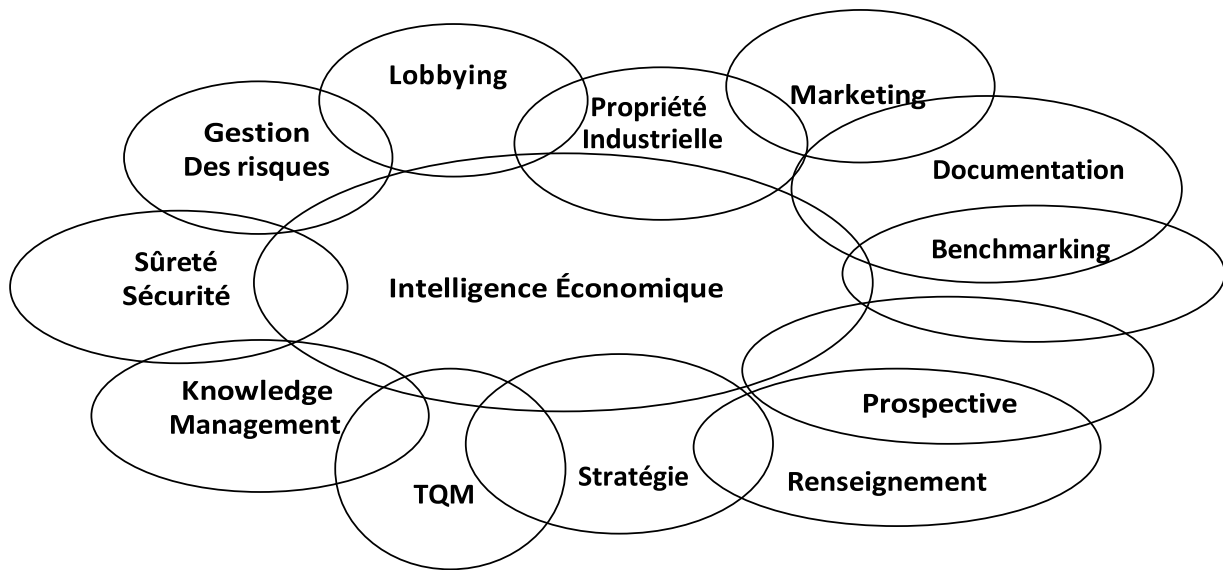
La systémique, appliquée à l'IE, se traduit par la modélisation des interactions entre les flux d'information, les acteurs organisationnels et les technologies. Elle permet de dépasser les visions fragmentées pour proposer une compréhension intégrée et dynamique. Les travaux de (H.Lesca ;1994, 1997, 2003) s'inscrivent pleinement dans cette logique. Ses recherches sur les systèmes d'information pour le management stratégique et sa méthode L.E.SCAning® -qui sera illustré dans le chapitre 3- , (H.Lesca, 2003,) mettent en évidence l'importance de la veille stratégique comme processus d'écoute anticipative des signaux faibles, contribuant à réduire l'incertitude et à identifier les opportunités. Dans cette perspective, l'intelligence économique est conçue comme une démarche de management stratégique de l'information, produisant du sens et modifiant les représentations organisationnelles de l'environnement.

Le rapport du (Cigref, 2010) confirme cette orientation en définissant l'IE comme un « mode de management qui dépasse le processus de veille parce qu'il est global » et qui implique « une culture collective de l'information accompagnée d'actions offensives, avec le souci constant de protéger le capital informationnel de l'organisation ».

Cette dimension systémique suppose que l'IE intègre non seulement la collecte et le traitement des informations, mais aussi la protection, la diffusion et l'exploitation stratégique des connaissances, elle apparaît ainsi comme une « capacité systémique de gestion de l'asymétrie de l'information créatrice de valeur » (Harriet, 2014).

## Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques

Cet assemblage de diverses notions, peut être démontré par le schéma suivant :



**Figure 1 : concept d'intelligence économique**

*Source : (Schéma, d'après TotalFinaElf, cité dans Cigref, 2003)*

En somme, l'approche systémique éclaire la nature transdisciplinaire et intégrée de l'intelligence économique. Elle fournit un cadre conceptuel permettant d'envisager l'IE non comme une somme de techniques, mais comme un système global articulant acteurs, processus et outils. Cette conceptualisation prépare le terrain pour analyser plus en détail les fonctions internes de l'IE et leur articulation au sein de ce système.

### 1.2.2 Articulation des fonctions.

La compréhension systémique de l'IE se concrétise dans l'articulation de ses fonctions principales, généralement regroupées en un triptyque : veille, sécurité et influence (Delbecque & Pardini, 2010). Ces fonctions, loin d'être isolées, forment un cycle intégré de production, de protection et de valorisation de l'information stratégique.

La veille constitue la composante première et centrale de l'IE. Elle est définie comme un processus de recherche, collecte, traitement, analyse et diffusion de l'information utile (Bouroubi, 2014). Inspirée du cycle du renseignement, elle permet d'identifier les signaux faibles, d'anticiper les menaces et opportunités, et de fournir « la bonne information, au bon moment et à la bonne personne » (Jakobiak, 1996). François Jakobiak, pionnier en France de la veille technologique, souligne son rôle fondamental dans l'ingénierie stratégique de l'information.

## **Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

La sécurité économique constitue le deuxième pilier de l'IE. Elle vise à protéger le patrimoine informationnel et immatériel de l'organisation (Mallowan, 2014), en instaurant des dispositifs garantissant la confidentialité, la propriété intellectuelle et la gestion des risques (Cigref, 2003).

Le rapport (Martre, 1994) insiste sur la nécessité de « garanties de protection » pour préserver les actifs stratégiques, tandis que (Besson & Possin, 2002) rappellent l'importance de détecter et neutraliser les menaces informationnelles.

Enfin, l'influence représente la dimension offensive de l'IE. Elle consiste à « propager une information ou des normes de comportement et d'interprétation qui favorisent l'organisation » (Delbecque & Pardini, 2010). Elle englobe notamment le lobbying, la diplomatie économique et les stratégies de communication d'influence, qui permettent aux organisations de façonner leur environnement en fonction de leurs intérêts (Harbulot, 2004, cité dans Mallowan, 2014). (Jakobiak, 2009) insiste sur la diffusion stratégique de l'information comme levier d'action, tandis que (Levet, 2001) évoque la « diffusion intelligente » d'informations pour orienter les décisions collectives.

La force de l'IE réside dans la coordination et la synergie de ces fonctions. Le rapport (Martre, 1994) souligne la nécessité de « multiplier les connexions » et de « créer des réseaux d'intelligence » pour bâtir une stratégie cohérente. De leur côté, (Besson & Possin, 2006) mettent en avant l'importance des réseaux internes de compétences et de l'intelligence collective, définissant l'IE comme un « sport d'équipe » nécessitant mémoire partagée et capitalisation des savoirs. (Jakobiak, 2004) formalise cette perspective dans une approche systématique fondée sur la doctrine, la méthode, la structure et le contrôle, garantissant la cohérence et l'efficacité du dispositif.

Ainsi, l'intelligence économique, conçue comme un système, articule veille, sécurité et influence pour transformer l'information en connaissance actionnable et orienter la stratégie des organisations (Guilhon & Moinet, 2016). Cette articulation fonctionnelle, insérée dans une logique systémique, confère à l'IE son rôle de système de pilotage stratégique, capable de renforcer la compétitivité et la souveraineté économique dans un environnement globalisé et incertain.

### **1.3 Veille stratégique et enjeux informationnels**

La veille stratégique est une discipline essentielle dans le paysage organisationnel contemporain, marqué par une mutation rapide des environnements et une surabondance informationnelle. Loin de se limiter à une simple activité de collecte, elle constitue un processus structuré, continu et anticipatif visant à transformer l'information brute en avantage stratégique pour éclairer la prise de décision. Cette revue de littérature examine successivement la définition et les caractéristiques fondamentales de la veille, ses modèles et étapes clés, le rôle des acteurs et des compétences, ainsi que les défis contemporains liés à sa mise en œuvre.

# Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques

## 1.3.1 Le Processus de la veille stratégique.

Définie comme une activité informationnelle essentielle qui permet aux organisations de naviguer dans un environnement complexe et incertain, La veille stratégique est un « processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude » (H.Lesca, 1994). L'AFNOR (1998) précise qu'elle est une activité continue et itérative, visant une surveillance active de l'environnement – qu'il soit technologique, commercial, juridique ou sociétal – afin d'en anticiper les évolutions et de produire une « information utile », c'est-à-dire pertinente et exploitable. Historiquement, la veille a d'abord été une pratique spontanée et peu formalisée, avant d'évoluer vers des dispositifs organisés et collectifs, Elle est ainsi perçue comme un dispositif technique et organisationnel destiné à acquérir, traiter et communiquer des informations scientifiques, techniques et normatives (Penan, 1995, cité dans Bulinge, 2002).

<b>Documentation</b> ↓	Exploitation de sources formelles et ouvertes d'information Uniquement. Parfaite connaissance des sources	Diffusion et informations brutes
<b>Veille documentaire</b> ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surveillance de certains secteurs</li> <li>- Spécialisation des documentalistes</li> <li>- Profils de veille</li> </ul>	
<b>Veille spécialisée ou sectorielle</b> (Technologique, brevet, juridique, normative, commerciale, concurrentielle...) ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploitation d'informations informelles et fermées</li> <li>- Mobilisation des réseaux</li> </ul>	
<b>Veille globale</b> (Stratégique ou tactique) ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche plus globale : fédère les différentes veilles de l'entreprise et intègre la dimension stratégique</li> </ul>	
<b>Intelligence économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intègre les actions d'influence et le lobbying</li> <li>- Suppose une culture collective de l'information</li> <li>- Intègre un ensemble large d'acteurs dans l'entreprise</li> <li>- Se doit d'être érigée en véritable mode de management</li> </ul>	

**Tableau 1 : De la documentation à l'intelligence économique -gradation des pratiques-**

*Source : (d'après TotalFinaElf, cité dans Cigref, 2003)*

## Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques

La complexité du domaine s'exprime dans la multiplicité de ses appellations : plus de quarante expressions francophones et anglophones coexistent pour désigner cette activité (Brouard, 2004). Dans cette perspective, l'Intelligence Économique (IE) est souvent perçue comme un aboutissement de la veille.

Alors que la veille documentaire privilégie la collecte maximale d'informations, l'approche stratégique de l'IE vise la décision, recherchant le minimum d'informations nécessaire pour agir efficacement dans la même perspective. Le rapport sur « L'Internet dans l'entreprise », définit l'intelligence économique comme l'aboutissement d'un long processus dont l'origine est la veille documentaire. (Cigref, 2003)

Ainsi l'IE est conçu comme un ensemble coordonné d'actions de recherche, traitement, distribution et protection de l'information utile, obtenue légalement et orientée vers la création de connaissances stratégiques à forte valeur ajoutée (Harriet, 2014).

Cette conception élargie de la veille ouvre sur la typologie des différentes formes de veille, organisées selon la nature des informations manipulées et les finalités poursuivies. (Bouroubi, 2014) distingue plusieurs catégories principales de veille, qui se recoupent fréquemment en pratique :

- **Veille scientifique et technologique** : observation et analyse de l'information scientifique, technique et technologique, incluant articles, thèses et rapports de recherche, afin d'identifier menaces et opportunités (Bekaddour, 2018).
- **Veille commerciale et concurrentielle** : axée sur les marchés, clients, concurrents, nouveaux entrants et produits, méthodes de commercialisation et relations fournisseurs.
- **Veille sociétale** : analyse des dimensions politiques, culturelles, sociales, réglementaires ou environnementales susceptibles d'affecter l'organisation.
- **Veille juridique, législative et réglementaire** : focalisée sur le droit applicable, les normes et les régulations.

Bien que segmentées, ces formes de veille ne sont pas indépendantes ; elles participent à une démarche globale et intégrée, articulée autour d'un processus méthodologique structuré.

La modélisation du processus de veille constitue un socle des pratiques de veille stratégique qui se décompose en étapes successives présenté comme suivant :

**1. Orientation et Ciblage** : Cette phase initiale consiste à définir les axes de surveillance et les finalités, c'est-à-dire les thèmes prioritaires et les types d'informations utiles à l'organisation (Norme Française Prestations de Veille). Pour (H.Lesca ;1994), elle correspond au « ciblage » du radar stratégique de l'entreprise. Cette étape est cruciale car elle conditionne l'ensemble du processus et doit rester évolutive.

**2. Recherche et Collecte d'Informations** : Il s'agit d'identifier, sélectionner et recueillir les données pertinentes à partir de sources diverses (presse, bases de données, réseaux humains...).

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

L'information peut être qualifiée de « blanche » (sources légales), « grise » (sources informelles ou à statut juridique ambigu) ou « noire » (illégal). La veille stratégique dans le cadre de l'IE privilégie l'information blanche.

**3. Exploitation, Traitement et Analyse :** Cette étape constitue la fonction centrale du système de veille. Elle comprend la vérification, l'analyse et la synthèse des informations afin de leur donner du sens stratégique, conformément à la norme XP X50-053 sur les prestations de veille (Alquier & Salles, 1997, cité dans M.Guechtouli, 2009) Les méthodes automatiques (traitement linguistique, stockage) facilitent le travail, mais l'interprétation demeure une compétence humaine essentielle.

**4. Synthèse et Interprétation :** Les informations fragmentaires sont regroupées, contextualisées et mises en perspective pour formuler des scénarios d'évolution de l'environnement. La méthode L.E. Scanning de (H. Lesca, 2003) enrichit ce cycle en intégrant un apprentissage collectif et progressif des réseaux d'acteurs.

**5. Diffusion et Communication :** Les résultats de la veille doivent être communiqués aux destinataires sous des formats adaptés (rapports, notes, alertes, présentations orales), avec pour objectif de délivrer « la bonne information, au bon moment et à la bonne personne » (Jakobiak, 2004).

**6. Validation et Réajustement :** Enfin, une étape de contrôle et de réorientation permet d'adapter en continu les objectifs et méthodes de la veille (Norme Française Prestations de Veille ; AFNOR XP X 50-053, 1998). Ces étapes sont reprises, avec des variantes, par plusieurs auteurs et modèles : Jakobiak propose un processus en huit étapes ; (Kislin, 2005) formalise le modèle WISP ; le Cigref (2003) articule veille, protection et décision. Tous convergent vers une même logique itérative et intégrative.

Le processus de veille stratégique apparaît comme une démarche méthodique, continue et complexe, au cœur de l'intelligence économique. Structuré autour d'étapes clés inspirées du cycle du renseignement – de l'orientation à la diffusion, en passant par la collecte, l'analyse et la synthèse – il vise à réduire l'incertitude et à soutenir la prise de décision stratégique. L'efficacité de ce processus repose sur la coordination des acteurs, l'exploitation des réseaux, l'intégration d'outils technologiques et la mobilisation des compétences collectives.

### **1.3.2 L'enjeux informationnels : L'information, matière première de l'intelligence économique.**

L'information est au cœur des préoccupations stratégiques des organisations contemporaines, agissant comme une matière première essentielle de l'intelligence économique (IE), Elle constitue à la fois un intrant incontournable du processus décisionnel et un facteur critique de compétitivité.

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Dans un environnement marqué par la mondialisation, la turbulence des marchés et l'interconnexion des économies, la capacité à comprendre, interpréter et anticiper les évolutions est un déterminant majeur de la productivité et de la pérennité organisationnelle.

L'IE s'impose ainsi comme un mode de management fondé sur la gestion optimale de l'information stratégique. L'information et le savoir sont perçus comme des biens stratégiques de première importance, indispensables au succès économique. Leur maîtrise permet non seulement d'éclairer la décision, mais aussi de susciter l'action, dans ses travaux (Etienne, 2003) souligne que l'information constitue « le carburant de l'entreprise », tandis que (Bouroubi,2014) rappelle qu'elle demeure l'objet central de l'intelligence économique, dotée d'une transversalité qui la relie à de multiples domaines.

Toutefois, dans un contexte d'abondance et de désinformation, l'enjeu ne réside pas seulement dans l'accès à l'information, mais dans sa qualification, son exploitation et sa sécurisation. la définition du rapport (Martre, 1994) de l'IE met en évidence la double exigence de maîtrise et de protection. Dans cette perspective, l'information doit être analysée à travers ses typologies et ses sources avant d'être transformée en renseignement stratégique.

### **1.3.2.1 Typologie de l'information et des sources**

La littérature distingue trois concepts centraux : la donnée, l'information et la connaissance. La donnée représente une matière brute, factuelle et isolée, L'information, en revanche, est produite par un traitement cognitif qui transforme la donnée en un contenu intelligible, exploitable dans un processus de décision (Bulinge, 2002). Enfin, la connaissance correspond à une valeur créée par l'intégration et l'appropriation de l'information, lui conférant une dimension opérationnelle (Moinet, 2015). Ce triptyque établit une hiérarchie où les données alimentent l'information, qui elle-même génère des connaissances actionnables et stratégiques (Beau, 2010).

La pluralité des formes de l'information nécessite une catégorisation précise pour en permettre l'exploitation méthodique. Avant d'entrer dans le détail des sources mobilisables, la littérature insiste sur la nécessité d'identifier les différentes catégories d'information afin d'en clarifier les usages, les conditions d'accès et les risques associés. Cette étape est déterminante, car elle permet de comprendre que toutes les informations ne présentent pas la même valeur stratégique, ni ne se prêtent aux mêmes modes d'acquisition et de traitement.

Une première typologie oppose l'information ouverte à l'information fermée (Étienne, 2003) La première est communiquée volontairement et légalement par la source, alors que la seconde n'est pas délivrée de plein gré. À cette distinction s'ajoute une classification par « couleurs » :

- Information blanche (ou ouverte) : légale, accessible par des canaux classiques.
- Information grise : licite mais difficile d'accès, nécessitant des méthodes spécialisées ou des outils spécifiques.
- Information noire : secrète, relevant de canaux restreints ou clandestins.

## Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques

D'autres catégories sont explorées :

- **Selon la nature du contenu** : les informations peuvent être technologiques, juridiques, normatives, réglementaires, économiques, concurrentielles, scientifiques ou sociétales (AFNOR, 1998)
- **Selon leur fonction stratégique** : l'information stratégique est celle qui contribue à la formulation ou à l'ajustement de la stratégie organisationnelle, Elle ne devient stratégique que par son utilisation (Beau, 2019).
- **Selon leur structuration** : les informations peuvent être structurées (bases de données, formats automatisables) ou non structurées (rapports, articles, correspondances, documents divers), ces dernières exigeant un traitement cognitif plus complexe (Bulinge, 2002).

La catégorisation informationnelle, en hiérarchisant les degrés d'accessibilité et de légalité, constitue une base incontournable pour orienter la recherche et calibrer les méthodes de collecte. Cependant, cette étape reste incomplète sans une réflexion sur la nature des sources par lesquelles ces informations circulent, ce qui amène à distinguer entre sources formelles et informelles :

- **Sources formelles** : presse, ouvrages, banques de données, brevets, rapports d'études, sources légales et normatives (Étienne, 2003 ; AFNOR, 1998) Internet et les bases de brevets, en particulier, offrent un potentiel considérable pour la veille technologique.
- **Sources informelles** : informations recueillies sur le terrain, lors de salons, missions d'étude, réseaux interpersonnels, colloques ou via les acteurs de l'écosystème (clients, fournisseurs, concurrents). Ces informations, souvent tacites, constituent une richesse stratégique mais nécessitent des compétences relationnelles et analytiques spécifiques (Étienne, 2003).

Ces distinctions montrent que la qualité et la pertinence de l'information dépendent autant de sa nature intrinsèque que du canal par lequel elle est obtenue. Cette articulation entre catégories d'information et typologies de sources constitue une étape préalable indispensable avant d'aborder le processus méthodologique de leur exploitation, lequel repose sur le **cycle du renseignement**.

### 1.3.2.2 Maîtriser l'information pour renseigner

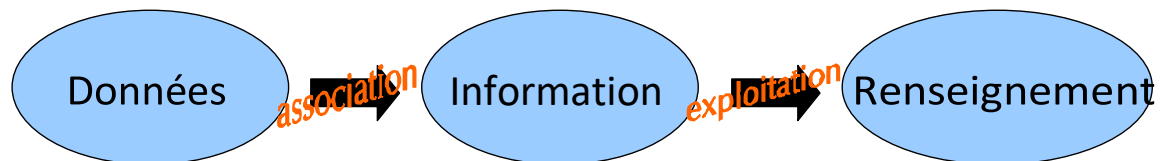
L'importance de maîtriser l'information pour renseigner est capitale dans le cadre de l'intelligence économique (IE), qui est devenue une pièce maîtresse de la stratégie des entreprises et des États, particulièrement dans un contexte d'ouverture au marché international et de mondialisation des échanges.

Inspirée des méthodes de raisonnement militaire, l'intelligence économique et stratégique fonde sa démarche sur le renseignement. Cependant, entre le renseignement et l'information, la frontière n'est pas toujours très visible.

## Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques

Vu par les spécialistes, « le renseignement est une activité qui transforme des faits, représentés sous formes de données brutes, en données plus ou moins élaborées, au cours d'un processus complexe allant de leur observation à leur communication. » (BEAU,1997)

Ceci dit on peut définir le renseignement comme la somme d'informations élaborées, vérifiées et synthétisées, destinées à un groupe restreint d'individus. Il répond souvent à des questions préétablies et sert une démarche opératoire. Le schéma ci-dessous représente la transformation des données, brutes (papiers, images, notes) en information, puis en renseignement :



**Figure 2 Des données au renseignement**

Source : Rapport Cigref 2003

La maîtrise optimale de l'information stratégique englobe l'ensemble des actions coordonnées de recherche, traitement, distribution et protection de l'information utile, obtenues légalement elle constitue la finalité de toute politique d'IE. Ce processus dynamique et continu ne se limite pas à une simple collecte de données, mais vise à transformer les informations brutes en connaissances actionnables, en identifiant les signaux faibles, en protégeant le patrimoine informationnel, et en assurant une diffusion pertinente et rapide aux bons destinataires au bon moment. Une véritable culture du management de l'information doit être développée, mobilisant les compétences internes et les réseaux d'experts, et intégrant la sécurité pour se prémunir contre les menaces.

Cette démarche proactive est essentielle pour la performance globale et l'adaptation à un environnement en perpétuelle évolution, et peut se traduire par les axes suivants :

a) Le cycle du renseignement comme cadre méthodologique

La transformation de l'information en renseignement repose sur un cadre issu des méthodes militaires : le cycle du renseignement (Beau, 2019) et (Morin, 1990). Celui-ci, largement adopté dans l'IE, comprend quatre étapes interdépendantes :

1. **Expression des besoins** : définition des objectifs et axes de surveillance. Une mauvaise formulation entraîne une incohérence entre les informations produites et les priorités stratégiques.
2. **Collecte de l'information** : mobilisation des sources formelles et informelles, internes et externes, avec recours à des outils de veille (agents intelligents, moteurs de recherche, intranets).

## Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques

3. **Traitement et analyse** : vérification, homogénéisation et consolidation des données, afin de produire un savoir exploitable. Des techniques comme la bibliométrie, l'analyse sémantique ou la cartographie d'acteurs facilitent cette étape.
4. **Diffusion du renseignement** : communication ciblée et adaptée aux décideurs via intranets, extranets ou agents push, garantissant une traçabilité des demandes et des réponses (Étienne, 2003).

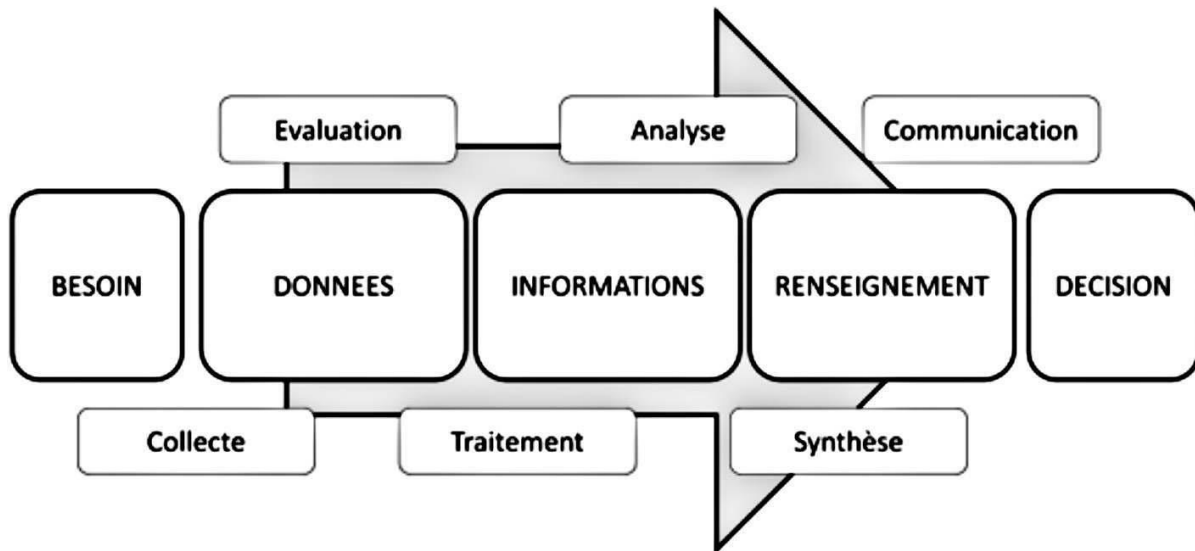


Figure 3: processus de renseignement d'après (Bulinge, 2012)

Source : Bulinge & Boutin, (2012)

### b) L'exploitation et l'expertise humaine

L'exploitation de l'information est une activité éminemment intellectuelle qui dépasse les seules capacités technologiques (Beau, 2019). L'analyste joue un rôle clé dans la transformation des données brutes en savoirs stratégiques. Le concept de « curation » illustre cette fonction : sélectionner, contextualiser, organiser et valoriser l'information pour en faire un levier décisionnel (Beau, 2019).

### c) Compétences informationnelles et technologies

Si les NTIC et le Big Data ont multiplié les potentialités d'accès et de traitement, la dimension humaine demeure essentielle. Les compétences informationnelles incluent la formulation des besoins, l'évaluation des sources, l'organisation des résultats, et leur intégration dans une mémoire organisationnelle (Bulinge, 2002). Une culture informationnelle partagée et une intelligence collective renforcent l'efficacité du processus (Besson & Possin, 2006).

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

### d) Finalités stratégiques de la maîtrise de l'information

La gestion informationnelle vise plusieurs finalités essentielles :

- Réduction de l'incertitude et anticipation des menaces.
- Aide à la décision stratégique et à l'innovation.
- Détection d'opportunités par l'analyse des signaux faibles (Bulinge, 2002).
- Avantage concurrentiel durable et protection du patrimoine informationnel.
- Stratégies d'influence et de lobbying.

L'information, bien plus qu'un simple flux de données, constitue la pierre angulaire de l'intelligence économique. Sa valeur ne réside pas uniquement dans son accessibilité, mais dans sa transformation en connaissances actionnables via un processus méthodique articulé autour du cycle du renseignement.

Les typologies informationnelles et la diversité des sources imposent une approche rigoureuse combinant méthodologies d'analyse, technologies numériques et expertise humaine, la maîtrise de l'information représente un impératif stratégique permettant aux organisations de réduire l'incertitude, d'anticiper les évolutions, de protéger leurs actifs immatériels et d'affirmer leur avantage compétitif.

## **2 Le cycle de renseignement comme fondement méthodologique de la veille**

### **2.1 Définition et modélisation du cycle de renseignement**

Le cycle du renseignement est un concept fondamental dans les études sur le renseignement, né aux États-Unis dans les années 1950 et largement diffusé dans la littérature académique et professionnelle. Il est souvent qualifié de « modèle canonique ». Il représente un « système logique de pensée et d'action » qui vise à fournir les informations nécessaires aux décideurs, en étant guidé par leurs besoins et priorités. (Chopin & Oudet, 2023)

Traditionnellement décrit comme un processus itératif et continu, comportant cinq phases principales : la planification et la direction (ou orientation), la collecte (ou recherche), le traitement, l'analyse et la production, et la diffusion. Certaines approches y ajoutent une phase d'évaluation et de réaction, Ce cycle a pour objectif de transformer l'information brute en un renseignement traité, analysé et mis à la disposition des utilisateurs.

Le cycle du renseignement est largement reconnu comme un fondement méthodologique essentiel pour la veille stratégique, et par extension l'intelligence économique, bien que cette transposition ait suscité des adaptations et des critiques. Il constitue aujourd'hui le processus cœur de la démarche d'intelligence économique et stratégique (IES).

# Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques

## 2.1.1 Phases du Cycle du Renseignement :

Le cycle du renseignement, également désigné sous les appellations de *cycle de l'information* ou *cycle de l'intelligence économique*, constitue un processus méthodologique fondamental pour la production de connaissances stratégiques. Élaboré par les services de renseignement anglo-saxons durant la Seconde Guerre mondiale, il s'est progressivement imposé comme un modèle de référence dans les pratiques de veille et d'intelligence économique et stratégique (IES), en raison de sa capacité à structurer le passage de données brutes à des informations exploitables. Traditionnellement enseigné dans les écoles de renseignement, il est reconnu comme le cœur de la fonction d'exploitation, organisant l'ensemble du processus de transformation de l'information en savoir stratégique.

Ce cycle se caractérise par son caractère itératif et continu, chaque étape nourrissant la suivante tout en permettant des retours en arrière pour ajuster la démarche. Les sources académiques et professionnelles en proposent des décompositions légèrement différentes, mais l'on retrouve de manière constante quatre grandes phases :

### ➤ **L'expression des besoins (ou orientation)**

Cette phase initiale consiste à identifier et à formuler les besoins en renseignement en fonction des objectifs stratégiques, opératifs ou tactiques de l'organisation. Elle permet d'établir un plan de renseignement cohérent, évitant toute déconnexion entre les priorités des décideurs et les rapports produits.

L'orientation des sources, activité prioritaire de cette phase, repose souvent sur des besoins généraux exprimés par le « client », qui doivent ensuite être précisés et hiérarchisés pour guider efficacement la collecte.

### ➤ **La collecte ou acquisition de l'information**

Cette étape mobilise l'ensemble des moyens disponibles pour rechercher et rassembler les données nécessaires. Les sources peuvent être variées : politiques, diplomatiques, économiques, militaires, ouvertes ou fermées, automatisées ou manuelles. Dans un cadre opérationnel, cette mission incombe aux acteurs « au contact » de l'environnement cible, et doit être sollicitée de manière continue. Dans le contexte organisationnel, elle s'appuie également sur une veille individuelle permanente assurée par les membres de l'organisation.

### ➤ **Le traitement et l'exploitation de l'information**

Phase centrale du cycle, elle consiste à transformer les données collectées en renseignement utilisable. Elle implique des opérations de vérification, de recoupement, d'interprétation et de contextualisation, permettant de dégager de nouvelles hypothèses et de produire un « produit fini » à valeur ajoutée. Cette exploitation donne sa cohérence et son orientation à la masse de données recueillies et assure leur capitalisation, condition

## Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques

essentielle pour constituer une mémoire organisationnelle pérenne et renforcer l'intelligence collective.

### ➤ La diffusion de l'information

Dernière étape du cycle, elle consiste à transmettre les résultats de l'exploitation aux décideurs sous une forme intelligible, pertinente et adaptée à leurs besoins spécifiques (orale, écrite ou graphique). La communication doit être claire et compréhensible afin d'être directement utile à la décision stratégique. Elle doit également être sécurisée, car elle révèle les priorités et vulnérabilités de l'organisation. Cette diffusion ne constitue pas un aboutissement définitif : elle engendre un retour d'expérience (feed-back) qui nourrit une nouvelle orientation des besoins, illustrant ainsi la dimension cyclique et dynamique du processus.

En somme, le cycle du renseignement constitue un **système logique de pensée et d'action** visant à transformer l'information brute en connaissance contextualisée et actionnable. (Beau, 2009) Sa valeur réside autant dans la rigueur de ses étapes successives que dans sa nature récurrente, permettant une adaptation continue aux évolutions de l'environnement et aux besoins changeants des décideurs. (Denécé ; 2011)

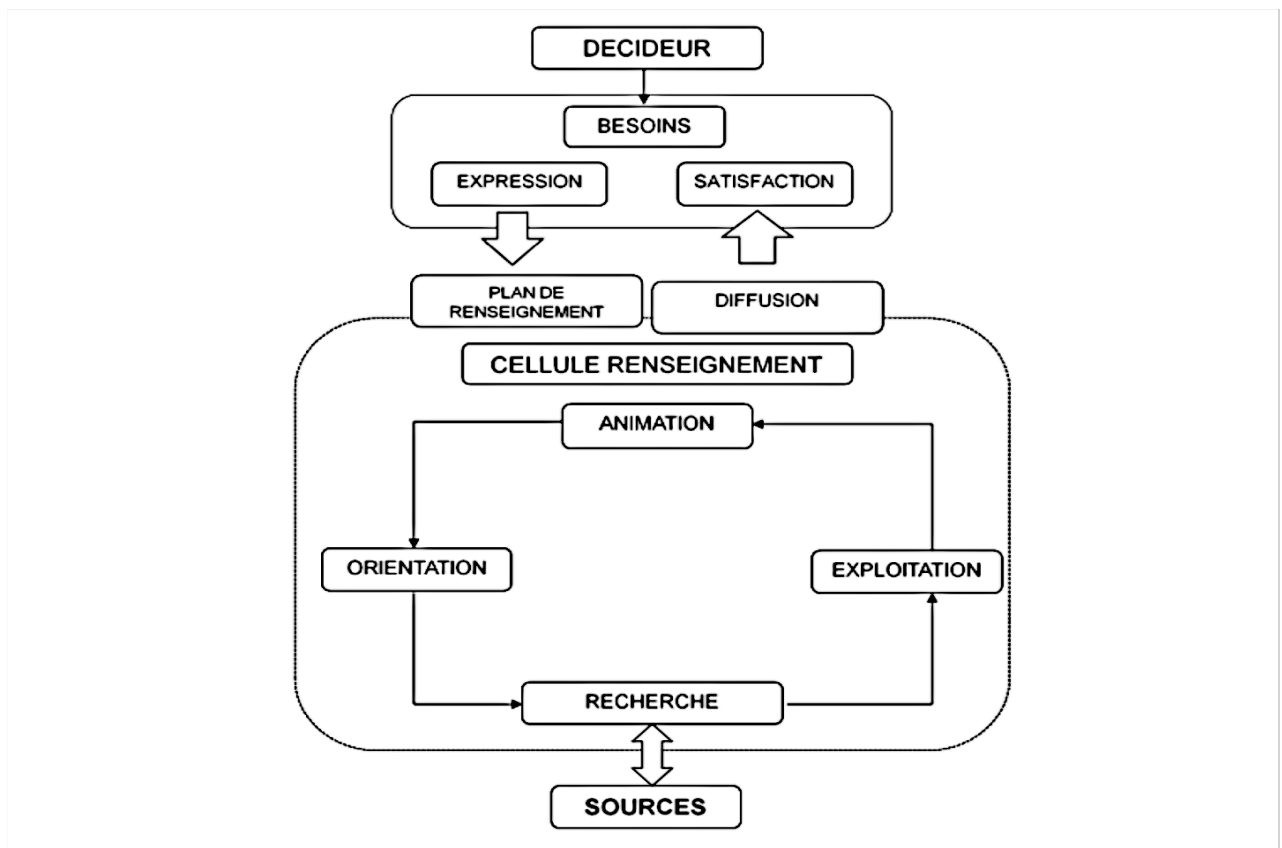


Figure 4 Le cycle du renseignement (d'après Fèvre, 1991)

Source : Bulinge & Boutin, (2012)

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

### **2.1.2 Le Cycle du Renseignement comme Socle Méthodologique de la Veille :**

- Les sources affirment explicitement que le renseignement a servi de modèle aux concepts de veille et d'intelligence économique. L'apport du renseignement militaire à la veille est fondamental par l'appropriation du « cycle du renseignement » comme base méthodologique pour maîtriser les différentes étapes du processus, Une similitude fondamentale entre le renseignement national et l'intelligence économique est que les deux fonctionnent sur la base du « cycle du renseignement », un processus systématique et multi-étapes qui encadre les activités.
- Le concept de cycle, parfois reformulé en « cycle de l'information », présente de fortes similarités entre le renseignement et la veille lorsqu'il s'agit d'informations « ouvertes », nécessitant des adaptations culturelles pour l'environnement de l'entreprise. De nombreux auteurs dans le domaine de l'intelligence économique, consciemment ou non, reprennent la terminologie et les concepts du cycle de l'information pour décrire leurs processus, attestant de son influence méthodologique. Cela suggère que la méthodologie du cycle de l'information est celle à développer et à enrichir.

Francis Beau, dans ses travaux (1997,2009,2010 ,2019), met en avant le « cycle de l'information » et la « capitalisation des connaissances » comme éléments clés de la fonction stratégique de « connaissance et anticipation », la liant directement à l'intelligence économique. Il préconise d'adapter le cycle du renseignement pour la maîtrise de l'information numérique abondante et le développement de méthodes de travail collectif en réseau.

Le cycle du renseignement constitue le rouage central de la veille stratégique et un fondement méthodologique de l'intelligence économique, il structure la surveillance de l'environnement en articulant l'expression des besoins, la collecte, l'exploitation (vérification, traitement, analyse, synthèse) et la diffusion des informations. Ce modèle, qui a permis de formaliser les démarches de veille, est notamment intégré dans la norme AFNOR XP 50-053 relative aux prestations de veille.

Selon (Knauf, 2010) l'intelligence économique combine veille (acquisition de l'information stratégique pertinente), protection (des informations sensibles) et influence (propagation d'informations favorables à la stratégie), tandis que le rapport (Martre, 1994) l'a définie en France comme un ensemble coordonné d'actions légales de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information. Dans cette perspective, la veille apparaît comme une étape préparatoire à une stratégie d'intelligence économique, qui s'inscrit dans un mode de management global orienté vers la culture collective de l'information, la protection du capital informationnel et les actions offensives.

Cette articulation illustre la continuité méthodologique entre renseignement, veille et intelligence économique, confirmée par (Moinet, 2024) pour qui l'IE « s'appuie sur une culture du renseignement qui reste à diffuser ».

## Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques

En somme, le cycle du renseignement est le fondement méthodologique de la veille en structurant la manière dont l'information stratégique est gérée, depuis l'identification des besoins jusqu'à la diffusion des connaissances actionnables, tout en étant un pilier central de la démarche globale d'intelligence économique.

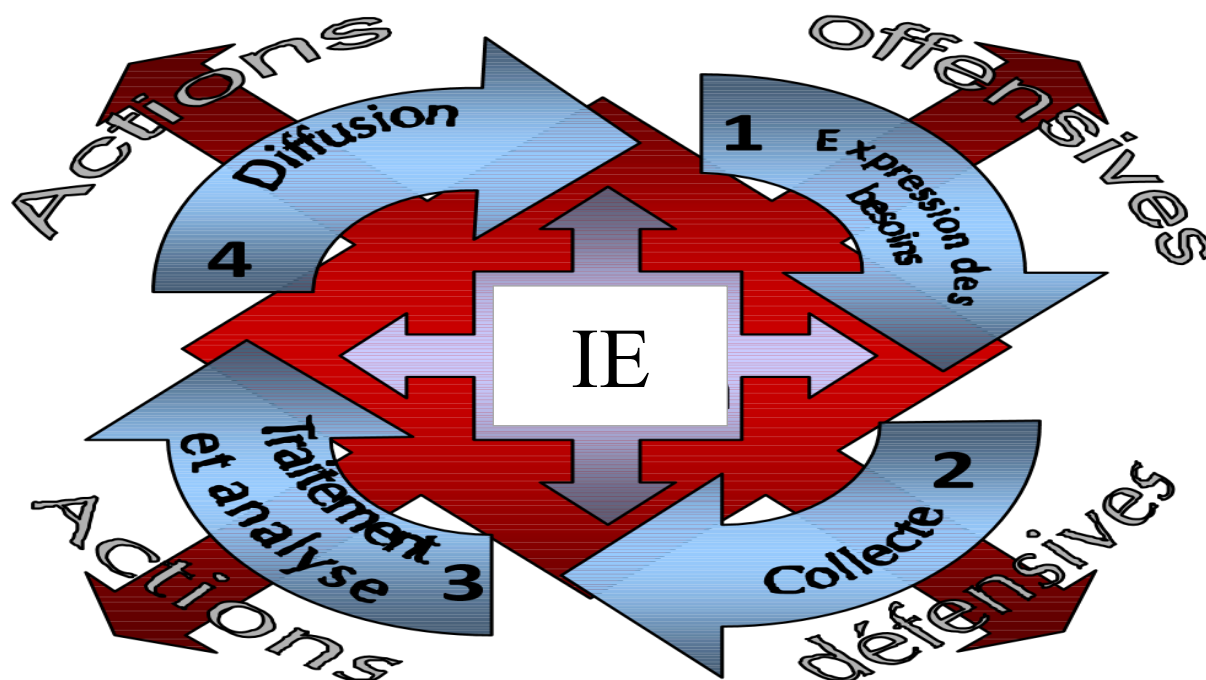


Figure 5 Démarche d'intelligence économique et stratégique

Source : Adapté du Rapport Cigref 2003

### 2.1.3 Caractéristiques, Avantages et Limites du Cycle du Renseignement

Le cycle du renseignement présente un ensemble de caractéristiques qui expliquent sa place centrale dans les démarches de veille stratégique et d'intelligence économique. Sa première qualité est son caractère itératif et dynamique : conçu comme un processus modulable et ajustable, il s'adapte en permanence grâce aux retours (feed-back) générés par la diffusion des informations. Cette récurrence permet de comprendre le renseignement comme un processus évolutif et permanent, en prise constante avec l'évolution de l'environnement. À cette souplesse s'ajoute une simplicité conceptuelle, qui en facilite la compréhension et l'appropriation par des équipes aux profils variés. Le cycle permet également d'éviter la surinformation, car en mettant l'accent sur l'expression précise des besoins et sur le traitement et la diffusion ciblée, il se distingue d'une simple logique de collecte massive. L'intelligence économique stratégique ne vise pas l'exhaustivité, mais plutôt l'identification du minimum d'informations nécessaires pour réduire l'incertitude et orienter la décision, contrairement à une veille gestionnaire davantage centrée sur l'accumulation.

## Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques

Une autre force du cycle réside dans son adaptabilité aux systèmes d'information. Sa décomposition en étapes successives favorise sa transposition technologique, rendant possible une optimisation par des outils numériques qui améliorent le ciblage des recherches, accélèrent l'analyse et facilitent la diffusion. De ce fait, le cycle s'intègre aisément dans les dispositifs organisationnels modernes. De plus, il constitue un mécanisme de création de connaissances, car il transforme des données brutes en savoir élaborer, consolidant ainsi l'intelligence collective et la mémoire organisationnelle. Enfin, il s'inscrit dans un climat de sécurité globale, indispensable à la protection des données sensibles et à la préservation du savoir stratégique de l'entreprise. (Beau, 2019)

Malgré ces atouts, le cycle du renseignement est l'objet de nombreuses critiques. Certains praticiens et théoriciens lui reprochent une représentation trop simplificatrice et linéaire, conduisant à une segmentation artificielle des phases et des métiers, peu adaptée à la réalité complexe des environnements actuels. Il est également jugé insuffisamment réaliste pour modéliser la réactivité exigée dans des contextes opérationnels volatils. Un autre reproche récurrent concerne l'absence explicite de la mémorisation et de la capitalisation dans sa modélisation classique, alors qu'elles constituent des dimensions essentielles de tout processus de renseignement. En pratique, la fonction d'« exploitation » dépasse le cadre d'une simple phase : elle anime et structure l'ensemble du cycle, de l'orientation à la diffusion.

Des chercheurs tels que Walter Laqueur (Laqueur, 1985) a contesté le concept même de cycle, considérant que le renseignement vise moins à reproduire un processus circulaire qu'à accumuler et approfondir sans cesse de nouvelles connaissances. Kristan J. Wheaton, (Wheaton, 2011) pour sa part, a même proposé de l'éliminer des manuels au profit de modèles plus souples. De plus, la modélisation traditionnelle en quatre étapes est souvent jugée trop mécanique et artificielle, insuffisante pour rendre compte de la complexité des processus cognitifs et organisationnels impliqués dans l'analyse du renseignement.

Dans *Intelligence Power in Peace and War* (Herman,1996), Michael Herman propose de concevoir le renseignement comme un « moteur » (*Intelligence as Driver*) plutôt que comme une simple réponse aux besoins exprimés. Il attribue aux agences une qualité entrepreneuriale leur permettant de « pousser » des informations aux décideurs, dont les réactions deviennent des intrants primaires, et de produire un renseignement sur mesure (*tailored intelligence*) visant à la fois la satisfaction immédiate et la crédibilité à long terme. La collecte, notamment technique, agit comme un moteur autonome, tandis que l'exploitation recouvre l'ensemble du processus, compris comme une activité sociale continue. Cette approche prend tout son sens dans l'ère post-Guerre froide et la société de l'information, caractérisées par la surabondance des flux et l'exigence d'une adaptabilité quasi instantanée. (Herman,1996) souligne la primauté de la connaissance dans une « civilisation dématérialisée » et le rôle central de l'esprit humain, seul capable de donner sens aux données produites par les systèmes de collecte. Il insiste enfin sur la nécessité d'une mémoire collective organisée, conçue comme un « bouillonnement permanent », et appelle à dépasser le primat technologique au profit d'une organisation méthodique des connaissances.

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Face à ces critiques, des approches plus modernes cherchent à réinterpréter le cycle en insistant sur la nature itérative de la construction du sens, sur l'importance de la mémoire collective et sur la nécessité d'intégrer la capitalisation des connaissances dans la représentation. L'essor de la veille et de l'intelligence économique, qui se sont largement inspirées de ce modèle, a conduit à son adaptation culturelle afin de dépasser les connotations négatives associées au terme de renseignement, souvent lié à l'espionnage.

### **2.1.4 La fonction « Organisation Méthodes » dans le système d'information du renseignement.**

La fonction « Organisation Méthodes » est présentée comme un élément central, voire la pièce maîtresse du système d'information, notamment dans le domaine du renseignement. Son rôle dépasse largement celui d'une simple interface technique, puisqu'elle conditionne directement l'efficacité du renseignement et la maîtrise de l'information. Elle contribue pleinement au fonctionnement opérationnel du système d'information, à la conception et à la mise en œuvre des méthodes et outils nécessaires, et vise à repenser la conception des dispositifs de traitement de l'information pour en assurer la pérennité dans l'ensemble du cycle opérationnel du renseignement (Beau,2019). Ainsi, elle ne saurait être réduite à un rôle d'intermédiaire entre praticiens et ingénieurs.

Cette fonction s'inscrit dans une conception des systèmes d'information davantage documentaire que strictement technologique (Beau,2019). Dans un contexte où la numérisation progresse rapidement sans toujours être appuyée par une théorie de l'information consolidée, elle met en avant la nécessité de recourir à une discipline scientifique reconnue pour légitimer et structurer les pratiques. Le système d'information est ainsi compris non comme un simple outil informatique, mais comme une organisation articulée à des méthodes de travail spécifiques, les outils numériques n'ayant qu'une valeur instrumentale.

La logique des bases de données relationnelles classiques, qui impose une structuration rigide dès la conception, s'avère inadaptée à l'organisation d'une mémoire commune et à l'exploitation globale du renseignement. D'où l'exigence d'émancipation vis-à-vis du primat technologique : plus de technologie ne saurait se substituer à l'intelligence humaine. La méthode, et non la technique, doit être considérée comme l'élément déterminant du travail scientifique et opérationnel.

#### **2.1.4.1 Organisation de la mémoire et capitalisation des connaissances**

L'organisation de la mémoire est placée au cœur de la conception d'un système d'information pertinent. Deux éléments structurent cette mémoire : les outils et les méthodes de travail, étroitement imbriqués. La fonction « Organisation Méthodes » permet ainsi de constituer une véritable banque de connaissances documentarisées (BCD), alternative efficace aux bases de données relationnelles pour la mémoire centrale.

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Cette banque repose sur une structure hiérarchique adaptée à l'exploitation, fondée sur la pensée analogique, contrairement aux bases relationnelles davantage tournées vers l'analyse et le calcul. La capitalisation des connaissances apparaît comme une condition sine qua non de toute anticipation et de la production d'un renseignement pertinent. La mémoire doit en outre constituer un espace partagé pour les analystes, son efficacité dépendant de son unicité et de la centralisation méthodique des informations, Besson & Possin, 1996, cité dans (Beau,2019). Exploiter le renseignement revient ainsi à organiser une mémoire permettant d'orienter la recherche, de coordonner le recueil, d'assembler les données et de présenter les connaissances sous une forme directement utile à l'action.

### **2.1.4.2 Cadre méthodologique et perspective : introduction du numérique**

La fonction « Organisation Méthodes » implique le développement d'outils méthodologiques destinés au travail en réseau et à la mise en œuvre d'une intelligence collective (Beau,2019). La dimension collective du renseignement impose en effet une méthodologie rigoureuse. Celle-ci repose sur un plan d'indexation des dossiers numériques organisé par un système de classification, conçu non comme un simple outil de rangement mais comme un instrument heuristique d'anticipation, orientant la recherche dès l'analyse du besoin.

A titre d'exemple Le modèle de mémoire collective proposé par Francis Beau dans sa thèse (Beau,2019) est un système de classification sénaire combinant une syntaxe hiérarchique à six facettes et une partition horizontale sémantique fondée sur six attributs fonctionnels. Le modèle repose sur une classification sénaire (base six) qui organise l'information selon deux axes complémentaires. D'une part, la syntaxe hiérarchique, déterminée par la situation, décline l'objet d'intérêt à travers six facettes verticales : l'image, la forme, la teneur, le discours, les marques et l'idée.

D'autre part, la partition sémantique, dictée par l'intention de la collectivité, oriente la perception vers six attributs fonctionnels inspirés par une analogie avec les sens humains pour focaliser l'attention : le panorama (vue/apparence générale), le contexte (toucher/substance), la propriété (goût/essence), la dynamique (ouïe/contingence active), les protagonistes (odorat/instances singulières) et la ressource (intuition/incidence factuelle). Pour sa mise en œuvre, ce modèle emploie des méthodes de classification analytico-synthétique et d'indexation analogique, où chaque document reçoit un code à six chiffres reflétant sa position précise dans la grille conceptuelle et facilitant son intégration dans des dossiers numériques structurés.

Ces processus alimentent une Banque de Connaissances Documentarisées (BCD), organisée selon un Plan des Dossiers du Renseignement de Documentation (PDRD) et structurée par une pyramide documentaire à quatre niveaux, permettant de transformer méthodiquement les flux de données brutes en une pensée officielle et des savoirs actionnables pour la décision stratégique.

Déterminé par la situation et l'intention de la collectivité, ce système favorise une pensée collective pratique et orientée vers l'action.

## **Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Le document numérique, au centre de cette méthode, joue le rôle de support universel de la connaissance intangible et d'interface entre la donnée numérique et l'information mobilisable par la pensée humaine. La construction d'un langage documentaire rationnel et normalisé constitue également un objectif majeur. Inspiré des langues naturelles et des systèmes de classification traditionnels, il vise à organiser l'activité documentaire de la communauté d'analystes, (Grolier cité dans (Beau, 2019).

Ces méthodes offrent un cadre d'exploitation efficace des connaissances dans l'environnement numérique, La fonction « Organisation Méthodes » entend répondre au défi majeur de la maîtrise d'une information surabondante. Elle permet l'adaptation du cycle du renseignement à une gestion en temps réel et sécurisée des flux informationnels, avec pour finalité la pertinence du renseignement fourni en temps utile dans un contexte instable, soumis à des contraintes paradoxales de partage, d'accès rapide et de sécurité.

Les sciences de l'information et de la communication apparaissent comme le domaine disciplinaire le plus à même de légitimer et d'accompagner cette recherche méthodologique. Ce besoin s'explique par l'inadéquation fréquente des systèmes d'information aux besoins réels des praticiens, un grand nombre de projets informatiques étant voués à l'échec.

Les recherches récentes tendent à dépasser le paradoxe de la « culture du renseignement », en le reliant étroitement à la catégorie d'État et en renforçant l'ancrage documentaire, archivistique et théorique à travers une articulation rigoureuse entre études de cas et réflexions conceptuelles.

En définitive, la fonction « Organisation Méthodes » se présente comme une réponse structurée et scientifique à l'explosion informationnelle et aux limites des approches strictement technologiques. En organisant la mémoire collective, en capitalisant les connaissances et en proposant des outils méthodologiques adaptés, elle garantit l'efficacité du renseignement grâce à une articulation cohérente des intentions et des actions (Beau, 2019).

La transition vers l'ère numérique a profondément redéfini le cycle du renseignement, en déplaçant l'attention du seul traitement automatisé des données vers l'organisation et la mise en valeur des connaissances, où l'intelligence humaine et collective occupe une place centrale. Dans cette dynamique, la fonction « Organisation Méthodes » devient l'élément pivot du système d'information, puisqu'elle en garantit la cohérence, la fluidité et l'efficacité. Les sources rappellent avec constance que l'outil informatique, bien qu'indispensable, n'est qu'un support : le cœur du dispositif repose sur l'organisation du travail et sur le partage de méthodes communes, seuls à même de transformer l'information dispersée en intelligence collective, capable de dépasser les limites de l'intelligence individuelle.

La dimension humaine conserve donc sa prépondérance dans le cycle du renseignement, car les technologies, aussi avancées soient-elles, demeurent insuffisantes sans la médiation des acteurs.

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

C'est enfin l'organisation de la mémoire collective, et non la simple accumulation de données par l'intelligence artificielle, qui constitue le socle d'un système d'information robuste et stratégiquement pertinent.

En conclusion, le cycle du renseignement, tout en étant critiqué pour ses limites structurelles et conceptuelles, conserve une valeur méthodologique essentielle. Il reste un cadre robuste pour organiser la recherche, l'exploitation et la diffusion de l'information stratégique. L'enjeu contemporain est d'en approfondir les mécanismes et de l'adapter aux réalités numériques et aux exigences d'une culture informationnelle collective, en réaffirmant son rôle de socle dans la capitalisation des connaissances et dans le renforcement de l'intelligence organisationnelle.

### **2.2 Le renseignement appliqué à la veille stratégique**

L'application des méthodes de renseignement à la veille stratégique est un champ en pleine évolution, caractérisé par une tension entre la tradition d'un cycle éprouvé et la nécessité d'innover face à la révolution numérique, tout en réaffirmant le rôle primordial de l'intelligence humaine et d'une méthodologie rigoureuse pour transformer les données en savoir actionnable. La veille, et en particulier la veille stratégique et l'intelligence économique (IE), est un domaine où les méthodes de renseignement, notamment le cycle du renseignement, trouvent une application fondamentale et essentielle (Beau,2019). L'intelligence économique est même souvent décrite comme un "avatar du renseignement" Cette transposition est considérée comme un outil méthodologique indispensable pour maîtriser les diverses étapes du processus de veille, L'application des méthodes de renseignement à la veille est un moyen rationnel d'optimiser la collecte et le traitement de l'information (Bulinge, 2002).

#### **2.2.1 Les méthodes de renseignement**

Le renseignement, essentiel à la politique étrangère et à la sécurité intérieure des États, est une activité complexe visant à collecter, traiter, analyser et diffuser des informations pour éclairer la prise de décision (Denécé, 2011). Il s'agit d'une connaissance spécifiquement préparée pour un client, transformant des données brutes en un produit actionnable (Beau,2010).

Historiquement, l'espionnage et le renseignement ont toujours suscité des réactions contrastées, oscillant entre fascination et méfiance. Si les *Intelligence Studies* anglo-saxonnes se sont développées dès les années 1960-1970, la recherche française a connu un certain déclin avant de renaître dans les années 1990 (Bulinge & Boutin, 2012).

Les méthodes de renseignement sont souvent conceptualisées à travers le « cycle du renseignement », un modèle, bien que critiqué pour son caractère linéaire, qui demeure une référence tant pour les universitaires que pour les praticiens, Ce cycle est un "outil privilégié pour comprendre le triple mécanisme d'institutionnalisation, de rationalisation et de bureaucratisation" du renseignement (Chopin & Oudet, 2023).

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Le cycle traditionnel se compose généralement de plusieurs phases (Beau,2019) :

1. Planification et Orientation (ou Direction)
2. Collecte et Recherche de l'information
3. Traitement et Exploitation
4. Analyse et Production
5. Diffusion et Intégration
6. Évaluation et Rétroaction (bien que souvent implicite, elle est cruciale)

### **2.2.1.1 Planification et Orientation**

Cette phase initiale est axée sur la définition des besoins des décideurs (les "clients") (Sfetcu,2020). Elle implique d'identifier et de hiérarchiser les questions de renseignement, de les traduire en ordres de recherche et de demandes pour les agences de collecte, et d'élaborer un plan de collecte. L'orientation des sources est considérée comme le "moteur" du cycle.

### **2.2.1.2 Collecte et Recherche de l'information**

C'est l'étape d'acquisition des informations brutes par divers moyens, souvent appelés « capteurs » (Martin, 2023). La recherche étant un élément primordial de la fonction renseignement.

- a) Renseignement d'origine humaine (HUMINT)

Le HUMINT désigne le renseignement provenant **de sources humaines**, Il permet de pénétrer des enceintes fermées, inaccessibles aux moyens techniques, et de contextualiser les informations collectées (Martin, 2023). Le Livre blanc sur les Méthodes d'analyse appliquées à l'Intelligence Économique en France (2009-2010) a souligné son importance stratégique en insistant sur l'amélioration du recrutement, de la formation et de la répartition géographique des agents. L'efficacité du HUMINT repose sur la qualité humaine des officiers traitants, leur maîtrise de la psychologie et leur capacité à protéger leurs sources, renforçant ainsi la crédibilité des services Lefebvre, 2018, cité dans (Bulinge, 2002).

Cependant, ce mode de collecte n'est pas exempt de limites. L'imprécision des renseignements, liée à des mémoires défaillantes ou à des phénomènes de désinformation, constitue un défi majeur. Depuis les années 1970, les services américains se sont d'ailleurs tournés vers le renseignement technique et électromagnétique Johnson, 1996, cité dans (Noël, J.-P. ,2006) p. 42).

## Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques

### b) Renseignement d'Origine Image (ROIM ou IMINT) :

Il provient de l'**exploitation d'images**, qu'elles soient issues de la reconnaissance aérienne ou des satellites (Martin, 2023). Les satellites permettent une surveillance quasi permanente et discrète.

### c) Renseignement d'origine électromagnétique (SIGINT)

Le SIGINT désigne la collecte d'informations à partir de transmissions électroniques (téléphoniques, données, signaux radio), menée par des services spécialisés. Il suppose des compétences techniques en interception, cryptanalyse et traduction (Bulinge, 2002). Depuis les années 1970, il occupe une place croissante dans l'espionnage américain (Johnson, 1996). Au Royaume-Uni, le Government Communications Headquarters (GCHQ)<sup>3</sup> illustre cette institutionnalisation, opérant dans le cadre de l'Intelligence Service Act<sup>4</sup>.

### d) Renseignement d'Origine Cyber (ROC) :

Il concerne l'exploitation des réseaux numériques, y compris par des moyens intrusifs (Martin, 2023). L'action « cyber offensive » est une nouvelle capacité utilisée notamment par les services de renseignement. Les réseaux sociaux représentent une source majeure d'analyse (Chopin & Oudet, 2019), permettant l'exploitation de « traces numériques » laissées par les usagers (Martin, 2023). L'analyse en temps réel des données issues du web, de l'IoT et du big data ouvre la voie à des modèles prédictifs, notamment grâce à l'intelligence artificielle. Toutefois, ces pratiques soulèvent des préoccupations éthiques, comme en témoignent les restrictions imposées à certaines applications telles que TikTok (Chopin & Oudet, 2019).

En somme, malgré la montée en puissance des technologies, le renseignement humain conserve une valeur unique, tandis que l'OSINT et le SOCMINT redéfinissent le paysage de la collecte d'informations, soulevant des défis de fiabilité, de volume et d'éthique (Chopin & Oudet, 2019) ; (Martin, 2023).

### e) Renseignement de sources ouvertes (OSINT)

L'OSINT correspond à l'exploitation des informations publiques légalement accessibles (information blanche). Historiquement, la veille est essentiellement fondée sur ces sources ouvertes (Bulinge, 2002). L'explosion du volume des données issues d'Internet, des réseaux sociaux ou des objets connectés a accru sa pertinence. Dujardin, cité dans (Chopin & Oudet, 2019) estime que 80 à 90 % de l'information utile est aujourd'hui accessible via l'OSINT.

---

<sup>3</sup> Le (GCHQ) est l'agence britannique de renseignement d'origine électromagnétique (SIGINT - Signals Intelligence) et de cybersécurité, responsable de la protection des communications et des systèmes d'information du gouvernement et des forces armées du Royaume-Uni.

<sup>4</sup> L'**Intelligence Services Act** 1994 est la loi britannique fondatrice qui a placé pour la première fois le Secret Intelligence Service (MI6) et le Government Communications Headquarters (GCHQ) sur une base légale statutaire, définissant leurs missions, leurs pouvoirs et leur contrôle parlementaire.

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Toutefois, cette abondance pose la question du tri, de la fiabilité et de la protection des données personnelles (Chopin & Oudet, 2019). L'OSINT reste néanmoins un moyen légal et institutionnalisé, notamment au Royaume-Uni avec le Intelligence Service Act.

Dans le domaine du renseignement ses méthodes sont reconnues comme étant "complémentaires et indissociables", leur combinaison donnant au renseignement toute sa valeur. L'emploi coordonné de ces typologies de capteurs a permis à titre d'exemple d'acquérir des renseignements cruciaux pour l'analyse systémique de groupes terroristes et la réalisation de dossiers de ciblage militaire (Martin, 2023).

### **2.2.1.3 Traitement et Exploitation**

Cette phase transforme les données brutes collectées en une forme utilisable pour l'analyse (Beau,2019). Elle peut inclure le déchiffrement, la traduction, la transcription des communications, ainsi que l'évaluation de la fiabilité des sources et de la crédibilité de l'information.

L'évaluation des informations, surtout d'origine technique se heurte à des difficultés liées à de possibles actions de manipulation. Le système de l'amirauté, utilisé au sein de l'OTAN, constitue un cadre standardisé de notation qui classe simultanément la fiabilité de la source (échelons A à F) et la validité de l'information (échelons 1 à 6). Il permet ainsi de pondérer les données techniques ou opérationnelles en croisant l'historique de performance de la source avec la cohérence, la corroboration et la vérifiabilité du renseignement produit.

Intégré dans la phase d'évaluation, ce dispositif fournit aux analystes un langage commun pour juger la qualité d'une information avant son interprétation, tout en laissant au jugement humain la décision finale d'intégration ou de rejet. Cette étape est la "fonction centrale de tout système de renseignement" et requiert un travail intellectuel humain distinct des outils informatiques. (Bulginge, 2002).

### **2.2.1.4 Analyse et Production du renseignement**

L'analyse et la production du renseignement constituent le cœur intellectuel du cycle du renseignement, où l'information traitée est transformée en un produit fini pour le décideur (Beau,2010).

Cette phase vise à donner du sens à l'information, à évaluer les intentions et les capacités des acteurs, et à réduire l'incertitude décisionnelle par un raisonnement structuré, explicite et argumenté.

Afin d'atteindre cet objectif, les analystes mobilisent un ensemble d'outils et de démarches méthodologiques dont il convient de distinguer clairement les techniques analytiques structurées (TAS), d'une part, et le cadre méthodologique global dans lequel elles s'inscrivent, d'autre part.

## Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques

- **Les Techniques Analytiques Structurées (TAS)**

Les Techniques Analytiques Structurées constituent une boîte à outils méthodologique destinée à compléter les méthodes d'analyse intuitives ou traditionnelles. (Heuer & Pherson, 2010) identifient plus de cinquante TAS, regroupées en plusieurs catégories, conçues pour réduire les biais cognitifs, stimuler la créativité analytique et gérer l'incertitude inhérente aux environnements complexes. Leur usage contribue à renforcer la qualité, la traçabilité et la crédibilité du renseignement, souvent exposé aux risques de subjectivité ou de politisation (Sfetcu, 2020).

Parmi les TAS les plus mobilisées dans la pratique analytique figurent :

- ✓ **L'Analyse des Hypothèses Concurrentes (AHC)**, considérée comme une technique emblématique des TAS. Elle consiste à formuler plusieurs hypothèses explicatives, à confronter systématiquement les éléments de preuve à chacune d'elles, et à évaluer la plausibilité relative des hypothèses en fonction du pouvoir diagnostique des informations disponibles.
- ✓ **L'Analyse des indicateurs**, qui repose sur l'identification d'événements observables, fondés sur des données historiques ou empiriques, permettant de détecter des évolutions significatives, d'anticiper des ruptures et de produire des prévisions étayées.
- ✓ **La méthode de la « Red Team »**, qui s'inscrit dans les mécanismes d'analyse alternative. Elle vise à remettre en question les conclusions dominantes, à tester la robustesse des raisonnements établis et à mieux comprendre les logiques, intentions et stratégies des acteurs adverses.

- **Cadre méthodologique et démarches analytiques complémentaires**

Au-delà des outils spécifiques que constituent les TAS, l'analyse du renseignement s'inscrit dans une démarche méthodologique plus large, articulant différentes formes de raisonnement. Le raisonnement intégré, relève d'un processus d'analyse-synthèse combinant méthodes formelles (dont les TAS) et méthodes informelles. Il repose sur l'articulation de plusieurs « espaces » analytiques (données, arguments, explications), permettant de construire des modèles interprétatifs, d'identifier les informations manquantes, ainsi que d'évaluer les forces et les faiblesses des hypothèses retenues. Il ne s'agit pas d'une technique isolée, mais d'une approche combinatoire organisant l'usage des outils analytiques.

Par ailleurs, le rôle de la connaissance tacite des analystes demeure central. Issue de l'expérience personnelle, de la familiarité avec les contextes et des apprentissages cumulés, cette connaissance informelle intervient de manière déterminante dans l'exercice du jugement analytique, notamment lors de l'acceptation ou le rejet des éléments de preuve (Sfetcu, 2020).

Enfin, l'ensemble de ces pratiques s'inscrit dans une approche scientifique de l'analyse du renseignement, entendue non comme une technique spécifique, mais comme un paradigme méthodologique. Les TAS participent de cette dynamique en cherchant à aligner l'activité analytique sur les principes de la démarche scientifique : formulation d'hypothèses, explicitation des raisonnements, confrontation systématique aux faits et révision des conclusions à la lumière de nouvelles informations (Cooper & Intelligence, 2012).

## Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques

En conclusion, les TAS fournissent les outils d'analyse, tandis que le raisonnement intégré et l'approche scientifique en assurent la cohérence méthodologique, permettant de réduire l'incertitude stratégique.

### 2.2.1.5 Diffusion et Intégration

Cette dernière phase consiste à transmettre le produit de renseignement finalisé aux décideurs. Le format doit être clair, compréhensible et "actionnable", c'est-à-dire directement utile à la décision. La rapidité et la pertinence sont essentielles. Les produits de renseignement interne peuvent contenir des détails sur les sources et méthodes, tandis que les produits externes sont plus journalistiques, répondant aux questions ; Qui, Quoi, Quand, Où, Pourquoi.

L'organisation d'une mémoire collective et l'adoption de méthodes de travail et d'échanges communes sont cruciales pour la diffusion d'une information intelligente et compréhensible (Beau,2010).

### 2.2.1.6 Évaluation et Rétroaction

Bien que parfois omise des descriptions classiques du cycle, cette étape est vitale. Elle permet d'obtenir un retour des décideurs sur l'utilité du renseignement fourni, ce qui aide à ajuster le cycle et à réorienter la collecte et l'analyse. Les boucles de rétroaction entre les analystes et les différentes étapes du cycle sont importantes pour la "responsabilité collective de l'analyse" (Sfetcu, 2020).

## 2.2.2 Défis et Transformation des Méthodes de Renseignement

Les méthodes de renseignement sont en constante évolution face à des défis majeurs :

- **Prépondérance technologique vs. Renseignement humain** : Le renseignement technique est devenu irremplaçable, mais il ne peut occulter l'importance du renseignement humain qui apporte une "plus-value capacitaire certaine et indispensable" (Martin, 2023). La complémentarité des capteurs est désormais une valeur doctrinale.
- **Explosion des sources ouvertes** : La multiplication des sources ouvertes, résultant de l'omniprésence d'Internet et des réseaux sociaux, complexifie le processus de recueil et pose des questions sur la fiabilité des informations et la protection des données.
- **Limites de la technologie** : La révolution technologique confronte les services de renseignement à un défi structurel : comment intégrer les outils informatiques sans dénaturer les méthodes éprouvées ? L'analyse demeure irréductiblement liée au jugement humain, pourtant l'engouement pour l'intelligence artificielle fait planer le danger d'une déconnexion entre moyens techniques et finalités opérationnelles, compromettant ainsi la capacité à extraire du sens des données collectées.

## Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques

- **La remise en question du paradigme classique du cycle du renseignement** : Le modèle du cycle critiqué pour ne pas être adapté aux "nouvelles réalités du monde contemporain" et pour son caractère trop linéaire ou mécaniste. Une réhabilitation est nécessaire pour s'adapter à la révolution numérique et au travail d'équipe en réseau.
- **Nécessité d'une approche scientifique et interdisciplinaire** : Il y a un effort pour aligner l'analyse du renseignement sur les principes scientifiques et pour développer une "science du renseignement". Les sciences de l'information et de la communication (SIC) sont appelées à jouer un rôle central dans cette recherche appliquée, notamment en matière de méthodes et techniques documentaires.
- **Gestion des connaissances et mémoire collective** : L'organisation des connaissances est essentielle pour maîtriser l'information surabondante. Des systèmes d'information, conçus comme des "mémoires opérationnelles partagées", sont nécessaires pour garantir la pertinence et la fiabilité du renseignement.

En somme, les méthodes de renseignement s'inscrivent dans un processus dynamique qui cherche à concilier les avancées technologiques avec l'irremplaçable **expertise humaine**, tout en adaptant ses cadres conceptuels pour répondre aux exigences d'un environnement stratégique en constante mutation (Martin, 2023).

### 2.2.3 Application des méthodes de renseignement à la veille stratégique et à l'intelligence économique

La littérature distingue les sources selon trois catégories : blanches (ouvertes), grises et noires. Les informations blanches sont accessibles publiquement, tandis que les sources grises relèvent d'une zone d'ambiguïté légale ou d'une diffusion restreinte (Besson & Possin, 2001). Ces dernières incluent notamment les informations informelles obtenues lors de salons ou expositions (Bulginge, 2002). Le HUMINT, en tant que renseignement interpersonnel, recoupe aussi ces sources grises et demeure indispensable pour contextualiser les données (Martin, 2023).

Dans le champ militaire, le renseignement doit s'appuyer sur un éventail de sources couvrant les domaines industriel, universitaire, journalistique ou administratif pour identifier les menaces. L'exploitation suppose une sélection et une interprétation critique, indépendamment de la nature ouverte ou fermée des sources (Bulginge, 2002), incluant ainsi les sources noires.

Dans le domaine économique, l'intelligence économique (IE) s'appuie sur la collecte, la protection et la transmission de l'information stratégique, dans un objectif de compétitivité et de sécurité.

La veille stratégique, technologique ou concurrentielle constitue l'un de ses piliers, et repose spécifiquement sur l'exploitation de sources ouvertes.

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Le cycle du renseignement s'impose ici comme cadre méthodologique, bien que critiqué, La curation de l'information – recherche, choix, regroupement, organisation et partage – est essentielle pour donner sens aux masses de données disponibles (Pierre Tran (2011), cité dans (Beau,2019). De plus, la coordination des réseaux d'acteurs et le développement de méthodes de travail communes renforcent l'efficacité des dispositifs d'IE (Goria, 2009). La fiabilité des sources demeure un enjeu central, La vérification et l'authentification sont indispensables, le croisement des données permettant de déjouer les leurres.

Enfin, l'intégration du renseignement à la veille soulève des enjeux éthiques et juridiques. L'action en réseau doit s'inscrire dans un cadre déontologique et éviter toute confusion entre intelligence économique, et renseignement d'État, notamment pour garantir la libre concurrence. Malgré les avancées technologiques, le rôle central de l'humain dans l'analyse et la synthèse reste déterminant.

En définitive, la veille stratégique, en tant que déclinaison opérationnelle des méthodes de renseignement, requiert une approche combinant rigueur méthodologique, expertise humaine et respect des cadres légaux et éthiques. L'efficacité de ces dispositifs repose sur l'équilibre entre technologie et intelligence humaine, ainsi que sur la mise en réseau des acteurs capables de transformer l'information en connaissance actionnable.

### **2.3 Légitimité et contraintes cognitives**

Le renseignement, activité stratégique visant à éclairer la décision en environnement incertain, est confronté à des contraintes cognitives, techniques et éthiques qui influencent directement sa légitimité et son efficacité (Denécé, 201). La littérature met en évidence trois registres interdépendants d'analyse : **(1)** Biais cognitifs et subjectivité de l'information ; **(2)** les enjeux de fiabilité et de vérification dans un univers de données massives ; **(3)** les exigences déontologiques et légales qui bornent les pratiques, en particulier celles impliquant des activités secrètes ou des sources humaines. Les sections suivantes synthétisent cette tryptique.

#### **2.3.1 Subjectivité de l'information et de l'analyse**

L'information n'est pas une représentation neutre de la réalité ; elle peut être manipulée et sa perception varie selon les acteurs. L'intelligence économique décrite comme « état d'esprit » et activité sélective dans laquelle toute observation implique une sélection et un tri qui exposent l'analyse au « bruit » et au « brouillard » informationnel.

Les sources humaines peuvent porter des préjugés et l'analyste peut subir des incitations à conclure d'une certaine façon. Parmi les méthodes de mitigation, « l'Analysis of Competing Hypotheses (ACH) » est citée ; identification d'hypothèses concurrentes, inventaire des preuves « pour/contre », matrice de diagnostic et attention aux biais cognitifs et culturels. (Heuer, 1999) préconise un affinage permanent des conclusions en fonction du contexte et de l'expérience.

## Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques

Tandis que La théorie de la connaissance personnelle (Polanyi, 1958) souligne le rôle du « connaisseur » et son coefficient personnel dans la validité des affirmations (Sfetcu, 2020).

Dans la même perspective Les analystes doivent éviter les certitudes excessives et présenter l'information avec prudence, même sous la pression de décideurs exigeant des réponses tranchées. Dans le cadre du renseignement La neutralité procédurale est requise pour réduire la politisation et préserver la crédibilité institutionnelle (Denécé, 2011). La reconnaissance des biais et l'emploi de méthodes correctives conduisent naturellement à interroger la **fiabilité** des contenus exploités — question centrale lorsque l'abondance de sources ouvertes exige des protocoles de sélection, de vérification et de capitalisation.

### 2.3.2 Fiabilité de l'information : sélection, vérification et mémoires collectives

- Gestion de la surabondance et curation : L'explosion des sources ouvertes (OSINT), des traces numériques et des flux issus d'objets connectés rend le traitement et la vérification plus complexes (Chopin & Oudet, 2019). La **curation** (recherche, choix, organisation, contextualisation) retrouve une pertinence centrale pour produire de l'information à valeur ajoutée.
- Critères d'évaluation et recoupement : Le renseignement se distingue de l'information brute par son statut d'élément « élaboré, évalué, vérifié, recoupé et analysé » (Levet, 2001). Les services utilisent des grilles d'évaluation combinant qualité de la source et qualification du contenu. La pratique du **recoupement** et de la vérification est essentielle, y compris pour les déclarations officielles.
- Construction du sens et capitalisation (mémoire collective) : La transformation de l'information en renseignement utile repose sur une **exploitation** qui organise la mémoire collective—de la donnée au savoir—et qui exige une structuration de la connaissance pour maîtriser l'abondance informationnelle. Une mémoire centrale, tenue à jour en temps réel et partagée, assure la cohésion des actions individuelles et la synergie des intentions.
- Big data, qualité des données et hiérarchisation des sources : L'emploi du big data exige des protocoles rigoureux de contrôle de pertinence et de véracité ; la « véracité » est identifiée comme critère additionnel aux traditionnels volumes, variété et vélocité (Guilhon & Moinet, 2016). La hiérarchisation des sources selon leur fiabilité estimée est préconisée. Des erreurs humaines dans les bases (valeurs manquantes, aberrantes) appellent des dispositifs d'amélioration de la qualité.
- Traçabilité cognitive et validation des productions : La traçabilité cognitive (documenter les choix méthodologiques, conserver des traces d'exécution et réviser périodiquement les enregistrements) est proposée pour objectiver le savoir et analyser les erreurs (normes ISO9000, ISO9001). Des processus de validation par des experts associent recoupement et notation de la pertinence (Martre, 1994).
- La quête de fiabilité et de traçabilité met en lumière des enjeux éthiques et déontologiques majeurs, car les méthodes de collecte et d'exploitation impliquent des choix normatifs et juridiques qui doivent être explicités et contrôlés.

## Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques

### 2.3.3 Éthique, déontologie et cadre légal

Le renseignement opère dans des domaines si vastes et complexes que le cadre légal, aussi élaboré soit-il, ne peut en couvrir l'intégralité. Cette limitation structurelle confère à l'éthique et à la déontologie un rôle essentiel, qu'elles exercent par :

- Distinction : éthique du renseignement vs. Éthique dans le renseignement : Il convient de distinguer l'éthique du renseignement (finalités et vocation sociale) de l'éthique dans le renseignement (pratiques professionnelles individuelles) ; ces dimensions varient selon les régimes politiques et la transparence démocratique (Denécé, 2011).
- Transparence, contrôle parlementaire et responsabilité démocratique : L'opacité historique justifiée par la « raison d'État » suscite désormais des demandes de transparence et de contrôle parlementaire dans les démocraties (Denécé, 2011). Les révélations d'ampleur (ex. Snowden) ont mis en lumière l'envergure des dispositifs de surveillance et ont influencé l'évolution juridique, notamment en Europe.
- Codes de conduite, formation et déontologie opérationnelle : Les acteurs doivent disposer d'un code de conduite et d'une formation solide : « armature morale » et chartes de déontologie sont recommandées pour prévenir les dérives (Denécé, 2011) Les formations en IE doivent inclure le droit, l'éthique et la déontologie de l'acquisition et de l'utilisation de l'information.

Quant au cadre légal il concerne l'encadrement juridique de la protection du patrimoine et des transferts technologiques : Des dispositifs réglementaires protègent le potentiel scientifique et technique de la nation et encadrent la propriété intellectuelle, afin de prévenir les atteintes à l'intérêt national et d'assurer des transferts contrôlés (D2IE, 2011)<sup>5</sup>.

La synthèse de la littérature révèle que le renseignement et l'intelligence économique sont engagés dans une tension continue entre capacité analytique et contraintes humaines/organisationnelles, En conséquence, la littérature convergente préconise une articulation systémique : méthodes analytiques robustes, procédures de vérification rigoureuses et dispositifs institutionnels et déontologiques pour garantir la légitimité et l'efficacité du renseignement et de la veille stratégique dans des sociétés démocratiques.

### 2.4 Une problématique triptyque (renseignement – IE – organisation)

Dans les organisations, l'activité de renseignement s'inscrit au croisement de trois grilles de lecture : **(1)** la logique du renseignement, avec ses méthodes, contraintes cognitives et enjeux éthico-politiques ; **(2)** la logique d'intelligence économique (**IE**), qui mobilise des actions de veille, d'influence et de protection dans un cadre légal ; **(3)** la logique d'organisation, où « systèmes d'information, routines de traitement et dispositifs de contrôle » façonnent la

---

<sup>5</sup> Délégation interministérielle à l'intelligence économique. Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale. <https://www.documentation-administrative.gouv.fr/adm-01859868/document>

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

décision et ses biais.

La littérature met en évidence les limites de la rationalité, les risques de manipulation, ainsi que la subjectivité et les biais inhérents au traitement de l'information, tout en soulignant les tensions entre modèles théoriques et pratiques effectives.

### **2.4.1 Limites de la rationalité : apports croisés du renseignement, de l'IE et de l'organisation**

#### **2.4.1.1 Information imparfaite, surcharge et non-linéarité de la décision**

La prise de décision stratégique est rarement purement rationnelle et linéaire. Les décideurs affrontent soit un déficit d'information pertinente, soit une surcharge informationnelle (Mintzberg & Westley, 1992), démentant l'idéal de « homo oeconomicus »<sup>6</sup> opérant avec information parfaite et rationalité absolue (Friedman, 1993). Les décisions exigent des retours en arrière pour réviser hypothèses et choix à l'aune d'événements nouveaux, l'intuition, le flair et l'expérience jouant un rôle majeur. L'histoire de la décision atteste d'un recul des modèles de choix parfaitement rationnels vers la reconnaissance de conflits internes, de la dépendance historique et de l'ambiguïté de l'action dans les organisations (March, 1991) L'efficacité des tâches intellectuelles impliquées dans un Système d'Intelligence Économique (SIE) est, de surcroît, difficile à mesurer (Reix, 1998).

#### **2.4.1.2 Rationalité limitée et critiques des systèmes d'aide à la décision**

La notion de rationalité limitée, telle que formulée par (Simon, 1983), met en évidence que les acteurs organisationnels ne prennent pas leurs décisions de manière parfaitement rationnelle mais en fonction de contraintes cognitives et contextuelles.

Dans des environnements complexes, cette rationalité contrainte conduit à des choix situés et à des interprétations de règles dépendantes du contexte. Or, nombre de systèmes d'information d'aide à la décision (SIAD) reposent sur des postulats discutables — comme l'identification exhaustive des actions possibles ou la représentation d'un préordre total — qui ne correspondent pas à la réalité des situations vécues (Arena, 2013).

Ces systèmes peuvent certes réduire certaines tensions organisationnelles, mais ils risquent aussi de créer des situations extrêmes en restreignant le libre arbitre et l'adaptabilité des opérateurs, en survalorisant les compétences techniques au détriment de l'intuition et de l'expérience pratique.

Cette dynamique engendre une véritable myopie face aux incertitudes radicales, perceptible par exemple chez les traders, dont les décisions demeurent influencées par des biais cognitifs et des ancrages mentaux.

---

<sup>6</sup> L'**homo oeconomicus** (ou *homme économique* en latin) est un concept théorique en économie représentant un agent rationnel qui maximise sa satisfaction ou son utilité à partir des ressources disponibles.

## Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques

Dans ce contexte, l'informatisation tend à générer un « monde-écran » qui filtre le rapport au temps et au contexte, tout en renforçant une confiance excessive dans l'outil. De plus, les algorithmes sur lesquels reposent ces systèmes, souvent construits sur des fondements gaussiens hérités de l'orthodoxie financière, interrogent leur capacité à rendre compte de la complexité du réel.

À cela s'ajoute la critique du modèle SWOT, accusé de manque d'opérationnalité, se limitant à un diagnostic statique sans proposer de pistes concrètes pour l'action stratégique. Sa simplicité trompeuse masque la complexité des interactions internes et externes, créant une illusion de maîtrise et de clarté. De plus, l'exercice repose largement sur la subjectivité des participants, avec des catégories remplies par des jugements souvent vagues et difficilement hiérarchisables, ce qui dilue la pertinence de l'analyse.

Enfin, l'absence de prise en compte des interactions croisées entre facteurs, tout comme l'incapacité à intégrer les perspectives divergentes des parties prenantes, limite fortement sa valeur dans des environnements complexes. Ainsi, loin de constituer un outil neutre et exhaustif, le SWOT participe à une vision réductrice et fragmentée du processus stratégique, accentuant le risque de myopie organisationnelle.

### 2.4.1.3 Biais des analystes, surabondance informationnelle et limites des modèles

Dans le domaine du renseignement, les analystes demeurent faillibles et non omniscients, ce qui impose la prudence lorsque la certitude est absente (Denécé, 2011).

L'information, en tant que produit, conserve une dimension subjective, et si des méthodes existent pour interroger les hypothèses et générer des alternatives, aucune ne garantit des résultats pleinement fiables.

La conception de la connaissance tacite et personnelle joue également un rôle déterminant dans la manière dont l'analyse est perçue et interprétée. L'ère numérique accentue ces difficultés par la surabondance de sources ouvertes (Internet, réseaux sociaux ou encore objets connectés) qui complexifie le traitement et la vérification des données (Chopin & Oudet, 2019).

Dans ce contexte, **la curation**<sup>7</sup> retrouve une place centrale, bien que la technologie ne puisse se substituer aux capacités humaines d'analyse et de synthèse.

Enfin, malgré les critiques récurrentes, le cycle du renseignement demeure un cadre de référence largement mobilisé, même si son adéquation aux pratiques actuelles reste discutée. Le recours au raisonnement déductif, en particulier dans des systèmes ouverts, doit ainsi être appliqué avec précaution.

---

<sup>7</sup> La "curation" (entendue comme l'organisation et la capitalisation des connaissances au sein d'une mémoire partagée)

# **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

## **2.4.2 Risques et vulnérabilités de l'information**

L'information constitue une ressource stratégique, mais elle est également porteuse de risques multiples qui affectent sa fiabilité, son usage et son rôle dans les processus décisionnels. Ces risques se déploient à travers différentes dimensions, allant des manipulations délibérées aux limites éthiques et légales, en passant par la subjectivité des acteurs.

### **2.4.2.1 Manipulation, influence et désinformation**

Dans la perspective de l'intelligence économique, l'influence repose sur l'usage indirect de l'information pour inciter à l'action par des moyens légaux. Toutefois, cette dynamique comporte des dérives potentielles. Les responsables d'IE sont confrontés au risque de franchir les frontières de l'éthique et de la légalité, par exemple par l'élimination d'un concurrent ou l'appropriation d'un savoir-faire, tandis que le recours à la désinformation est explicitement déconseillé (Baron et al., 1997). Les rumeurs, souvent porteuses d'une part de vérité mais issues de sources non officielles, échappent à tout contrôle dès leur diffusion. Sur Internet, la portée et le ciblage des communications d'influence manipulée se trouvent renforcés par la démultiplication des émetteurs et l'absence de régulation, ce qui facilite la diffusion de messages offensifs et manipulateurs (Cigref,2003).

Dans le champ du renseignement, la désinformation apparaît également comme une menace majeure, notamment dans le HUMINT. L'information, loin d'être l'expression d'une réalité objective, peut être altérée par la manipulation des médias, Le leurre par focalisation ou « déception » constitue une autre technique de manipulation visant à détourner l'attention (F BULING, 2002).

### **2.4.2.2 Frontières légales et pratiques clandestines**

Une distinction claire s'impose entre les pratiques légales de l'IE et les activités illégales relevant de l'espionnage industriel. L'IE repose sur la collecte d'informations blanches et grises, alors que l'espionnage mobilise corruption, piratage, vol ou écoutes téléphoniques (Guilhon & Moinet,2016).

Dans le renseignement, certaines opérations clandestines — usage de faux papiers, enlèvements extrajudiciaires, prisons secrètes — illustrent les dérives éthiques et légales dénoncées par des organisations internationales (Denécé, 2011). Ces « actions secrètes », décrites comme des « tentatives pour modifier l'Histoire » (Johnson, 1996, cité dans Chopin & Oudet, 2023), relèvent d'un champ entouré de mythes et d'opacité très loin de l'intelligence économique.

### **2.4.2.3 Rumeurs, lobbying et manœuvres informationnelles**

Les pratiques d'influence légales incluent le lobbying, visant à modifier une réglementation en faveur d'un acteur (Bobot,2011).

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Toutefois, les frontières entre lobbying, plaidoyer et propagande demeurent floues. Les organisations doivent ainsi développer une capacité de décryptage des manœuvres informationnelles (intoxication, déstabilisation, attaques médiatiques) qui affectent leur image, leurs comportements et leurs stratégies.

### **2.4.2.4 Opacité, données et enjeux sociopolitiques**

Enfin, l'opacité constitue un risque structurel. Dans le renseignement, elle est souvent justifiée par la « raison d'État », mais suscite l'inquiétude dans les sociétés démocratiques (Denécé, 2011). Le développement des technologies numériques et des réseaux sociaux soulève également la question de la protection des données personnelles (Chopin & Oudet, 2019). Les révélations d'Edward Snowden en 2013 ont révélé l'ampleur des dispositifs de surveillance de masse et leur impact sur la sécurité nationale et la vie privée contribuant à une évolution du droit européen en matière de protection des données.

Ainsi, les risques liés à l'information dans l'intelligence économique s'articulent autour de trois grandes tensions :

- **La manipulation et l'influence**, qui fragilisent la fiabilité de l'information et la rationalité des décisions.
- **Les frontières éthiques et légales**, constamment mises à l'épreuve par des pratiques clandestines ou déviantes.
- **L'opacité et la surabondance informationnelle**, qui posent à la fois des problèmes de gouvernance organisationnelle et de régulation sociopolitique.

Ces dimensions montrent que l'information, loin d'être un simple input neutre, constitue un enjeu stratégique dont la maîtrise conditionne à la fois la performance et la légitimité des dispositifs d'intelligence économique et de renseignement.

### **2.4.3 Subjectivité, dispositifs organisationnels et maîtrise de l'information**

#### **2.4.3.1 Évaluation, contextualisation et construction du sens**

L'analyste de l'information doit constamment évaluer la fiabilité des sources et anticiper les risques de falsification ou de tromperie, tout en cherchant à maintenir une interprétation aussi objective que possible. Les biais cognitifs et culturels, internes ou externes à l'organisation, exigent la mise en œuvre de tests d'hypothèses adaptés. La distinction entre connaissance conceptuelle (scientifique) et connaissance notionnelle, (construite dans l'échange communicationnel et influencée par le vécu, les croyances et la culture individuelle), est déterminante. « L'indicateur informationnel notionnel » reflète ainsi la subjectivité du sens accordé par le décideur.

## Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques

Dans ce cadre, la traçabilité apparaît essentielle : l'archivage sans contexte engendre des « vérités imaginaires » et des interprétations aléatoires, tandis que le rattachement des documents à leur contexte de production limite ces dérives. (Varela, 1996, cités dans (Bulinge,2002)

### 2.4.3.2 Pressions organisationnelles et paradoxes de la qualité

Le travail du veilleur s'inscrit dans des pressions organisationnelles qui influencent la production analytique : contrôle des idées, renforcement des croyances du décideur ou alignement sur les objectifs hiérarchiques, avec un risque de compromission de l'honnêteté intellectuelle (Achard & Bernat, 1998). Les démarches qualitatives reconnaissent un biais de subjectivité qu'il convient de limiter, mais non d'éliminer. La tension entre efficacité, exactitude et plausibilité structure les démarches qualité, où « l'institutionnalisation de la résilience » peut encadrer la réflexivité au point de freiner l'innovation (Weick, 1995).

Ces contradictions relèvent de paradoxes managériaux, comme développer la confiance tout en imposant des cahiers des charges stricts, typiques des situations de *double bind*<sup>8</sup>. De même, certaines pratiques de coaching peuvent induire des manipulations subtiles et des formes de violence symbolique.

### 2.4.3.3 Instrumentalisation, protection et montée en compétences

Dans une perspective organisationnelle, l'information et la communication constituent des instruments de pouvoir. L'information peut être orientée, instrumentalisée ou endommagée. Le champ de la communication organisationnelle est ainsi alerté sur un glissement vers un « conformisme comptable » qui limite sa dimension critique.

La protection de l'information dépasse les dispositifs techniques et physiques pour inclure la surveillance des vulnérabilités, la sensibilisation du personnel, la communication stratégique et la protection juridique (Guilhon & Moinet,2016).

Le facteur humain demeure une source majeure de vulnérabilités, exploité par l'ingénierie sociale et De ce faite La formation devient un levier central, incluant l'apprentissage de schémas d'analyse et d'action face aux menaces informationnelles : évaluation des sources, cartographie des acteurs, visualisation des échiquiers et règles de gestion de l'information.

La littérature converge sur plusieurs constats : la rationalité décisionnelle est bornée par la complexité informationnelle, la subjectivité des acteurs et les cadres organisationnels ; les risques de manipulation sont consubstantiels aux enjeux stratégiques du renseignement et de l'intelligence économique ; et les dispositifs organisationnels (systèmes d'information, méthodes, règles, formation) structurent autant qu'ils contraignent la décision.

---

<sup>8</sup> Développé par Gregory Bateson en 1956 désigne un type d'interaction humaine où un individu est soumis à deux injonctions contradictoires, rendant toute réponse ou action problématique.

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Dans ce triptyque renseignement–IE–organisation, quatre invariants se dégagent : la maîtrise des surcharges informationnelles, la vérification systématique, la vigilance face aux biais et l’articulation entre cadres éthiques/légaux et pratiques opérationnelles. Toutefois, la politisation de l’information, l’opacité des dispositifs et les tensions entre modèles théoriques et réalités pratiques demeurent des lignes de force structurantes.

### **3 Les réseaux d’acteurs dans les systèmes de veille**

La notion de réseau occupe une place centrale dans l’analyse contemporaine des organisations et des pratiques informationnelles : elle recouvre à la fois des réalités anciennes (cercles, clans) et les formes récentes portées par les nouvelles technologies de l’information et de la communication (NTIC) et les organisations en réseau.

Dans les sciences humaines et sociales, l’analyse des réseaux privilégie l’étude des relations entre individus plutôt que la seule classification statistique des catégories sociales, s’inscrivant ainsi dans la perspective d’une « société en réseaux » (Castells, 1998). Cette perspective met l’accent sur la circulation ascendante et transversale de l’information et sur des formes d’engagement participatif qui modifient les logiques hiérarchiques traditionnelles.

Dans le champ de l’intelligence économique (IE), les réseaux d’acteurs sont conceptualisés comme des instruments stratégiques essentiels : ils interviennent à toutes les étapes du cycle du renseignement et sont mobilisés pour la recherche, la collecte, la vérification et la diffusion de l’information utile aux décideurs. Si la compétence peut être individuelle, l’intelligence est alors définie comme un processus collectif : la mise en réseau des acteurs transforme des capacités individuelles dispersées en une capacité d’intelligence collective mobilisable par l’organisation. (Marcon.Moinet.2000)

Au sein des dispositifs de veille, les réseaux jouent un rôle fonctionnel précis. Ils sont sollicités comme capteurs de signaux — en particulier pour la remontée d’informations « grises » et informelles qui échappent souvent aux circuits documentaires officiels. La simple acquisition d’informations commerciales ou l’exploitation d’une base documentaire interne ne suffisent pas : les ressources humaines et les relations interpersonnelles fournissent fréquemment des informations ponctuelles, sensibles et contextualisées, jugées particulièrement pertinentes pour l’action stratégique.

Par conséquent, les réseaux complètent et enrichissent les dispositifs formels de veille en élargissant le champ d’observation au terrain. (Place, rôle et fonctionnement des réseaux au sein des démarches d’intelligence économique des grandes entreprises : une approche par l’écologie des populations d’organisations (MORTIER,2023)

## **Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Les travaux empiriques et théoriques soulignent que les réseaux compensent certaines limites de la veille individuelle en introduisant des informations moins techniques mais plus contextuelles, favorables à l'innovation et à la croissance. L'importance des « liens faibles » est ici régulièrement rappelée : ces liens, par leur capacité à créer des ponts vers des horizons culturels, cognitifs et professionnels différents, élargissent l'accès à des informations nouvelles et contribuent à l'émergence d'une intelligence collective ouverte (Granovetter, 1973). À cet égard, des études ont mis en évidence la valeur ajoutée des réseaux caractérisés par des liens faibles et des signaux faibles, remettant en cause une vision fondée exclusivement sur des réseaux à liens forts ou sur des signaux massifs (Deschamps et al, 2005)

La configuration et l'animation de ces réseaux — choix des interlocuteurs, maintien des relations, formalisation des pratiques de circulation de l'information — déterminent la qualité et la pertinence de la veille. Ils influencent la capacité du dispositif à détecter des signaux faibles, à vérifier et trianguler les informations recueillies et à produire des connaissances actionnables. En conséquence, la mise en réseau ne se réduit pas à une technique de collecte : elle constitue un élément structurant du système de veille, impliquant des logiques de gouvernance, de confiance et de gestion des connaissances.

La littérature présente les réseaux d'acteurs comme un composant incontournable des systèmes de veille : par la mobilisation de sources informelles et la valorisation des liens faibles, ils élargissent et enrichissent la production de renseignement stratégique. La structuration, l'animation et la gouvernance de ces réseaux déterminent la performance des dispositifs de veille et leur contribution à l'innovation. La section suivante examinera les modalités concrètes de constitution et de pilotage de ces réseaux d'acteurs au sein des systèmes d'intelligence économique.

### **3.1 L'organisation du système de veille par les réseaux**

L'organisation des systèmes de veille a progressivement évolué d'une pratique individuelle vers une logique organisationnelle et collective. Dans un environnement marqué par la surabondance informationnelle, la collecte réalisée par une ou deux personnes apparaît vite accablante, voire impossible, en raison des limites cognitives humaines (Simon, 1983).

Le travail collectif en réseau constitue ainsi une réponse à ces contraintes, permettant de mutualiser les efforts, de diversifier les compétences et de mobiliser des savoirs complémentaires afin de produire une véritable intelligence collective.

Dès la fin des années 1980, plusieurs modèles d'organisation de la veille ont intégré la dimension réticulaire comme un élément central. « L'observatoire de l'environnement » proposé par (Martinet, 2001) reposait déjà sur un réseau de correspondants internes chargés du renseignement. (Baumard, 1991) a quant à lui conçu une organisation cellulaire combinant cellules opérationnelles, cellules de coordination, ressources internes et prestataires extérieurs.

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Dans la continuité, (Jakobiak, 2001) a formalisé un dispositif structuré autour de trois réseaux distincts : un réseau d'observateurs spécialisés dans la recherche, la collecte et la diffusion documentaire ; un réseau d'analyses-experts chargé d'apporter une valeur ajoutée à l'information ; et un réseau de décideurs responsables de la mise en action des connaissances produites.

(Besson & Possin, 2001) ont de leur côté insisté sur l'identification et l'activation des réseaux de compétences et d'analyse internes, pilotés par un délégué général. Plus tard, le référentiel de l'AFDIE (Besson et al., 2006) et les recommandations d'Alain Juillet ont réaffirmé le rôle stratégique du réseau comme mode d'organisation incontournable. Ils soulignent la nécessité de cartographier les réseaux existants, d'en améliorer l'efficacité et de créer, si besoin, des réseaux adaptés à des problématiques spécifiques.

Cette approche présente le processus de veille comme articulé autour de plusieurs cercles réticulaires : un réseau d'observateurs pour l'identification et la collecte des sources, un réseau d'experts et de spécialistes pour l'analyse, et un réseau de décideurs pour la synthèse et l'action. Un quatrième groupe de veilleurs assure l'animation globale de ces acteurs, sous la supervision d'un comité directeur de veille (Haroussi, 2004). La veille stratégique est ainsi conçue comme une responsabilité partagée : toutes les fonctions de l'organisation (achats, R&D, marketing, production, méthodes) sont impliquées dans la constitution et l'animation de ces réseaux (Bekaddour, 2018).

En pratique, la mise en œuvre d'un tel dispositif repose sur plusieurs exigences : sélectionner les informations pertinentes, identifier et valider les sources, distinguer information et désinformation, puis diffuser les résultats en adéquation avec les besoins des destinataires. Testé et ajusté progressivement, Ce processus de veille en réseau peut devenir un facteur fédérateur, favorisant la coopération entre acteurs et renforçant la capacité stratégique de l'organisation.

### **3.1.1 Les acteurs du système de veille stratégique : veilleurs, analystes, décideurs**

Le système de veille stratégique repose sur une architecture d'acteurs aux rôles complémentaires, organisés en réseaux et articulés autour du cycle de l'information. Loin d'être cloisonnées, ces fonctions sont interconnectées et parfois cumulées par un même individu en fonction des contextes organisationnels et des besoins stratégiques., ce qui confère au dispositif sa souplesse et sa résilience. (Beau ,2019)

#### **3.1.1.1 L'observateur :**

Aussi appeler **Le veilleur, guetteur ou traqueur** occupe une fonction clé en tant que capteur d'informations. Il identifie, recherche, collecte et diffuse des données stratégiques issues de sources internes et externes, en se concentrant sur l'information « blanche » (ouverte, publique) et « grise » (informelle, non confidentielle), à l'exclusion de l'information « noire » strictement confidentielle (Guilhon & Moinet, 2016).

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Ses missions incluent le repérage des signaux faibles, la participation à des salons ou colloques, ainsi que l'activation de contacts directs avec clients, partenaires et fournisseurs. Le veilleur doit maîtriser les outils de recherche et de traitement de l'information, tout en faisant preuve de rigueur, de curiosité, d'esprit critique et d'éthique professionnelle. La littérature le décrit comme un « chef d'orchestre » du système, facilitateur et animateur de réseaux.

### **3.1.1.2 L'expert :**

**L'analyste ou le spécialiste** intervient dans la phase de traitement et d'interprétation de l'information. Sa mission est de transformer la masse de données brutes en connaissances structurées à forte valeur ajoutée, utiles à la décision (Guilhon & Moinet, 2016). Il assure la validation de l'information par recoupement et évalue sa fiabilité, sa crédibilité et ses risques de falsification (Martre, 1994). Les experts constituent ainsi le noyau dur des systèmes de veille. Leurs compétences techniques, scientifiques et stratégiques sont essentielles pour juger de la pertinence des informations et leur attribuer un niveau de validité (quasi certaine, probable, douteuse). La littérature souligne également l'importance d'une « métacognition » ou psychologie de l'analyse, afin de comprendre et d'encadrer les biais cognitifs affectant l'interprétation des données.

### **3.1.1.3 Le décideur :**

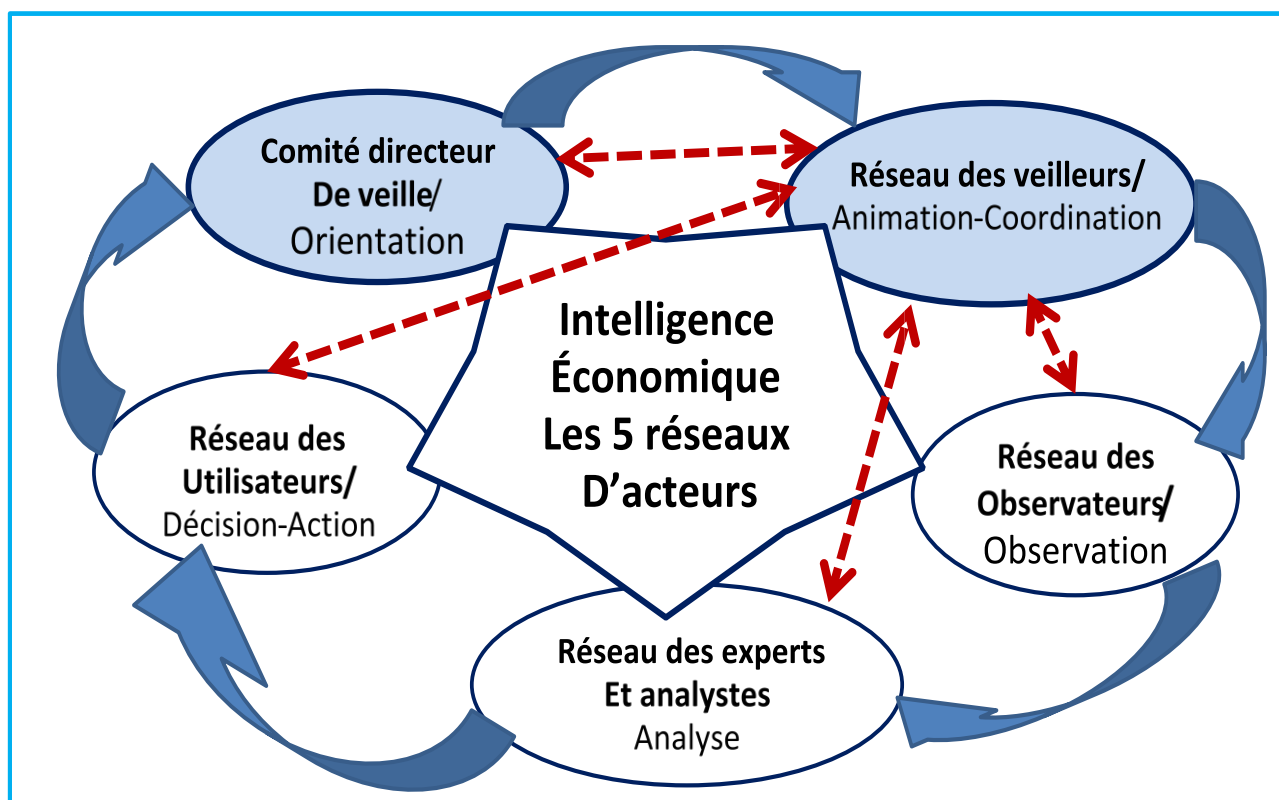
Il représente le destinataire final du produit de veille. Sa responsabilité consiste à formuler clairement les besoins d'information et à définir les orientations stratégiques de l'organisation. L'implication active du décideur est un préalable indispensable à toute démarche d'intelligence économique. Le décideur coopère étroitement avec le veilleur et l'analyste pour traduire un problème décisionnel en question de recherche d'information adaptées (Bekaddour, 2018). Son rôle est complexe car il assume des responsabilités multiples (« polychrones »), ce qui peut influencer ses choix et introduire des biais liés à son expérience et à sa position organisationnelle.

### **3.1.1.4 L'animateur :**

L'animateur Joue un rôle de coordination et de médiation au sein du dispositif. Considéré comme un pivot des réseaux d'intelligence économique, il assure la circulation des informations entre collecteurs, analystes et décideurs, tout en veillant à la cohérence globale du système.

Le coordinateur « l'animateur » possède des compétences en communication, pédagogie, négociation et gestion de l'information. Il incarne la flexibilité nécessaire à l'animation des réseaux, là où une structure strictement centralisée se révélerait trop rigide.

## Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques



**Figure 6: Le système d'intelligence économique les 5 réseaux d'acteurs+1**

Source : polycopie Bouroubi Mustapha cours Doctorat 2018

Enfin, l'animateur du système d'intelligence économique supervise l'ensemble du dispositif. Sa mission est de coordonner les acteurs, auditer le fonctionnement des réseaux internes et externes, protéger le patrimoine informationnel et assurer la cohérence stratégique de l'ensemble, Juillet, 2006 cité dans (Bekaddour, 2018). Dans leur ensemble, ces acteurs – veilleurs, analystes, décideurs, animateurs et responsables du SIE – structurent et animent le système de veille. Leur interaction permet de dépasser les limites individuelles et de transformer l'information collectée en connaissances actionnables, essentielles à la performance et à la sécurité des organisations.

### **3.1.2 Dynamique de coordination dans les systèmes d'information.**

La dynamique de coordination dans les systèmes d'information se conçoit comme l'ensemble des mécanismes — techniques, organisationnels et normatifs — qui permettent à des acteurs multiples et distribués de produire, structurer et mobiliser de l'information utile au pilotage stratégique. Cette coordination ne se réduit pas à des transactions de marché ; elle repose sur des formes de collaboration réticulaire, des règles partagées et des pratiques de confiance qui structurent la circulation ascendante et transversale de l'information.

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

D'abord, la coordination s'appuie sur l'intelligence collective entendue comme « une intelligence partout distribuée, valorisée en temps réel, coordonnée » où « personne ne sait tout, et tout le monde sait quelque chose » (Lévy,1994). Pour fonctionner, un réseau opérationnel doit formaliser ses modalités d'action : une « info-structure » définissant règles de fonctionnement et de déontologie, acceptées par les membres, constitue un « contrat moral » garantissant l'appartenance et la coopération au sein du réseau. La confiance et la transparence sont dès lors des facteurs structurels de coordination, générant une forme de « pouvoir doux » fondée sur le partage plutôt que sur la délégation.

La structure relationnelle du réseau influence directement les capacités de coordination. Les positions centrales — notamment celles qui assurent une « centralité d'intermédiarité » — jouent un rôle de régulation ou de concentration des flux et peuvent, par leur position, faciliter ou freiner la création de nouveaux liens. La nature des liens (forts versus faibles) conditionne également les effets de la coordination : les liens forts renforcent la cohésion interne mais peuvent réduire l'ouverture et l'innovation, tandis que les liens faibles créent des ponts vers des horizons cognitifs et professionnels différents et favorisent l'accès à des informations non redondantes. Les configurations denses mais peu répétitives apparaissent souvent comme favorables pour minimiser l'incertitude transactionnelle et réduire les risques d'échec dans les alliances.

Les stratégies de circulation de l'information combinent des logiques « pull » (activation réactive du réseau en fonction d'un besoin ponctuel) et « push » (distribution proactive d'informations selon des profils prédéfinis). La coexistence de ces modes exige des règles de priorisation et des dispositifs techniques adaptés afin d'assurer pertinence et opportunité des flux. L'éthique et la déontologie traversent ces dispositifs : l'intégrité des pratiques et le respect de la légalité constituent des critères d'appartenance et de pérennité du réseau (Martre, 1994).

La transformation des organisations pyramidales en systèmes réticulaires modifie la nature de la coordination. La révolution informationnelle entraîne une décentralisation des tâches, une désynchronisation des activités et une dématérialisation des échanges, conduisant à définir la tâche par son objectif et à mobiliser des compétences collectives pour maîtriser des flux d'événements (Guilhon & Moinet, 2016). Dans ce contexte, la Direction des Systèmes d'Information (DSI) et les systèmes d'information (SI) jouent un rôle prépondérant : la sécurité des SI relève de la DSI (Cigref, 2003), tandis que les SI constituent à la fois des cibles prioritaires et des vecteurs offensifs dans les conflits informationnels, Les SI optimisent le cycle du renseignement et accroissent la capacité cognitive de l'organisation, mais ne se substituent pas à l'exercice humain de l'analyse.

Plusieurs défis organisationnels fragilisent la coordination : l'insuffisante articulation entre champs théoriques et pratiques (Mallowan, 2014), les difficultés des acteurs locaux à travailler en réseau (Guilhon & Moinet,2016), les rivalités de pouvoir et stratégies de contournement qui modifient les rapports de force, et des blocages culturels tels que la rétention d'information ou la hiérarchisation stricte des tâches (Martre, 1994).

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Ces obstacles rendent indispensable une gouvernance explicite, adaptée aux asymétries d'information et aux tensions inter-organisationnelles.

La qualité et la fiabilité des données constituent un enjeu central de la coordination. Des catalogues électroniques et protocoles de contrôle sont nécessaires pour assurer la qualité des échanges inter-organisationnels. Dans l'économie du « big data », la « véracité » des données requiert des procédures rigoureuses d'évaluation et l'intervention humaine à chaque étape du traitement (Guilhon & Moinet, 2016). La décontextualisation des archives et l'absence de traçabilité cognitive peuvent produire des « vérités imaginaires » et des erreurs d'interprétation ; la traçabilité (dire, faire, enregistrer, revoir) est ainsi préconisée pour constituer une base objective d'amélioration (normes ISO9000 / ISO9001).

Les outils technologiques — agents de veille, analyse sémantique, plateformes collaboratives — sont des facilitateurs de coordination, mais leur intégration exige une réflexion sur les temporalités et les logiques d'action.

L'annotation et la capitalisation documentaire favorisent la réappropriation conjointe des documents par veilleurs et décideurs et renforcent la mémoire collective utile à l'action.

Enfin, la dimension humaine et managériale demeure incontournable : la technologie ne remplace pas l'intervention humaine (Guilhon & Moinet, 2016) et le soutien de la direction est déterminant pour le déploiement des processus et la diffusion d'une culture du partage. La coordination exige des compétences en communication, médiation et gouvernance des réseaux, ainsi que des standards éthiques clairement affichés pour prévenir usages déontologiquement problématiques.

En synthèse, la dynamique de coordination dans les systèmes d'information combine architectures relationnelles, règles normatives (« info-structure »), capacités techniques et pratiques humaines. La réussite des dispositifs repose simultanément sur la qualité des SI et de la DSI, l'existence d'un cadre éthique et procédural, la traçabilité des actions, et une gouvernance capable de surmonter rivalités et blocages culturels afin de transformer l'information en connaissance actionnable.

### **3.2 Théories des réseaux appliquées à la veille**

La littérature positionne la notion de réseau au cœur de la compréhension contemporaine des pratiques informationnelles : concept ancien (cercles, clans) et réalité renouvelée par les NTIC et l'entreprise en réseaux, Allemand, 2000, cité dans (Marcon & Moinet, 2000). Dans les sciences humaines et sociales, l'analyse des réseaux privilégie l'étude des relations interindividuelles plutôt que la seule catégorisation sociale des acteurs, perspective qui éclaire directement les dispositifs de veille stratégique. L'émergence d'une « société en réseaux » (Castells, 1998) met en évidence la substitution progressive des logiques hiérarchiques par des logiques réticulaires favorisant la circulation ascendante et transversale de l'information et l'engagement participatif.

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Appliquée à l'intelligence économique (IE), cette grille analyse la veille comme un processus réticulaire : si la compétence demeure individuelle, l'intelligence est collective (Alloing & Moinet, 2012). Les réseaux sont dès lors conçus comme des instruments stratégiques permettant de capter des signaux faibles, d'accéder à de l'information grise détenue par des sources informelles, et d'élargir le périmètre cognitif de l'organisation.

Deux concepts clés de la théorie des réseaux sociaux s'avèrent particulièrement pertinents pour la veille. D'abord, la force des liens : les liens faibles jouent un rôle de « pont » vers des mondes cognitifs et informationnels différents, réduisant la redondance et améliorant l'accès à des informations nouvelles et opportunes (Granovetter, 1973). À l'inverse, les liens forts renforcent la cohésion mais peuvent enfermer les acteurs dans des informations redondantes ; les dispositifs de veille tirent parti d'un équilibre entre cohésion et ouverture pour favoriser l'innovation et la détection d'opportunités.

Ensuite, le positionnement structural : la centralité et la capacité d'intermédiation déterminent l'accès aux flux et la capacité d'orienter la circulation de l'information ; les acteurs centraux ou de courtage peuvent faciliter l'agrégation, la validation et la diffusion des connaissances utiles au décideur.

Le capital social constitue un second registre d'analyse : les réseaux fournissent des ressources — informationnelles, normatives et relationnelles — mobilisables par les organisations. La constitution et l'animation de réseaux d'acteurs (internes et externes) renforcent la capacité d'absorption informationnelle et la mémoire collective, conditions nécessaires à la valorisation des informations collectées (Marcon & Moinet, 2000). Les dispositifs de veille structurés en réseaux (observatoires, correspondants internes, cellules d'analyse) incarnent cette conversion du capital relationnel en avantage stratégique.

La circulation de l'information dans les réseaux combine des logiques « pull » et « push » : recherche réactive déclenchée par un besoin spécifique et diffusion proactive fondée sur des profils et des alertes. Les mécanismes de coordination — règles partagées, procédures d'indexation, formats de fiches d'observation — sont indispensables pour assurer la pertinence, la traçabilité et la qualité des flux dans un environnement informationnel saturé. Par ailleurs, la conjonction des technologies et du réseau humain exige une gouvernance qui ménage l'interdépendance entre outils (plateformes collaboratives, agents de veille) et compétences humaines (veilleurs, analystes, animateurs de réseau).

Enfin, la théorie des réseaux souligne des implications opérationnelles pour la veille : identification et valorisation des « liens faibles » comme capteurs d'informations non structurées, développement des compétences d'animation des réseaux pour garantir la circulation et la validation des savoirs, et mise en place de mécanismes de gouvernance (règles déontologiques, traçabilité, protocoles d'évaluation) pour préserver la fiabilité et la légitimité des informations échangées (Marcon & Moinet, 2000) ; (Castells, 1998 ).

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Cette lecture invite à concevoir la veille non comme une activité isolée mais comme un système réticulaire, où la qualité des relations et le positionnement stratégique des acteurs déterminent la valeur informationnelle produite.

En conclusion, l'application des théories des réseaux sociaux à la veille met en relief la combinaison nécessaire de structures relationnelles adaptées, d'outils techniques et de pratiques de gouvernance pour transformer les ressources relationnelles et informationnelles en connaissance actionnable ; les développements technologiques offrent des possibilités accrues, mais la valeur stratégique demeure conditionnée au capital relationnel et au positionnement des acteurs au sein du réseau.

### **3.2.1 Les liens faibles et circulation de l'information.**

Cette recherche s'appuie notamment sur la théorie des liens sociaux comme fondement conceptuel majeur. Formalisée par (Granovetter, 1973) dans son article fondateur *The Strength of Weak Ties*, cette théorie constitue l'ancrage théorique essentiel pour la construction des réseaux par son apport à l'efficacité de la circulation de l'information.

Elle repose sur une distinction analytique entre les liens forts, caractérisés par une forte intensité relationnelle, une proximité émotionnelle et des interactions fréquentes (relations familiales ou amicales proches), et les liens faibles, définis par des relations plus distantes, occasionnelles et moins investies affectivement (Granovetter, 1973).

Contrairement à l'intuition courante, Granovetter démontre que les liens faibles jouent un rôle déterminant dans la circulation de l'information nouvelle et non redondante, en agissant comme des ponts structurels entre des groupes sociaux autrement disjoints. Alors que les liens forts tendent à enfermer l'information dans des cercles relationnels homogènes, favorisant la redondance informationnelle, les liens faibles assurent une diversité informationnelle accrue et facilitent l'accès à des ressources, opportunités et signaux externes. Cette capacité à franchir les « trous structurels » renforce la résilience et l'adaptabilité des réseaux (Burt, 2000), expliquant pourquoi les configurations relationnelles riches en liens faibles constituent un fondement déterminant pour la performance des dispositifs de veille stratégique et des systèmes d'intelligence économique.

Cette idée est reprise et illustrée par des auteurs qui insistent sur la capacité des liens faibles à franchir des frontières cognitives et sociales, offrant des « ponts » vers des horizons culturels, professionnels et informationnels différents (Marcon, 2007).

Appliquée à l'intelligence économique et à la veille, la logique des liens faibles permet de compenser les limites individuelles de la collecte documentaire : les réseaux à liens faibles élargissent le champ d'observation, facilitent la détection de signaux faibles et fournissent des informations « grises » issues du terrain, souvent moins techniques mais plus aptes à nourrir l'innovation et la décision stratégique (Marcon, 2009).

## **Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Des travaux empiriques confirment la valeur ajoutée de ces réseaux : une étude canadienne a, par exemple, remis en cause la primauté des réseaux à liens forts en soulignant l'utilité informationnelle des liens faibles (Clerc, 2005).

Deux logiques d'usage des réseaux se dégagent dans la littérature : une logique anticipatrice, où les acteurs (cadres, experts) s'inscrivent dans des réseaux professionnels de pointe pour capter tôt des mutations sectorielles ou technologiques et détecter des signaux faibles, et une logique réactive, mobilisant les mêmes réseaux pour vérifier ou compléter rapidement des informations urgentes (Marcon, 2009). Ces logiques ne sont pas exclusives et se combinent dans les pratiques de veille : le « pull » (recherche ad hoc) coexiste avec le « push » (diffusion proactive via profils et alertes).

La mise en œuvre opérationnelle de ces principes implique plusieurs conséquences organisationnelles et méthodologiques. D'une part, il convient d'identifier, structurer et cultiver les relations externes pertinentes : les « partenaires » ou interlocuteurs externes doivent être repérés, sélectionnés et entretenus, car ils constituent un capital relationnel mobilisable pour la collecte et la validation de l'information (Mouterfi, 2014 ; Etienne, 2003). D'autre part, la capitalisation des connaissances internes — par des groupes d'experts, des dossiers d'observation ou des dispositifs d'archivage et d'indexation — permet de convertir les apports relationnels en mémoire collective et en savoir exploitable lors de la prise de décision.

Plusieurs mécanismes complémentaires accroissent l'efficacité informationnelle des réseaux : la valorisation des « collègues invisibles » (réseaux informels d'experts innovants) comme capteurs d'inventions, l'animation et l'entraînement de réseaux professionnels à long terme (notamment pour optimiser négociations et partenariats), et le recours aux outils numériques qui facilitent la conservation, l'annotation et le partage des traces informationnelles (RSN, plateformes collaboratives, annotation sociale).

Enfin, la diffusion et l'utilisation de l'information collectée via liens faibles nécessitent une culture organisationnelle favorable : identification des réseaux existants, développement des compétences relationnelles et informationnelles des acteurs, et intégration de la logique réseau dans les routines professionnelles (Marcon, 2009 ; Etienne, 2003).

Ainsi conçue, la veille organisée autour des liens faibles transforme la diversité relationnelle en avantage stratégique, en augmentant la probabilité de capter des signaux pertinents et de produire des connaissances actionnables. En conséquence, l'analyse des liens faibles et de la circulation informationnelle permet d'envisager la veille non comme une succession d'opérations documentaires isolées, mais comme un processus réticulaire combinant positionnement structurel, capital relationnel, gouvernance et outils — autant d'éléments qui seront mobilisés et précisés dans la section suivante consacrée à l'organisation opérationnelle des systèmes de veille.

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

### **3.2.2 Capital social et positionnement stratégique**

Le concept de capital social constitue un apport majeur pour comprendre le fonctionnement et l'efficacité des réseaux appliqués à l'intelligence économique (IE) et aux systèmes de veille. (Bourdieu,1980) le définit comme « l'agrégation des ressources effectives ou potentielles associées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissance mutuelle ou de reconnaissance ». Dans la même perspective, (Lin,1995) l'envisage comme un ensemble de ressources encastrées dans une structure sociale, accessibles et mobilisables à travers l'action. Ces approches soulignent que la structure du réseau et la position des acteurs déterminent l'accès et la valorisation de ce capital.

#### **3.2.2.1 Structure du réseau et centralité**

Les travaux de Freeman (1979) ont proposé trois indicateurs classiques de centralité. La centralité de degré, qui mesure le nombre de liens directs, favorise la coordination et l'influence mais peut aussi fragiliser l'acteur (Marcon & Moinet, 2000). La centralité d'intermédiation, qui capture la capacité d'un acteur à se situer sur les chemins les plus courts reliant d'autres nœuds, reflète un pouvoir d'accès et de contrôle sur les flux d'information (Marcon, 2009). Enfin, la centralité de proximité évalue la distance d'un acteur par rapport à l'ensemble des autres, ce qui conditionne sa rapidité d'accès à l'information. (Burt ; 1992, cité dans Marcon, 2007) a enrichi cette perspective avec la théorie des trous structureaux, soulignant l'avantage compétitif des acteurs capables d'exploiter les lacunes relationnelles pour relier des sous-réseaux.

#### **3.2.2.2 Gestion stratégique des réseaux**

Le capital social n'est pas une ressource spontanément bénéfique : il doit être activement géré. Christian Marcon insiste sur l'importance d'un audit des dispositifs relationnels et sur le développement de compétences spécifiques de management en réseau, telles que la confiance, la diplomatie, la proactivité et la fiabilité. (Massé cité dans Marcon, 2007) identifient quatre talents essentiels au manager de réseau : le grade, le charisme, la compétence et l'activisme.

#### **3.2.2.3 Capital social, compétitivité et intelligence économique**

Le capital social se trouve étroitement lié à la compétitivité organisationnelle et nationale. La circulation et la maîtrise de l'information constituent des leviers de performance économique, comme l'illustrent les dispositifs d'IE développés au Japon, en Allemagne ou en Suède, qui reposent sur une synergie entre acteurs publics et privés (Etienne, 2003 ; Martre, 1994). L'approche française de l'IE s'inscrit dans une logique holistique englobant veille, protection du patrimoine immatériel et actions d'influence, visant à favoriser l'innovation et la création de valeur (DHAOUI, 2008). Dans ce cadre, l'information est à la fois produit et vecteur du capital social : son acquisition et sa diffusion renforcent les inégalités informationnelles et confèrent des avantages cumulatifs aux acteurs bien positionnés dans les réseaux.

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

### **3.2.2.4 Réseaux sociaux numériques et renseignement augmenté**

L'émergence et la consolidation des réseaux sociaux numériques professionnels et généralistes (LinkedIn, X, Facebook) a profondément modifié la mobilisation du capital social. Ces plateformes favorisent une « veille par personnes », permettant d'identifier des experts, de suivre leurs productions ou de repérer des informations grises (Deschamps, 2011) ; (Alloing & Moinet, 2012). Elles remettent toutefois en question les schémas traditionnels d'autorité informationnelle et introduisent une dépendance aux algorithmes de collecte. Plusieurs auteurs appellent ainsi à développer une « intelligence économique augmenté », fondée sur la capitalisation des apports des internautes-prescripteurs et des agents-facilitateurs.

### **3.2.2.5 Capital social, réseaux et e-réputation**

Enfin, le rôle du capital social s'étend à la construction de l'e-réputation organisationnelle. Le développement d'une visibilité numérique efficace suppose de collecter et d'analyser les opinions, de qualifier les sources, et de mobiliser des réseaux relationnels et numériques pour influencer la perception externe. Les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) renforcent également cette dynamique en favorisant la socialisation interne et la conversion des connaissances tacites en ressources informationnelles capitalisées.

En somme, la compréhension du capital social et du positionnement stratégique dans les réseaux constitue une clé d'analyse et d'action pour l'intelligence économique.

Loin d'être un simple agrégat relationnel, il représente une ressource stratégique qui, selon la position des acteurs et la qualité du management des réseaux, influence directement la capacité d'innovation, la compétitivité et la réputation des organisations dans un environnement globalisé et réticulaire.

## **3.3 Acteurs spécifiques : le rôle de réseaux d'observateurs**

L'émergence et la généralisation des « réseaux » ont profondément transformé les modes d'observation, en déplaçant l'attention des catégories sociales vers les relations entre individus, Allemand, 2000, cité dans (Marcon & Moinet, 2000). Dans le champ de l'intelligence économique (IE), ces réseaux d'acteurs apparaissent comme des instruments stratégiques essentiels pour la gestion et la circulation de l'information (Alloing & Moinet, 2012). L'expertise s'inscrit dans ces configurations relationnelles et se construit, au-delà des savoirs individuels, dans une logique de « stratégie-réseau » (Moinet & Marcon, 2000).

La veille stratégique mobilise ces réseaux afin de capter et d'exploiter des informations informelles ou « fermées », venant compléter la veille documentaire fondée sur des sources formelles et ouvertes (Cigref, 2003). Ainsi, l'intelligence économique et la veille apparaissent intrinsèquement liées à la notion de réseau, considérée comme le moyen le plus efficace pour obtenir et diffuser des informations.

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

L'ère des réseaux ne se réduit pas à une révolution technologique : elle traduit une transformation des modes d'organisation vers une intelligence collective, où la somme des contributions individuelles engendre une capacité d'observation et d'action supérieure aux compétences isolées (Martre, 1994). Dans ce cadre, la théorie des réseaux sociaux constitue un cadre analytique fondamental pour comprendre le rôle des acteurs spécifiques, en particulier les observateurs, dans les dispositifs de veille et dans le positionnement stratégique des organisations.

### **3.3.1 Profil, mission et posture stratégique.**

Les réseaux d'observateurs regroupent des acteurs internes et externes dont le profil combine compétences informationnelles, connaissance sectorielle et capacité relationnelle. Leur mission première est la collecte, le signalement et la transmission d'informations pertinentes, en particulier celles de nature informelle ou difficilement accessibles par les canaux documentaires classiques (Cigref, 2003). Ils constituent ainsi les premiers maillons de la chaîne de veille stratégique (Jakobiak, 2004). Ces observateurs jouent le rôle de capteurs de signaux faibles et d'intermédiaires entre le terrain et les fonctions d'analyse et de décision, alimentant des processus de veille qui ne sauraient se limiter à la documentation (Alloing & Moinet, 2012).

#### **3.3.1.1 Profil et mission des observateurs**

La recherche d'information est une responsabilité partagée au sein de l'organisation, nécessitant une sensibilisation collective (Cigref, 2003). Toutefois, certaines catégories d'acteurs sont désignées comme « capteurs », tels que les commerciaux, acheteurs, techniciens mobiles, ingénieurs, scientifiques, gestionnaires ou chefs de projet, en raison de leurs contacts privilégiés avec l'environnement externe (Etienne, 2003). Dans certains dispositifs, les observateurs sont structurés en réseaux hiérarchisés : les « capteurs de rang 1 », experts dans des domaines clés, coordonnent les « capteurs de rang 2 » répartis à l'international.

Des réseaux spécialisés peuvent également être mobilisés, notamment dans la surveillance de l'innovation, combinant experts, spécialistes de l'information-brevets et observateurs chargés de collecter des données inédites.

La mission des observateurs s'étend à la collecte d'informations formelles et informelles. Les spécialistes de la documentation jouent un rôle central pour l'information publiée et accessible, Jakobiak, cité dans (Marcon, 2007). En revanche, les cadres et agents de maîtrise disposant de contacts extérieurs occupent une place clé pour l'information informelle, issue de réseaux humains et d'échanges interpersonnels. Ces informations, souvent recueillies lors de congrès, salons ou réunions, sont rapportées par le biais de notes d'étonnement, comptes rendus ou présentations internes. Les sources humaines s'avèrent particulièrement déterminantes pour les décideurs, car elles véhiculent des appréciations rarement consignées par écrit.

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

### **3.3.1.2 Posture stratégique**

Sur le plan stratégique, les observateurs sont des « réducteurs d'incertitudes » : ils détectent les signaux faibles (H. Lesca, 2003), identifient les éléments à risque dans un projet et transforment les informations brutes en ressources décisionnelles. Ils contribuent ainsi à la surveillance globale de l'environnement, apportant des analyses transversales susceptibles d'avoir un impact critique sur plusieurs secteurs (Bekaddour,2018).

Leur rôle est d'autant plus stratégique qu'il repose sur une double exigence : la proximité avec les milieux observés, nécessaire à la collecte d'informations contextuelles et informelles, et la capacité de traduction stratégique de ces informations pour les destinataires internes (Moinet & Marcon, 2000). L'intégration de ces acteurs favorise le passage d'une rationalité individuelle à une « réti-rationalité », où la pluralité des perspectives enrichit l'intelligence organisationnelle, Guy Kervern, 1994 cité dans (Marcon, 2009).

Deux logiques complémentaires structurent cette posture : une logique anticipatrice, axée sur la détection des signaux faibles grâce à l'intégration dans des réseaux professionnels en mutation et une logique réactive, mobilisant les réseaux relationnels pour vérifier rapidement ou compléter une information.

Enfin, les « internautes prescripteurs » ou « agents-facilitateurs », actifs sur les réseaux sociaux numériques, jouent un rôle croissant dans la diffusion d'informations stratégiques. Leur identification et leur management optimisent la collecte grâce à la diversité des sources, à la fréquence des publications et à la capacité de reprise des informations.

### **3.3.2 Problématique de la mobilisation et de la reconnaissance des observateurs**

La mobilisation et la reconnaissance des observateurs constituent des enjeux majeurs dans la mise en place de réseaux de veille stratégique. L'efficacité des dispositifs ne résulte pas uniquement des outils technologiques, mais dépend largement de la qualité des relations, de la culture organisationnelle et de la reconnaissance institutionnelle accordée aux acteurs (Cigref, 2003), (Marcon, 2009).

#### **3.3.2.1 Défis de la mobilisation**

L'identification et la mobilisation des ressources internes se heurtent à plusieurs obstacles. La collecte d'informations exige des talents relationnels et une légitimité pour solliciter des experts (Marcon, 2009). Toutefois, les individus segmentent souvent leurs champs d'engagement et se montrent réticents à mettre leurs réseaux personnels au service de l'organisation. Dans certains cas, comme les réseaux d'experts bénévoles, le maintien de l'implication suppose d'assurer un retour d'informations pertinentes pour valoriser leur engagement (Haroussi, 2004).

## **Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

D'autres contraintes concernent les facteurs organisationnels et culturels. Les cloisonnements hiérarchiques, la rétention d'information à des fins de pouvoir et la hiérarchisation des tâches, qui tend à sous-évaluer la recherche d'informations, freinent l'animation des réseaux (Martre, 1994). Le manque de formation, de temps ou de processus adaptés explique également la fragilité de certaines démarches de veille. La motivation et la conviction personnelle des acteurs sont donc essentielles pour garantir l'adhésion.

### **3.3.2.2 Reconnaissance et valorisation**

La reconnaissance institutionnelle des observateurs demeure insuffisante, leur rôle étant parfois perçu comme secondaire ou réduit à une fonction technique. Or, leur contribution est déterminante pour transformer l'information en connaissance actionnable. La formalisation des rôles, l'insertion des remontées dans les circuits décisionnels et la valorisation professionnelle sont autant de conditions pour pérenniser leur engagement (Martre, 1994).

Le management de réseau, repose sur des talents spécifiques tels que la diplomatie, la discrétion, la fiabilité et la capacité à instaurer la confiance. La centralité d'un acteur au sein du réseau influence directement son efficacité et son rôle dans la dynamique collective (Marcon, 2009). Pour accompagner ces dispositifs, la littérature souligne la nécessité de créer une fonction d'animateur de réseaux, chargé de coordonner, structurer et renforcer les interactions entre observateurs (Martre, 1994).

### **3.3.2.3 Conditions de gouvernance et enjeux éthiques**

La gouvernance des réseaux d'observateurs impose la mise en place de mécanismes clairs : règles de fonctionnement, accords de confidentialité et chartes de déontologie, afin de protéger les sources et d'entretenir la confiance relationnelle (Moinet & Marcon, 2000). La compétence individuelle reste cruciale, mais l'intelligence demeure collective, reposant sur la circulation relationnelle (Moinet & Marcon, 2000).

Enfin, les réseaux sociaux numériques introduisent de nouvelles problématiques. La fiabilité de l'information dépend de l'identité numérique des utilisateurs (Alloing & Moinet, 2012) et nécessite un management attentif des « sources-facilitateurs ». Cette dimension, qualifiée de « renseignement 2.0 », renforce l'importance d'une posture de « prise en soin » des sources pour développer des relations durables et crédibles.

## **4 Articulation des trois variables : vers un modèle d'intégration**

La littérature révèle une convergence des concepts d'intelligence économique (IE), de veille stratégique, de gestion des connaissances et du rôle crucial des réseaux, notamment dans un environnement informationnel de plus en plus complexe et numérique. Cette approche met en lumière la nécessité de comprendre et d'exploiter le contexte pour une prise de décision éclairée.

# Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques

## 4.1 L'Exploitation du Renseignement et la Construction de la Connaissance par les Réseaux

L'exploitation du renseignement constitue le pivot de la transformation de l'information brute en savoir pertinent, communicable et mobilisable pour l'action stratégique. Elle ne se limite pas à la simple collecte de données, mais s'inscrit dans un processus itératif où l'information acquiert de la valeur en étant contextualisée et mise en relation avec des connaissances préexistantes (Beau, 2010). L'objectif est d'anticiper les besoins des décideurs en croisant données et mémoire organisationnelle, afin de transformer une masse d'informations hétérogènes en savoir structurer et exploitable.

La mémoire collective occupe ici une place centrale. Elle ne se réduit pas à un stockage artificiel ou technique, mais doit être conçue comme un système d'information partagé, fondé sur l'expertise et le métier des utilisateurs. Elle transforme ainsi la mémoire documentaire en « mémoire humaine à valeur ajoutée » (Beau, 2019). Cette organisation commune des connaissances est décisive pour assurer la disponibilité, la fiabilité et la pertinence du renseignement en temps voulu.

Le cycle du renseignement, bien que critiqué pour son caractère linéaire et rigide, demeure un modèle théorique structurant qui permet de formaliser les étapes de l'activité informationnelle : orientation, collecte, traitement et diffusion, Chopin et al., 2011, cité par (Beau,2019).

Sa force réside dans sa capacité à donner une grille de lecture méthodologique des pratiques, même si, dans la réalité, les phases se chevauchent et interagissent de manière non linéaire. L'intelligence économique (IE) prolonge ce modèle en l'appliquant à la surveillance continue de l'environnement concurrentiel et géopolitique, constituant ainsi le socle des dispositifs de veille stratégique (Larivet, 2002).

### 4.1.1 La Contribution des Réseaux à l'Intelligence Économique

L'IE est indissociable de la notion de réseau, à la fois comme structure organisationnelle et comme outil stratégique de circulation de l'information (Martre, 1994). Elle se définit comme la maîtrise de l'information stratégique par les acteurs économiques, mobilisant des dispositifs collectifs de surveillance, de protection et d'influence (Moinet et Marcon, 2002). Elle repose sur une idée centrale : si la compétence est individuelle, l'intelligence est nécessairement collective.

Le rôle des réseaux se décline tout au long du cycle du renseignement :

- **Vigilance et détection de signaux faibles** : les réseaux agissent comme des capteurs distribués, sensibles aux évolutions émergentes. Dans ce cadre, les liens faibles apparaissent plus stratégiques que les liens forts, car ils ouvrent des accès vers des environnements cognitifs, sociaux et professionnels diversifiés, Granovetter, 1973, cité dans (Marcon, 2009).

## **Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Les réseaux anticipateurs favorisent l'insertion dans des communautés professionnelles ou territoriales pour identifier des ruptures potentielles, tandis que les réseaux réactifs sont mobilisés en urgence pour vérifier et compléter une information.

- **Analyse et interprétation** : la valeur du renseignement dépend de la capacité des réseaux à articuler ressources internes et externes. En pratique, environ 80 % de l'information utile se trouve au sein de l'organisation elle-même, tandis que les experts externes (centres de recherche, universités, laboratoires) apportent une expertise complémentaire, sous réserve de respecter des règles strictes de confidentialité (Marcon, 2009).
- **Mise en œuvre stratégique** : les réseaux soutiennent l'action en aval, par le lobbying collectif, la gestion de l'image, la prospection de nouveaux marchés ou encore des stratégies de coopération.

En définitive, l'intelligence d'un système réside dans sa capacité à générer une stratégie cohérente en reliant ses composantes dans une logique d'apprentissage partagé et de représentation collective.

### **4.1.2 La Notion de Réseau et sa Stratégie Sous-Jacente**

Le terme « réseau » s'est imposé comme un concept transversal, englobant des réalités anciennes (clans, cercles, guildes) et des formes contemporaines issues de l'économie numérique (entreprises en réseau, NTIC). Étymologiquement, il désigne un entrelacs de nœuds et de lignes, par lesquels circulent des flux matériels, énergétiques ou informationnels (Parrochia, 1993) ; (Marcon & Moinet, 2000).

La stratégie-réseau désigne une logique de création, d'activation et d'orientation des liens entre acteurs pour coordonner leurs compétences, partager une vigilance collective et favoriser un apprentissage organisationnel (Alloing & Moinet, 2012). Elle met en œuvre des dispositifs intelligents capables de scruter l'environnement et de s'adapter aux transformations. Avec les technologies numériques, les réseaux deviennent hybrides, associant acteurs humains et outils techniques, dans ce que (Marcon & Moinet, 2000) qualifient de « réseaux d'intelligence ».

Cette approche invite à reconnaître l'hétérogénéité constitutive des réseaux, qui sont toujours « impurs », mêlant dimensions sociales, techniques et organisationnelles (Claisse, 2003).

### **4.1.3 Enjeux Méthodologiques et Éthiques du Management de Réseaux**

Le management de réseaux exige un ensemble de compétences rares et complexes : instaurer la confiance, faire preuve de discrétion et de diplomatie, entretenir la cohésion par le charisme et la compétence, et déployer une proactivité constante (Marcon, 2007).

Ces qualités, identifiées comme les « talents capitaux » l'animateur de réseaux, sont décisives pour assurer leur pérennité.

## Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques

Cependant, plusieurs limites méthodologiques sont relevées. Les réseaux impliquent des coûts de constitution et de maintien importants, et il n'existe pas de modèle optimal permettant de calibrer la proportion idéale de liens faibles et forts (Marcon, 2009).

En outre, l'écart persistant entre les prescriptions professionnelles et les analyses académiques rend difficile l'évaluation objective de leur efficacité. Enfin, un déficit de culture du travail en réseau constitue un frein majeur à la consolidation des dispositifs d'intelligence territoriale.

Sur le plan éthique, les réseaux souffrent d'une image ambivalente, souvent associés au favoritisme, à la manipulation ou à l'opacité informationnelle. Toutefois, cette réputation tient davantage aux comportements des individus qu'à la structure en elle-même. Comme le souligne (Marcon, 2000) « l'immoralité n'est pas dans le réseau, mais dans ses membres ». Le respect des chartes de bonnes pratiques, la transparence et la gouvernance par la confiance apparaissent alors comme des conditions indispensables pour légitimer et pérenniser l'usage des réseaux.

### 4.1.4 L'Intelligence Contextuelle par les Réseaux

L'intelligence contextuelle (IC) est définie comme la capacité d'une organisation à disposer de la bonne information, au bon moment et pour le bon acteur, en replaçant les connaissances dans leur contexte d'action (Ladjeroud & Bouroubi, 2023). Elle permet de réduire les incertitudes et de renforcer la pertinence des décisions en anticipant les évolutions du marché ou de l'environnement stratégique.

Cette intelligence repose sur la mobilisation de réseaux différenciés et complémentaires :

- **Observateurs** : en charge de la détection et du reporting rapide d'informations pertinentes, grâce à une vigilance accrue.
- **Analystes-experts** : responsables de l'interprétation critique, du traitement et de la contextualisation des données collectées.
- **Décideurs** : dotés de compétences analytiques et communicationnelles, ils intègrent les résultats pour orienter la stratégie.

Les réseaux sociaux numériques renforcent cette dynamique en favorisant la « navigation sociale » et la redéfinition de l'expertise, où la visibilité et la réputation numérique deviennent des critères d'autorité (Alloing & Moinet, 2012). L'émergence des « agents-facilitateurs », capables de traiter des flux hétérogènes et de diffuser les savoirs dans leurs communautés, illustre cette mutation.

Ainsi, l'intelligence contextuelle par les réseaux dépasse les approches strictement technologiques : elle repose sur une mémoire collective partagée, sur la complémentarité des compétences et sur la gouvernance éthique des interactions. Elle constitue un impératif stratégique dans un environnement archi-complexe, volatile et incertain, où l'intelligence collective est la clé de l'avantage concurrentiel (Mallowan, 2014).

## Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques

### 4.1.5 Les limites de l'intelligence centralisée et le besoin de distribution

Les modèles hiérarchiques traditionnels ont longtemps privilégié une approche centralisée de l'information et de la décision, dans laquelle les flux étaient contrôlés depuis des centres de pouvoir tels que l'État, l'entreprise, le groupe ou l'individu. L'intelligence consistait alors à maîtriser ces flux au moyen d'un système d'information pyramidal conçu pour planifier et surveiller l'exécution des tâches.

Cette approche présente cependant de fortes limites. Les capacités cognitives humaines étant intrinsèquement restreintes, confier la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information à une seule cellule ou à un analyste isolé aboutit rapidement à une surcharge informationnelle.

L'humain ne pouvant traiter qu'une infime fraction des informations produites par l'environnement, les résultats de veille sont souvent peu utilisés par les managers, faute d'appropriation ou de personnalisation selon les besoins contextuels. Comme le précise Humbert Lesca (2003) « l'écoute intelligente et attentive de l'environnement » doit impliquer l'ensemble de l'entreprise et non une minorité d'acteurs spécialisés. Vidal et Leszczynska (2000) soulignent que la véritable ressource rare n'est plus l'information elle-même, mais la capacité d'attention et d'interprétation des managers, ce qui met en évidence la fragilité d'une intelligence strictement centralisée.

Pour pallier ces limites, le recours à « l'**attention réticulée** » souvent traduit par « réseau d'attention » concept développé par Sylvie Amabile dans son article *De la veille stratégique à une attention réticulée* cité dans, (Bennani & Laghzaoui, 2009) constitue un palliatif efficace qui « encourage la coopération entre acteurs de différentes organisations afin de développer des réflexions croisées ». Ce mode d'organisation favorise une attention transversale multi-acteurs : en s'alertant et en interprétant mutuellement les signaux relevés par les uns et les autres, les membres du réseau pallient les limites de la rationalité individuelle.

Cette approche ouvre la voie à une pluralité de regards et à une rationalité distribuée, ou « rético-rationalité<sup>9</sup> » (Kervern, 1994), élargissant le champ d'observation et augmentant considérablement les chances de détecter des signaux faibles, souvent absents des flux centralisés et rigides. En effet, environ 70 % de l'information environnementale provient de sources informelles et humaines, jugées particulièrement pertinentes et ponctuelles pour l'action stratégique. Cela confirme que la centralisation, bien que nécessaire pour assurer une consolidation et un accès homogène à la mémoire collective, ne peut suffire à elle seule. L'acquisition et la diffusion de l'information doivent impérativement être distribuées afin de capter la diversité des signaux de l'environnement complexe et de transformer ces données brutes en connaissances actionnables.

---

<sup>9</sup> « Rético-rationalité » Attribué à Kervern (1994), est présenté comme l'évolution d'une rationalité individuelle vers une approche qui intègre une pluralité de perspectives pour favoriser l'intelligence organisationnelle

## Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques

Dans le cas de notre recherche, l'adoption d'une approche systémique permet de résoudre les limites structurelles de l'intelligence centralisée, traditionnellement entravée par la saturation des capacités cognitives individuelles et la surcharge informationnelle. En concevant le réseau de veilleurs comme un ensemble de sous-systèmes interdépendants intégrés au système global d'intelligence économique, l'organisation substitue à la logique pyramidale une « réticorationalité », où la coordination des flux entre acteurs favorise une attention collective distribuée. Cette configuration réticulaire répond au besoin de distribution en transformant l'intelligence en une ressource partout présente et coordonnée en temps réel, capable de capter la diversité des signaux faibles de l'environnement. Ainsi, la systémique opère une synergie où le tout devient supérieur à la somme des parties, palliant simultanément les déficits de la centralisation, en répondant aux exigences de la veille stratégique moderne.

### 4.2 La pensée complexe et l'émergence de l'intelligence collective

La pensée complexe, concept central développé par Edgar Morin dans les six tomes de *La Méthode* publiée entre (1977 et 2004), marque une rupture épistémologique avec la pensée cartésienne analytique et réductrice pour appréhender le réel comme un tissu d'éléments hétérogènes intrinsèquement reliés. (Guilhon & Moinet, 2016)

Elle repose sur trois principes opérateurs fondamentaux : le principe dialogique (conjonction de contraires nécessaires), le principe de récursion organisationnelle (boucles de rétroaction où les produits produisent les causes) et le principe hologrammatique<sup>10</sup> (le tout est inscrit dans la partie, laquelle est inscrite dans le tout) (Morin, 1990).

Cette approche systémique et multidimensionnelle constitue une dominante essentielle du management contemporain, imposant une révision des modes de réflexion face à la globalisation et à l'incertitude des marchés.

Appliquée aux organisations, cette perspective conduit à concevoir l'entreprise et ses réseaux internes et externes comme des systèmes poreux et interconnectés, où l'unité émerge de la pluralité des composantes. L'intelligence, à la fois Une et Plurielle, devient ainsi ouverte, polymorphe et distribuée. Cette conception rejoint la définition de l'intelligence collective formulée par (Lévy, 1994) : « une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des connaissances ». Elle repose sur le principe que « personne ne sait tout et tout le monde sait quelque chose », fondement de la cartographie des connaissances dans les organisations.

Dans le champ de l'intelligence économique, cette approche exige un dépassement des silos disciplinaires au profit d'une vision transdisciplinaire où la connaissance collective est supérieure à la somme des connaissances individuelles.

---

<sup>10</sup> Principe hologrammatique : développé par Edgar Morin dans *La connaissance de la connaissance* (1986), il exprime une forme d'organisation où le tout est dans la partie et la partie est dans le tout, illustrant ainsi une interdépendance réciproque entre les niveaux de réalité.

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

(Bulinge,2002) confirme cette nécessité en proposant de passer d'un cycle du renseignement, structure extrêmement canalisée et linéaire ne traduisant pas la réalité des pratiques, à « un management de l'intelligence collective » fondé sur une dynamique de groupe et un processus de construction-production de connaissances. Il s'agit d'un espace d'intelligence collective de dimension complexe, où collaborent et interagissent analystes, décideurs et l'ensemble des acteurs impliqués dans le problème, selon un principe de complémentarité (Missoum, 2021).

Dans le domaine de la veille stratégique, (H. Lesca & N. lesca, 2011) souligne que l'écoute de l'environnement et la construction du sens reposent sur une exploitation collective des signaux d'alerte précoce. Le rapport (Martre, 1994) associe explicitement l'intelligence économique à la logique de réseau : si la compétence demeure individuelle, l'intelligence est nécessairement collective. Cette conception justifie le passage vers des structures en réseau, nourries par des pratiques collaboratives et par l'usage des technologies numériques, formes organisationnelles considérées comme les mieux adaptées pour transformer l'information dispersée en savoir partager et actionnable face à la complexité du monde moderne.

### **4.2.1 Tensions et complémentarités : centralisation vs Distribution**

La littérature ne présente pas une opposition binaire entre intelligence centralisée et intelligence collective, mais plutôt une dynamique de complémentarité. Une intelligence strictement distribuée risque de manquer de cohérence globale, tandis qu'une centralisation excessive limite la détection et l'interprétation des signaux faibles.

Besson et Possin cités dans (Beau,2019) rappellent que l'efficacité de la mémoire stratégique est conditionnée par son unicité : une consolidation centralisée des informations collectées « ici ou là » demeure indispensable pour garantir une vision cohérente. De même, (Jakobiak ,2004) décrit un dispositif d'intelligence économique structuré autour de trois types de réseaux — observateurs, analystes-experts et décideurs — dont les contributions distribuées doivent être intégrées dans une instance de synthèse.

Cependant, les recherches en organisation montrent qu'une structure hiérarchique freine la circulation et le transfert des connaissances, alors qu'un réseau entièrement connecté (« fully connected ») maximise la diffusion et l'exploitation de l'information. Ainsi, la gestion de l'information stratégique suppose une articulation entre collecte et analyse distribuées, d'une part, et consolidation centralisée, d'autre part.

La mémoire collective et les pratiques collaboratives (Beau, 2019) apparaissent comme les médiateurs de cette articulation, en associant la richesse des contributions humaines et la nécessité d'une cohérence stratégique.

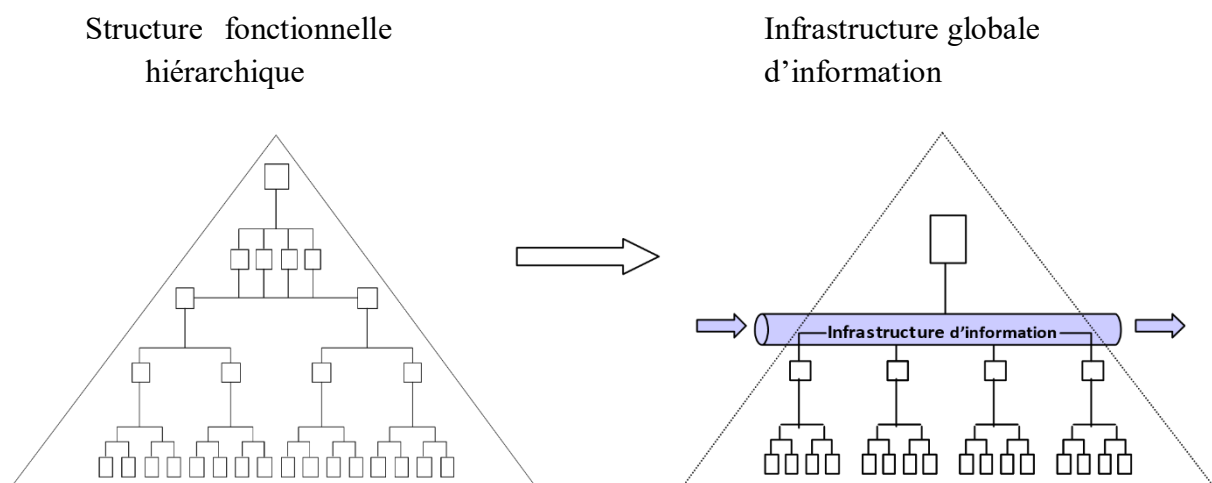
Dans cette perspective, la dimension organisationnelle joue un rôle essentiel. Les systèmes d'information peuvent permettre à l'entreprise d'optimiser ses investissements en offrant aux décideurs des outils de coordination entre les actions des différentes unités.

## Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques

Cette coordination horizontale s'avère indispensable pour plusieurs raisons : aucun objectif ne peut être isolé des autres ; une information collectée pour un projet peut concerner plusieurs entités ; et chaque équipe a besoin des connaissances accumulées par l'ensemble de l'organisation.

La compétitivité repose ainsi sur la capacité à gérer efficacement des processus transversaux reliant les divers domaines stratégiques. L'organisation devient fonctionnellement transversale, et la gestion optimale de la connaissance exige une infrastructure informationnelle dont les systèmes d'information constituent la clé de voûte. L'évolution d'une architecture verticale vers une architecture transversale facilite le management global de l'information et l'implantation du concept d'intelligence économique et stratégique.

Une telle architecture modulaire et évolutive, structurée autour des projets de l'entreprise, permet de réduire les coordinations verticales en diminuant les échelons hiérarchiques, d'améliorer la surveillance de l'environnement des unités décentralisées, de favoriser le décloisonnement par une communication transversale et de renforcer les relations fondées sur la complémentarité des métiers. Elle offre également la possibilité d'instaurer une stratégie informationnelle insufflée par la base — orientant ainsi la stratégie de la firme — et de garantir une meilleure adaptation aux fluctuations des marchés.



**Figure 7: Passage d'une structure fonctionnelle à une organisation par processus**

*Source : Baumard et Benvenuti<sup>11</sup> tiré du rapport Cigref 2003*

### 4.2.2 Fondations conceptuelles et historiques

La littérature sur le renseignement et l'intelligence économique (IE) met en lumière la centralité des acteurs humains, qu'il s'agisse de professionnels dédiés ou d'individus intégrant des fonctions de veille à leurs activités quotidiennes.

<sup>11</sup> Inspiré de *Systèmes d'information et compétitivité*, Baumard Philippe et Benvenuti Jean-André, InterEditions, 1998.

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Historiquement, la fonction renseignement a toujours impliqué des acteurs dédiés à la collecte d'informations. (Herman,1996) souligne l'importance de la gestion pratique de l'information sensible, incluant le recueil, la valorisation et la diffusion. Quant à Alain Juillet il perçoit l'intelligence économique comme un "état d'esprit fait d'ouverture... de rapports humains... de désir de compréhension de l'environnement... une pratique quotidienne » Cela insiste sur la dimension cognitive et relationnelle des acteurs.

Le cycle du renseignement, hérité des méthodes militaires, sert de socle aux pratiques de la veille stratégique en entreprise (Mamavi,2016) ; (Morin, 1990). Ce cycle comprend l'expression des besoins, la recherche d'informations, l'exploitation (vérification, traitement, analyse, synthèse) et la diffusion aux destinataires, Chaque étape implique des acteurs humains Francis Beau (Beau, 1997) critique d'ailleurs ce "paradigme hégémonique" qui, bien que seul modèle théorique clair disponible, est largement critiqué dans la pratique et nécessite un éclairage théorique nouveau pour développer des méthodes de travail collectif réalistes.

### **4.2.3 Définition et conceptualisation des acteurs et des capteurs humains**

La littérature distingue plusieurs catégories de sources, parmi lesquelles les capteurs humains occupent une place centrale. Dans le champ de l'intelligence économique, les capteurs désignent des individus dont la mission est de collecter, filtrer et transmettre des informations utiles à l'organisation (Cigref, 2003). Ils incluent les commerciaux, acheteurs, chefs de projet ou veilleurs, mais également d'autres acteurs mobilisés ponctuellement, tels que les juristes, les auditeurs ou les responsables des ressources humaines (Mouterfi, 2014).

Les veilleurs, définis par Allain Juillet comme des personnes physiques ou morales chargées de rechercher, mémoriser et diffuser des informations, sont des figures emblématiques de cette catégorie. (H. Lesca, 1994, cité dans (Dhaoui, 2008)) les décrit comme des « traqueurs d'information » alimentant directement le processus de veille stratégique. Au-delà de l'entreprise, le renseignement élargit cette notion aux agents spécialisés agissant comme sources humaines, dont la mission consiste à rapporter des informations collectées sur le terrain, en parallèle des capteurs techniques tels que les moyens électromagnétiques (ROEM) ou d'imagerie (ROIM) (Bulinge & Boutin, 2012) ; (Sfetcu, 2020).

Cette double approche, combinant agents humains et capteurs technologiques, reflète l'évolution des pratiques : si la technologie élargit le spectre des données disponibles, l'expertise humaine demeure indispensable pour interpréter et mettre en contexte ces informations (Martin, 2023).

### **4.2.4 Le rôle central de l'humain dans la prolifération des sources**

L'essor d'Internet, des réseaux sociaux et de l'open source intelligence (OSINT) a profondément transformé l'environnement informationnel, multipliant les gisements de données (Chopin & Oudet, 2019).

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Pourtant, la littérature confirme que l'humain reste au cœur du dispositif. L'analyste, en particulier, agit comme un traducteur d'informations, rendant intelligible la complexité du réel pour les décideurs (Sfetcu, 2020).

Dans ce cadre, les analystes-experts sont responsables de trier, confronter et valider les informations avant de les transformer en renseignement exploitable. Les observateurs, ou « guetteurs », constituent l'avant-poste de la détection, chargés d'identifier signaux faibles et tendances émergentes (Jakobiak, 2009) Quant aux décideurs, bien qu'ils soient les destinataires finaux, ils orientent également les besoins informationnels et contribuent à hiérarchiser les priorités (Beau, 2009).

La diversité des sources humaines est mise en évidence par McCurdy 1994, cité dans (Beau, 2019), qui affirme que « une des principales nécessités pour le renseignement moderne est de s'appuyer sur toutes les branches d'activités » (industriels, universitaires, journalistes, administrations, ...) comme relais stratégiques. De même, les services scientifiques des ambassades ou les personnels implantés à l'étranger jouent le rôle de capteurs permanents. Ces apports illustrent la centralité de l'expertise humaine face à la prolifération de données brutes.

### **4.2.5 Acteurs comme capteurs stratégiques**

La littérature contemporaine insiste sur la nécessité d'une intelligence collective, mobilisant à la fois des acteurs internes et externes dans une dynamique de réseau. Jakobiak propose un dispositif articulé autour de trois réseaux : observateurs (collecte et diffusion), analystes-experts (valorisation) et décideurs (orientation stratégique). Cette structuration reflète la complémentarité entre collecte décentralisée et consolidation centralisée (Besson & Possin, 1996, cité dans Marcon, 2007).

La force des réseaux tient également aux « liens faibles », décrits par Granovetter (1973, cité dans Marcon, 2007), qui favorisent l'ouverture des horizons informationnels et réduisent le risque de « cécité stratégique collective ». Ces dynamiques sont renforcées par l'émergence de communautés épistémiques, regroupant des experts capables de définir des problèmes, d'identifier des solutions et d'influencer directement les décideurs.

L'efficacité des capteurs stratégiques repose toutefois sur une organisation adaptée. La coordination et l'animation des réseaux apparaissent comme des conditions nécessaires à l'implication des acteurs et à la capitalisation collective (Knauf & Gorla, 2009). La formation continue, la mise en place de chartes déontologiques et l'appropriation des outils numériques sont également des leviers pour renforcer la motivation et la fiabilité des contributions.

Enfin, les systèmes d'information sont appelés à dépasser leur simple fonction technique pour devenir des « mémoires opérationnelles partagées » (Beau, 2019) supports d'une intelligence collective reposant sur la synergie entre compétences humaines et infrastructures numériques.

# **Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

## **4.3 Synthèse des croisements théoriques**

La position des observateurs dans un système d'intelligence économique est à la fois centrale et multiforme. Acteurs de première ligne, ils mobilisent des compétences spécialisées, traduisent les informations en indicateurs stratégiques, s'inscrivent dans des réseaux multiples et participent à l'élaboration collective du sens. L'évolution des environnements informationnels et technologiques accroît leur rôle tout en imposant de nouvelles exigences méthodologiques et éthiques. Leur contribution ne peut être dissociée d'une dynamique collective intégrant experts, managers de réseaux et décideurs, inscrite dans un effort continu de structuration académique et pratique.

### **4.3.1 Implication dans le processus d'intelligence économique et cycle de veille : compétences et caractéristiques des observateurs**

Dans un système d'intelligence économique (IE), les observateurs – également désignés comme « veilleurs », « traqueurs » ou « capteurs » – jouent un rôle déterminant dans le cycle du renseignement, composé de la détection, de la collecte, de l'exploitation et de la diffusion de l'information (Jakobiak, 2004) ; (Kislin, 2005). Ils constituent la première ligne du dispositif en assurant la transformation de signaux épars en éléments exploitables.

Leur rôle dépasse la simple accumulation de données : ils doivent être capables d'orienter la recherche, de sélectionner les sources pertinentes, d'interpréter les informations collectées et de les mettre en perspective afin de les relier aux enjeux stratégiques (Dhaoui, 2008)

La collecte couvre deux catégories d'informations complémentaires. Les sources formelles regroupent les bases de données spécialisées, publications scientifiques, brevets, articles de presse ou rapports institutionnels. Les sources informelles, quant à elles, proviennent des interactions humaines (réunions, voyages, colloques, conversations, entretiens), mais aussi de comités de normalisation ou du réseau de correspondants internes (Livre Blanc-IE). Ces dernières sont souvent considérées comme plus riches et stratégiques car elles échappent aux circuits documentaires classiques. Philippe Clerc, spécialiste de l'intelligence économique, distingue à ce titre les réseaux à liens forts – vecteurs de signaux forts, enracinés dans des relations personnelles et culturelles – et les réseaux à liens faibles – producteurs de signaux faibles, diffus mais souvent décisifs pour l'anticipation, Clerc cité dans (Kislin, 2005).

Les compétences exigées des observateurs sont multiples : expertise sectorielle, maîtrise des outils numériques et des équations de recherche, vigilance cognitive pour détecter des signaux faibles, sens critique dans l'évaluation des sources, et capacité de reporting rigoureux. Antoine Saïd souligne le rôle de la capacité d'absorption, définie comme l'aptitude à reconnaître la valeur d'une information, à l'assimiler et à l'intégrer dans un cadre stratégique (Sfetcu, 2020). Cette capacité traduit l'importance de l'observateur comme acteur d'intelligence, capable d'interpréter la complexité plutôt que de se limiter à l'enregistrement des données.

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Enfin, la coordination des observateurs par un animateur du système d'information constitue un élément central. Ce dernier assure la supervision et la cohérence du dispositif en agissant comme communicant, médiateur et pédagogue, tout en mobilisant des compétences techniques (Dhaoui, 2008). Le dispositif repose donc autant sur les aptitudes individuelles que sur la dynamique collective et organisationnelle du système de veille.

### **4.3.2 L'observateur et la construction de sens**

La mission des observateurs ne s'arrête pas à la collecte : elle inclut la mise en relation et l'interprétation des données pour contribuer à la construction de sens stratégique. (Kislin, 2005) les qualifie de « décideurs informationnels » en ce qu'ils relient les informations brutes aux problématiques des décideurs, traduisant les données en indicateurs décisionnels. Leur action pédagogique consiste à éclairer des aspects invisibles de l'environnement et à guider la compréhension de situations complexes.

Cette contribution au sens s'exprime notamment à travers la production de documents spécifiques tels que les rapports d'étonnement, qui relatent des observations inhabituelles faites par des cadres ou des employés lors de leurs déplacements ou activités professionnelles. Ces rapports, utilisés par de grands groupes japonais, constituent un moyen privilégié pour faire émerger des signaux faibles et alimenter le processus d'innovation (Jones & Saunders, 1990).

Sur le plan méthodologique, le modèle WISP (Watcher Information Search Problem) illustre ce rôle interprétatif : l'observateur traduit un problème décisionnel en question de recherche d'information, détermine les indicateurs pertinents et les corrèle aux enjeux stratégiques (Kislin, 2005). De ce fait, il occupe une position charnière entre l'information brute et la connaissance contextualisée, garantissant que le flux informationnel acquiert une valeur opérationnelle.

Ainsi, la construction de sens par les observateurs repose sur trois dimensions : la capacité d'interprétation, la formalisation des observations en supports transmissibles, et la mise en relation constante avec les problématiques stratégiques de l'organisation.

### **4.3.3 L'importance du réseau pour l'observateur**

L'efficacité des observateurs dépend étroitement de leur insertion dans des réseaux, internes comme externes. Les réseaux humains traditionnels – composés de correspondants internes, d'experts ou de partenaires institutionnels – demeurent une ressource incontournable. John E. Prescott (1999) avait déjà insisté sur l'importance de mobiliser les réseaux humains des employés pour enrichir la collecte d'informations, tout en confiant leur coordination à un acteur central.

Les experts, qu'ils soient internes ou externes, jouent un rôle crucial dans ces réseaux. Leur participation à des congrès, commissions techniques ou colloques les place en position de capteurs privilégiés.

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Toutefois, leur efficacité dépend de leur sensibilisation à l'importance stratégique des signaux collectés et de leur intégration dans des dispositifs coopératifs (Kislin, 2005).

L'essor des réseaux sociaux numériques (RSN) modifie profondément les pratiques de veille. Ces plateformes favorisent l'émergence de « facilitateurs » ou « prescripteurs » d'information, qui agissent comme des sources complémentaires. Cependant, elles posent des défis liés à la surinformation, à la fiabilité des données et à l'évaluation de l'identité numérique des acteurs (Clerc, cité dans (Kislin, 2005). Cette ambivalence impose une vigilance accrue et une méthodologie de validation rigoureuse.

Dans ce contexte, la fonction de « manager de réseaux » prend une dimension stratégique. Souvent sous-estimée au profit des spécialistes techniques, elle est pourtant essentielle pour organiser la circulation de l'information, arbitrer entre sources, pondérer la fiabilité et garantir le respect des règles éthiques dans les interactions (Beau, 2019 ; Marcon, 2007). Sans cette médiation, l'efficacité du dispositif de veille est menacée par la dispersion et la perte de sens des signaux recueillis.

### **4.3.4 Évolution des pratiques et des études**

L'activité des observateurs a évolué sous l'effet de la mondialisation, de la numérisation et de l'accélération des flux informationnels. L'Open Source Intelligence (OSINT), qui regroupe les informations issues d'Internet, des bases ouvertes, des réseaux sociaux et des capteurs numériques, fournit aujourd'hui près de 80 % des informations utiles (Chopin & Oudet, 2019 ; Sfetcu,2020). Cette transformation accroît la disponibilité des données, mais pose des défis majeurs en termes de gestion, de filtrage, de protection et de contextualisation. Certains chercheurs soulignent toutefois les limites de ces évolutions. Francis Beau critique la rigidité des systèmes centrés sur les bases de données, qui tendent à devenir « trop complexes et inutilisables » face aux réalités mouvantes. Il appelle à une refonte épistémologique et à l'émergence d'une « science du renseignement » capable de penser le champ dans sa globalité. (Beau, 2019)

Sur le plan organisationnel, l'adoption de démarches d'IE reste contrastée. Les PME, en particulier, souffrent d'un déficit culturel en matière de stratégie et de management de l'information, malgré la mise en place de dispositifs territoriaux d'appui comme les clusters, pôles de compétitivité ou Dispositifs Régionaux d'Intelligence Économique (DRIE) (Marcon, 2007).

Enfin, la recherche académique s'oriente vers une approche pluridisciplinaire, intégrant histoire, science politique, sciences de l'information et de la communication, sociologie, économie et droit. Dans le but de légitimer une approche nouvelle des systèmes d'information en faisant appel aux "fondements théoriques de la fonction renseignement" Francis Beau plaide pour un rapprochement entre praticiens et chercheurs, afin de dépasser le cloisonnement entre opérationnalité et réflexion théorique (Beau, 2019).

# **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

## **4.4 Les Réseaux comme vecteurs de construction informationnelle fiable.**

### **4.4.1 Rôle fondamental des réseaux dans la fonction renseignement et l'intelligence économique**

L'évolution des environnements stratégiques et concurrentiels a fait émerger le réseau comme infrastructure incontournable du renseignement et de l'intelligence économique (IE). Dès les années 1990, le rapport (Martre, 1994) avait souligné que « la compétence est individuelle, mais l'intelligence est collective », posant ainsi les bases d'une approche systémique de la circulation de l'information.

Dans ce cadre, les réseaux constituent des dispositifs organisationnels qui permettent d'articuler les différentes étapes du cycle du renseignement – collecte, traitement, validation et diffusion – en garantissant la fluidité des échanges et la fiabilité des productions (Étienne, 2003).

L'efficacité de ces réseaux repose sur leur capacité à assurer simultanément trois fonctions essentielles. Premièrement, ils facilitent la coordination des opérations d'acquisition et de traitement de l'information, en intégrant les signaux issus de sources ouvertes (OSINT), comme des sources fermées ou relationnelles.

Deuxièmement, ils permettent la capitalisation de la connaissance au sein de mémoires collectives accessibles et mises à jour en continu, Rowe, 2007, cité par (Sybord, 2015). Enfin, ils favorisent le partage, la diffusion et l'appropriation du savoir au sein des organisations, condition indispensable à l'efficacité collective (Revel, 2015) ; (Salles, 2000). Ainsi, l'existence de réseaux structurés et informels constitue l'ossature de tout système d'intelligence économique moderne.

### **4.4.2 Fondements conceptuels des réseaux humains et leurs contributions**

La notion de réseau, bien que polysémique, renvoie dans le champ de l'IE à l'idée de relations organisées autour de l'échange d'information et de la production de sens. (Marcon & Moinet, 2000) rappellent qu'un réseau n'est pas seulement un ensemble d'acteurs connectés, mais un dispositif socio-cognitif où la valeur informationnelle réside dans les interactions.

Deux grandes catégories de réseaux coexistent. D'une part, les réseaux humains formels, qui regroupent les structures internes de coordination (fonctions IES, cellules de veille, comités de projet, laboratoires) et les instances institutionnelles chargées de la coordination sécuritaire et économique (Étienne, 2003). D'autre part, les réseaux informels, qui relèvent de la sociabilité, des communautés de pratique et des communautés épistémiques. Ces dernières, définies comme des collectifs d'experts partageant des cadres de référence, jouent un rôle décisif dans la définition des problèmes, l'interprétation des signaux et l'évaluation des solutions.

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Les « collègues invisibles », identifiables à travers des analyses de cocitation<sup>12</sup>, constituent des réseaux invisibles mais actifs, permettant la détection précoce de signaux faibles annonçant l'émergence ou l'obsolescence de thématiques (Kislin, 2005).

À côté de ces collectifs humains, les réseaux numériques – Réseaux Sociaux d'Entreprise (RSE) ou réseaux sociaux numériques (RSN) – soutiennent la mise en commun des savoirs et la coopération transverse, même si la technologie ne remplace pas la dynamique humaine. Ainsi, les réseaux doivent être compris comme des espaces hybrides, articulant dispositifs humains et techniques, où se construit la valeur stratégique de l'information.

### **4.4.3 Mécanismes de construction informationnelle via les réseaux**

La construction d'une information fiable en contexte de veille et de renseignement repose sur un ensemble de mécanismes interdépendants que les réseaux rendent possibles.

**Collecte et identification des sources :** Les réseaux permettent d'accéder à des sources multiples – formelles (bases de données, brevets, publications scientifiques) et informelles (contacts personnels, échanges de terrain, rapports d'étonnement). Cette pluralité assure une couverture élargie des signaux environnementaux.

**Circulation et partage :** La valeur des réseaux réside dans leur capacité à fluidifier la circulation des informations et à mutualiser les savoirs. Les RSE (Réseaux Sociaux d'Entreprise), en particulier, fonctionnent comme des plateformes d'enrichissement collectif, où chaque acteur devient contributeur de la mémoire organisationnelle.

**Traitement, analyse et validation :** Les réseaux d'experts jouent un rôle crucial dans la validation des informations, par recoupement et contextualisation sectorielle. L'utilisation d'outils de cooccurrence et d'annotations partagées (Kislin, 2005) renforce cette dimension en ajoutant des traces cognitives utiles à la réutilisation des données.

**Attribution de sens et contextualisation :** Le veilleur, au sein des réseaux, agit comme médiateur. Il traduit les signaux en informations pertinentes pour la décision stratégique. La curation, définie comme un processus de sélection, organisation et mise en perspective (Alloing & Moinet, 2012), renforce la fiabilité et la pertinence du contenu produit collectivement.

---

<sup>12</sup> Cocitation ; Une technique bibliométrique Développée par Henry Small (1973), qui permet d'identifier les réseaux invisibles, utilisé par (Kislin, Ph,2005) dans Intelligence compétitive 2.0 pour détecter les signaux faibles.

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

### **4.4.4 Défis, évolutions et limites**

Malgré leur rôle central, les réseaux font face à plusieurs limites et défis dont :

**Confusion conceptuelle** : la notion de réseau demeure instable et parfois ambiguë, ce qui complique la construction d'un cadre théorique unifié (Bulinge,2002).

**Surcharge informationnelle** : les OSINT fournissent 80–90 % des informations utiles, mais risquent de générer une accumulation de données peu élaborées, entraînant un déficit d'exploitation stratégique, O. Dujardin cité par (Chopin & Oudet, 2019).

**Fiabilité et manipulation** : la valeur d'une information dépend de sa traçabilité et de son contexte d'acquisition (Kislin, 2005). Or, certains dispositifs numériques fonctionnent comme des « boîtes noires », renforçant les risques d'influence et de biais cognitifs.

**Limites organisationnelles** : de nombreuses PME souffrent d'un déficit de culture informationnelle, freinant l'intégration de pratiques réticulaires. De plus, le management des réseaux est souvent sous-estimé alors qu'il est décisif pour garantir la pertinence et la fiabilité du renseignement (Marcon, 2007).

**Enjeux éthiques** : les règles de confiance, d'honnêteté et de respect du « off » conditionnent la crédibilité des réseaux. L'élaboration de chartes déontologiques internes apparaît dès lors comme un garde-fou nécessaire (Denécé, 2011) ; (Marcon, 2009).

Les réseaux apparaissent comme le vecteur privilégié de la construction informationnelle dans les dispositifs d'intelligence économique. Ils articulent contributions humaines, pratiques organisationnelles et outils technologiques pour transformer des données hétérogènes en savoirs fiables et stratégiques. Leur efficacité repose sur la diversité des sources, la circulation fluide des connaissances, la validation experte et la contextualisation collective.

Toutefois, leur succès dépend de la capacité des organisations à dépasser les limites conceptuelles, informationnelles et éthiques qui les traversent. Dans cette perspective, les réseaux ne sont pas seulement des outils de collecte, mais des dispositifs socio-organisationnels qui reflètent la complexité des environnements contemporains et qui conditionnent la performance stratégique des organisations.

## **5 Positionnement de la recherche**

### **5.1 Insuffisances repérées dans la littérature existante.**

#### **5.1.1 La prédominance des outils sur la méthodologie**

Plusieurs travaux constatent un biais technologique qui relègue la méthode au second plan dans la conception des dispositifs réticulaires et des systèmes d'information.

## **Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Francis Beau (Beau, 2019) critique le « primat technologique » en l'absence d'une base méthodologique solide et plaide pour une approche documentaire centrée sur la mémoire et l'exploitation raisonnée des informations, sous peine « d'usines à gaz » organisationnelles.

Dans les organisations, le décalage entre potentiel des technologies collaboratives (intranet, RSE) et appropriation effective est récurrent : la DSI peut jouer un rôle de « chef d'orchestre » mais cette médiation reste souvent sous-théorisée au regard des pratiques managériales nécessaires. Au plan des modèles, la représentation canonique du cycle du renseignement est critiquée pour sa décomposition mécaniste et son inadéquation aux flux numériques massifs, ce qui entretient des réponses techniques fragmentées et peu cumulatives (Chopin & Oudet, 2019).

### **5.1.2 Le prérequis culturel et humain : une base souvent ignorée**

Les réseaux efficaces reposent sur des fondements socioculturels — confiance, réciprocité, reconnaissance — sans lesquels les outils demeurent inopérants. Plusieurs sources soulignent que la construction d'un fonctionnement en réseau relève d'abord d'un « état d'esprit » et d'une culture du partage diffusée à tous les niveaux, et non d'un décret organisationnel ou d'un déploiement d'outils (Dhaoui, 2008). Des freins culturels persistants sont relevés : rétention d'information comme source de pouvoir en contexte français (Salles, 2000) ; culture du secret et individualisme dans certains contextes nationaux, comme en Algérie, entravant la mise en place de cellules d'IE.

La littérature insiste aussi sur la pluralité des natures de liens et leurs implications : Lionel Bobot distingue « réseaux blancs » (économie du don, amitié) et « réseaux noirs » (équilibres de contrainte), ouvrant un champ d'analyse sur la qualité relationnelle des liens mobilisés (Bobot, 2011). Les dispositifs de management des connaissances y sont souvent identifiés comme maillons faibles lorsqu'ils ignorent ces dimensions.

### **5.1.3 Une compréhension superficielle des dynamiques internes des réseaux**

Les mécanismes fins de circulation du savoir à l'intérieur des réseaux demeurent insuffisamment décrits. À propos des communautés de pratique, SIHAM HAROUSSI relève un manque d'études sur le transfert interne des connaissances, les rôles respectifs des membres et les effets de congestion quand tous sollicitent les mêmes experts (Haroussi, 2004). Au niveau micro-interactionnel, (Goria, 2018) pointe des « pertes informationnelles » et des erreurs d'interprétation dès la formulation de la demande, soulignant la fragilité des médiations humaines.

Au plan temporel, la plupart des travaux adoptent une vision statique : la dimension dynamique (formation, stabilisation, dissolution des liens) est peu observée longitudinalement, alors qu'elle conditionne la compréhension des processus d'activation et de maintenance des réseaux.

## **Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Les effets des TIC et des réseaux sociaux numériques sur la structure des réseaux personnels restent, par ailleurs, encore mal mesurés (Grossetti, 2013). Enfin, sur le plan empirique, les études au niveau « whole network » inter organisationnel demeurent rares, au profit d'analyses centrées acteur (« ego-network »), ce qui limite l'intelligibilité des coordinations d'ensemble (Provan, Fish & Sydow, 2007, cités dans (Cucchi, Fuhrer & Porphyre, 2016).

### **5.1.4 La confusion entre création et identification des réseaux**

La littérature pratique tend à privilégier la création de réseaux formels et d'outillages dédiés, au détriment de l'identification et de l'activation du capital relationnel déjà existant. Plusieurs auteurs rappellent que les réseaux préexistent souvent à l'entreprise ; l'enjeu premier consiste à « savoir les regarder » et à cartographier les gisements relationnels et informationnels informels — un chantier par nature toujours inachevé (Cigref, 2003). Cette confusion entretient une focalisation sur l'ingénierie au lieu d'un audit de l'existant, de sa mise en visibilité et de son animation (Besson & Possin, 2006).

Par ailleurs, l'activation et la coordination demandent un pilotage explicite : sans animateur ou intégrateur, les motivations hétérogènes conduisent à la dispersion, aux « îlots d'informations » et à des réseaux peu opérants. La fonction d'animation — gestion des interactions, règles de circulation, rétroaction — demeure sous-outillée au regard de son rôle dans la cohésion et l'alignement.

### **5.1.5 Un manque de modèles théoriques complets**

Plusieurs synthèses soulignent le caractère parcellaire du champ : la contribution des réseaux à l'IE reste « relativement peu étudiée », y compris dans ses modes d'activation et ses mécanismes (Marcon, 2007). Même les dispositifs qui intègrent explicitement des réseaux se concentrent quasi exclusivement sur le versant interne, au détriment des réseaux externes, pourtant déterminants.

Cette fragmentation nourrit l'absence de « modèles, figures stylisées, théories complètes » dédiés à l'IE (Marcon, 2007). Des limites connexes sont relevées : faible traitement des dimensions de gestion, direction et contrôle interne dans la littérature sur le renseignement (Beau, 2019) ; déficit de travaux académiques dans certains périmètres géographiques (Breton, 2006).

Plus largement, un cloisonnement disciplinaire freine l'émergence d'un cadre unificateur : Bulinge évoque l'absence de « conceptualisation initiale » validée en IE (Bulinge, 2002), tandis que Mallowan relève le « dialogue rare » entre info-doc et info-business (Mallowan, 2014). Enfin, l'extension aux réseaux hybrides humains-non humains proposée par la théorie de l'acteur-réseau reste peu intégrée dans les modèles de l'IE, alors même que les dispositifs socio-techniques structurent l'action (Cucchi, Fuhrer & Porphyre, 2016) ; (Marcon, 2007).

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

La littérature académique et professionnelle reconnaît unanimement le rôle stratégique des réseaux humains dans l'intelligence économique, mais met en évidence de profondes lacunes quant à leur conception, leur construction et leur gestion. Ces lacunes apparaissent sur plusieurs plans.

D'abord, un déficit méthodologique persiste : les approches demeurent souvent parcellaires, centrées sur les réseaux internes, et rarement accompagnées de modèles théoriques robustes permettant de guider la pratique (Marcon, 2007). Cette insuffisance se traduit par une prédominance des outils techniques au détriment d'une méthodologie formalisée, occultant les processus de construction proactive et d'animation des réseaux.

Ensuite, la dimension socio-culturelle, pourtant essentielle, reste fréquemment négligée. Les réseaux sont trop souvent envisagés comme de simples instruments de collecte d'information, alors que leur efficacité repose sur des fondements humains tels que la confiance, la reconnaissance et la culture du partage. À cela s'ajoute une analyse souvent superficielle des dynamiques internes, de la circulation du savoir et des mécanismes relationnels, qui se limite à des vues statiques et ne tient pas compte de l'évolution temporelle et des processus d'activation.

Par ailleurs, la littérature tend à privilégier la création de réseaux ex nihilo plutôt que l'identification et la valorisation des réseaux existants, tout en minimisant la nécessité d'un pilotage actif et d'une coordination explicite. L'absence de réflexion approfondie sur le rôle des animateurs et intégrateurs fragilise encore la cohésion et la performance des dispositifs réticulaires.

Enfin, plusieurs faiblesses structurelles persistent : cloisonnement disciplinaire, manque de dialogue intersectoriel, absence d'un cadre conceptuel unifié, sous-estimation de l'éthique et des rapports de pouvoir, et insuffisante prise en compte des réseaux hybrides humains–non humains (Callon & Ferrary, 2006 ; Marcon, 2009 ; Cucchi, Fuhrer & Porphyre, 2016). Ces constats appellent au développement d'approches plus rigoureuses, systémiques et humaines, intégrant les dimensions culturelles et relationnelles, tout en articulant réseaux, structures organisationnelles et systèmes d'information. Ils justifient également la nécessité de dépasser les visions technicistes pour inscrire l'étude des réseaux humains dans une perspective dynamique, interdisciplinaire et ancrée dans la pratique.

C'est dans ce prolongement que s'inscrit la section suivante, qui propose un cadre d'analyse adapté à l'étude de cas. Celui-ci vise à opérationnaliser les apports théoriques en identifiant les leviers conceptuels et méthodologiques nécessaires pour examiner concrètement la construction, l'activation et la gestion des réseaux humains au sein d'un dispositif d'intelligence économique.

# **Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

## **5.2 Cadre d'analyse proposé pour l'étude de cas BOMARE.**

Le cadre d'analyse proposé vise à interpréter les données issues de l'étude de cas consacrée à BOMARE en articulant la problématique de recherche — la conception de réseaux d'acteurs de veille stratégique au sein d'un système d'intelligence économique par l'usage des méthodes du renseignement humain — avec un corpus théorique intégrant les apports de l'intelligence économique, du renseignement humain, des nouvelles technologies d'information et communication, de la théorie de l'acteur-réseau, de la pensée complexe et de l'approche systémique des organisations.

L'enjeu est d'examiner comment le partage d'information formelle et informelle au sein de l'entreprise constituent un levier de conception des réseaux humains et leur activation, tout en montrant dans quelle mesure des méthodes de renseignement sont mobilisées de manière explicite ou implicite dans ce processus.

Le choix de BOMARE comme terrain d'analyse est particulièrement pertinent, car l'entreprise se caractérise par une culture organisationnelle orientée vers l'excellence, l'innovation et l'amélioration continue, soutenue par la certification ISO 9001 :2015 et l'accréditation ISO/IEC 17025, qui constituent des « actants non humains » structurant les pratiques et les interactions. Cette culture favorise une organisation en réseau plutôt que strictement hiérarchique, en valorisant l'autonomie, le leadership participatif et la qualification du capital humain, autant de conditions favorables à la construction de réseaux formels et informels. Dans ce contexte, la circulation transversale de l'information, la coopération et la complémentarité apparaissent comme des leviers essentiels de la veille stratégique et de l'intelligence collective.

L'analyse s'appuie sur une approche méthodologique mixte, combinant des outils qualitatifs (entretiens semi-directifs, observations, analyse de contenu) et quantitatifs (questionnaires, analyse conceptuelle des réseaux). Cette combinaison permet de saisir la complexité des réseaux humains en croisant la compréhension des dynamiques sociales, culturelles et symboliques avec la cartographie formelle des interactions. L'approche qualitative vise à éclairer la manière dont les acteurs construisent du sens, partagent l'information et négocient leurs positions dans les jeux d'influence, tandis que l'approche quantitative permet de représenter et de mesurer les structures relationnelles : densité du réseau, centralité des acteurs, rôle des liens forts et faibles. Ce double regard évite de dissocier l'étude de la structure des réseaux de l'analyse des interactions qui leur donnent vie.

Les dimensions observées incluent les modes de construction des réseaux, qui peuvent être formels (équipes projet, comités qualité) ou informels (liens interpersonnels basés sur la confiance et l'affinité), les pratiques de partage d'information, qu'elles concernent des flux formels ou des signaux faibles issus d'échanges informels, ainsi que la culture organisationnelle, dont les valeurs conditionnent la propension des acteurs à coopérer et à partager. Le rôle des observateurs ou veilleurs constitue une autre dimension clé : qu'ils soient

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

spécialistes de la veille ou acteurs de terrain, ils jouent une fonction de capteurs d'information et d'animateurs de réseaux.

Enfin, les systèmes d'information et les outils numériques apparaissent comme des infrastructures essentielles de la coordination et de la capitalisation des connaissances, agissant comme médiateurs techniques au sens de la théorie de l'acteur-réseau.

L'étude se déploie à trois niveaux d'analyse complémentaires. Au niveau individuel, il s'agit d'évaluer les compétences, le capital relationnel et la capacité des acteurs à mobiliser leurs réseaux. Au niveau collectif, l'accent est mis sur les dynamiques de groupes de travail, les communautés de pratique et la constitution d'une intelligence collective.

Enfin, au niveau organisationnel, l'analyse porte sur l'impact global des réseaux sur la performance, l'innovation et la gouvernance de l'information. Cependant, ce cadre présente certaines limites inhérentes aux recherches de terrain en organisation. L'accès aux données sensibles et aux logiques d'influence internes peut être restreint, et les perceptions recueillies par entretiens ou questionnaires sont susceptibles de refléter des biais cognitifs. De plus, une réticence des acteurs à partager certaines informations peut constituer un frein à l'exhaustivité de la collecte. La triangulation des sources et l'articulation des méthodes sont prévues pour limiter ces risques et renforcer la validité de l'analyse.

En somme, ce cadre d'analyse offre une grille de lecture cohérente pour examiner le cas BOMARE comme une organisation apprenante et en réseau. Il permet de relier les dimensions techniques, humaines et organisationnelles de la circulation de l'information stratégique, et prépare la transition vers l'analyse empirique, où seront mises à l'épreuve les hypothèses relatives à la construction et à l'activation des réseaux humains dans un système d'intelligence économique.

### **Conclusion du premier chapitre :**

L'analyse de la littérature met en évidence la place des réseaux humains dans les dispositifs d'intelligence économique. Ces réseaux constituent des mécanismes de circulation, de partage et de valorisation de l'information, notamment informelle, et participent à la production de connaissances utiles à la décision.

Dans cette perspective, le renseignement humain (HUMINT) met en lumière le rôle des observateurs, veilleurs et experts dans la collecte, la validation et l'interprétation des signaux issus de l'environnement, en complément des sources documentaires et des outils de veille.

L'examen des travaux relatifs à l'intelligence économique, aux réseaux d'acteurs, au cycle de l'information et du renseignement ainsi qu'aux dimensions socio-culturelles des organisations montre que la performance des dispositifs de veille repose sur l'articulation entre ressources informationnelles, interactions humaines et mécanismes de coordination.

## **Chapitre1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques**

Toutefois, la littérature révèle plusieurs limites, notamment l'absence de démarches formalisées pour la construction et l'animation des réseaux, leur traitement fréquent comme de simples canaux de transmission de l'information, ainsi qu'une prise en compte limitée de leur intégration aux structures organisationnelles et aux systèmes d'information.

Ces constats conduisent à mobiliser un cadre d'analyse fondé sur la complémentarité des approches relationnelles, cognitives et organisationnelles. Ce cadre permet d'appréhender les processus de construction, d'activation et de fonctionnement des réseaux humains en tenant compte des relations entre acteurs, des mécanismes de création de sens, des modes de coordination et des pratiques de partage de l'information.

Sur cette base, l'étude empirique menée au sein de BOMARE vise à examiner la manière dont les acteurs construisent et mobilisent leurs réseaux dans les activités de veille et d'intelligence économique. L'objectif est d'analyser les flux d'information, les mécanismes de coordination, les pratiques de partage des connaissances et le rôle des observateurs dans la production d'informations utiles à la décision.

Cette démarche permet de confronter le cadre théorique aux réalités du terrain et d'identifier les conditions qui favorisent ou limitent la contribution des réseaux humains au fonctionnement d'un système d'intelligence économique.

**Deuxième chapitre**

**Étude de cas : BOMARE Company**

**&**

**Analyse des réseaux d'observateurs**

## **Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d’observateurs**

## **Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d’observateurs**

### **Introduction au deuxième chapitre :**

Dans un contexte où la capacité à capter, interpréter et diffuser l’information stratégique conditionne la compétitivité organisationnelle, l’analyse empirique conduite auprès de BOMARE Company vise à documenter la construction, l’activation et l’efficacité d’un réseau d’observateurs intégré à un dispositif de veille stratégique. Ce chapitre a pour objectif principal d’opérationnaliser les apprentissages empiriques afin d’éclairer la formulation d’un modèle de réseau d’observateurs : il s’agit d’évaluer la fiabilité, la réactivité et l’utilité décisionnelle des pratiques observées, puis d’articuler ces constats avec les cadres théoriques mobilisés dans la thèse (cycle du renseignement, théorie des réseaux, capital humain et contextualisation du savoir).

L’analyse s’inscrit directement dans les hypothèses de recherche formulées antérieurement. Pour rappel l’hypothèse 1 interroge l’articulation entre le cycle du renseignement et le cycle informationnel ; l’hypothèse 2 porte sur l’intégration du HUMINT dans les réseaux d’acteurs ; l’hypothèse 3 examine l’effet de la flexibilité organisationnelle sur la performance; l’hypothèse 4 relie intensité des interactions humaines, gouvernance et qualité de l’information ; enfin, L’analyse présentée vise à tester empiriquement, la plausibilité de ces hypothèses et à identifier les leviers et ruptures observables au sein de BOMARE Company.

La méthodologie adoptée pour ce cas pratique est basée sur les fondements conceptuel et épistémologique traitées au chapitre 1, l’étude adopte une stratégie mixte (méthodes mixtes) combinant un volet principale qualitatif (entretiens semi-directifs et observations) complété un volet quantitatif (questionnaire diffusé en interne). Ce questionnaire, administré via l’intranet de l’entreprise, a permis de saisir des indicateurs descriptifs relatifs au profil des répondants, à la fréquence et la nature des usages réseau, aux pratiques de vérification et de partage, ainsi qu’aux perceptions de la fiabilité et de la confidentialité.

Quant aux entretiens, ils ont été conduits auprès d’un échantillon raisonné de cadres et d’agents de terrain, qui nous ont fourni des matériaux riches pour comprendre les logiques d’action, les modes d’activation des observateurs et les modalités informelles de circulation de l’information. Ces entretiens ont été soumis à un codage thématique itératif afin d’extraire des catégories analytiques couvrant la perception des réseaux, les usages, la gouvernance et les freins organisationnels.

La triangulation des sources (questionnaire, entretiens, observation) renforce la validité interne des interprétations. Les limites méthodologiques sont explicitées afin de situer l’interprétation : l’effectif restreint du questionnaire limite la puissance statistique et confine les analyses corrélationnelles au statut d’exploration empirique.

## Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d’observateurs

Les réponses auto-rapportées exposent à des biais de désirabilité sociale, traiter en partie, par la conversion de réponses qualitatives en indicateurs quantitatifs (encodage ordinaire) demeure un compromis pragmatique à documenter précisément dans la section méthodologique. Ces réserves expliquent pourquoi les résultats quantitatifs seront systématiquement recoupés par l’analyse qualitative avant toute conclusion normative.

Le chapitre suivant est structuré dans une logique ascendante et intégrative. Dans un premier temps sont présentés les **résultats quantitatifs** (descriptifs et corrélations exploratoires), puis les **résultats qualitatifs** issus des entretiens (synthèse thématique sur la perception, la mobilisation et les freins relatifs aux réseaux humains). La section suivante propose une **discussion croisée** qui confronte empirie et théorie : validation (ou infirmation) des hypothèses, mise en perspective avec les travaux de Granovetter, Burt, Marcon, Beau, Davenport & Prusak et autres références mobilisées, et identification des implications pour la modélisation opérationnelle du réseau d’observateurs. En conclusion de Ce chapitre, une synthèse de ce diagnostic destinée à alimenter la proposition de modèle méthodologique qui sera développée dans le 3ème chapitre,

### 2.1. Présentation de l’entreprise BOMARE Company

#### 2.1.1 Historique, croissance et développement

Fondée en 2001, BOMARE Company constitue aujourd’hui l’un des acteurs majeurs de l’industrie électronique en Algérie. Entreprise privée à capital national, elle s’est spécialisée dès sa création dans la fabrication de produits électroniques de haute technologie, distribués sous la marque commerciale « Stream System ». Son siège social est établi à Alger et son effectif se situe entre 500 et 1 000 salariés, ce qui en fait une entreprise de taille intermédiaire structurée autour d’un capital humain hautement qualifié. BOMARE Company a progressivement consolidé son ancrage sur le marché national tout en déployant une stratégie d’expansion internationale ambitieuse, ciblant à la fois l’Europe (Espagne, Portugal, Allemagne, Italie) et le continent africain.

#### ➤ Activités principales et diversification

L’entreprise a bâti sa réputation sur la conception et la fabrication de téléviseurs LED, MiniLED et 4K Smart, mais son portefeuille s’est progressivement diversifié pour inclure le développement de solutions d’affichage numérique interactives ainsi que la production de caméras intelligentes. Parallèlement à ses gammes propres, BOMARE exerce une activité significative de sous-traitance industrielle, couvrant l’ensemble de la chaîne de valeur : conception, ingénierie, fabrication et assemblage de cartes électroniques. Cette double orientation – produits finis sous marque propre et services industriels pour des tiers – lui confère une position hybride à la fois d’industriel innovant et de partenaire technologique.

Dans la continuité de cette logique de diversification, l’entreprise a investi dans le développement de plateformes logicielles, dédiée à l’affichage connecté et aux services numériques intégrés.

## Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d'observateurs

Ce mouvement traduit une évolution de BOMARE d'un statut de simple fabricant de produits électroniques vers celui d'un acteur technologique complet, combinant hardware et software.

### ➤ Exportation et développement international

L'exportation constitue l'un des piliers de la stratégie de croissance de BOMARE. Dès 2007, l'entreprise a mis en place un dispositif d'internationalisation qui lui permet aujourd'hui d'atteindre un taux d'export supérieur à 85 % de ses volumes produits. Ses produits sont distribués sur plusieurs marchés européens hautement concurrentiels (Espagne, Portugal, Italie, Allemagne), ce qui atteste de la conformité de ses standards de production aux exigences réglementaires et qualitatives européennes. BOMARE s'emploie également à renforcer sa présence en Afrique, un marché porteur en pleine expansion. Cette orientation témoigne d'une double compétence distinctive : la maîtrise technologique et l'expertise logistique et réglementaire nécessaires pour répondre aux contraintes de l'exportation.

### ➤ Qualité, certifications et outils de pilotage

Afin d'asseoir sa compétitivité sur des bases solides, BOMARE a adopté un système de management de la qualité certifié ISO 9001 :2015, complété par l'accréditation ISO/IEC 17025 pour son laboratoire de métrologie. Ce dernier garantit la fiabilité et la précision des contrôles dimensionnels et techniques, éléments déterminants dans un secteur où la conformité internationale est essentielle.

La politique qualité de l'entreprise repose sur plusieurs principes structurants :

- Une analyse systématique des risques,
- L'amélioration continue des processus,
- L'implication active du capital humain,
- La standardisation et digitalisation des procédures,
- Ainsi que la conduite régulière d'audits internes.

L'ensemble de ces démarches est soutenu par l'intégration d'un ERP, SAP Business One, qui centralise les flux d'information et garantit une gestion cohérente des opérations industrielles et administratives. Ce dispositif numérique constitue également un support au pilotage par la performance, renforçant la capacité de l'organisation à anticiper et corriger ses écarts opérationnels.

### ➤ Culture organisationnelle et management stratégique

La culture organisationnelle de BOMARE se distingue par un accent marqué sur l'autonomie, l'innovation et le leadership participatif. L'entreprise valorise l'apprentissage organisationnel en entretenant des partenariats académiques, notamment à travers la mise en place de masters professionnels en collaboration avec l'université Saad Dahlab de Blida.

## Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d’observateurs

Cette stratégie contribue à renforcer la formation continue, à développer le capital humain local et à nourrir l’innovation interne par l’intégration de jeunes talents issus du système universitaire.

Sur le plan stratégique, BOMARE poursuit plusieurs orientations prioritaires :

- La fidélisation client par la qualité et l’innovation,
- La diversification de l’offre produit avec des technologies de pointe (MiniLED, intelligence artificielle, partenariat avec Google TV),
- L’intégration des normes environnementales (conformité CE, RoHS), en cohérence avec les exigences internationales de durabilité.

➤ Valeurs et principes de l’entreprise :

Seul le mot d’ordre “ TRUST” reflète les valeurs motrices de l’entreprise BOMARE COMPANY dont cinq valeurs fondamentales se déclinent :

- ✓ Transparence
- ✓ Respect
- ✓ Union
- ✓ Solidarité
- ✓ Triomphe

➤ Distinctions et reconnaissance internationale

L’excellence opérationnelle et stratégique de BOMARE a été reconnue à plusieurs reprises sur la scène internationale. L’entreprise a notamment été classée parmi les entreprises inspirantes par le London Stock Exchange Group en 2018 et 2019, a obtenu le Trophée du Meilleur Exportateur de produits électroniques en 2015 et 2019, et s’est vue décerner le Trophée du Meilleur Entrepreneur Algérien par « European CEO Magazine » en 2021. Ces distinctions consacrent sa capacité à conjuguer innovation, qualité et performance exportatrice, renforçant ainsi son image de marque au-delà du marché algérien.

➤ La politique qualité de BOMARE Company

BOMARE Company ambitionne de s’affirmer comme un acteur de référence dans l’industrie électronique, à la fois sur le segment grand public à travers sa marque commerciale *Stream System* et sur celui de la sous-traitance industrielle. Afin de répondre aux attentes de sa clientèle tout en respectant les exigences légales et réglementaires, l’entreprise a défini une politique qualité articulée autour de cinq axes stratégiques majeurs :

1. Assurer la satisfaction durable des clients ;
2. Promouvoir la formation, la sensibilisation et l’implication de l’ensemble du personnel ;
3. Garantir l’efficacité du traitement et de la correction des non-conformités ;
4. Encourager l’innovation à tous les niveaux de l’organisation ;
5. Conquérir de nouveaux marchés pour soutenir le développement de l’entreprise.

## Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d'observateurs

Ces orientations stratégiques sont déclinées au sein de l'ensemble des départements, services et unités de l'organisation. Dans ce cadre, la Direction Générale s'engage à mobiliser les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la mise en œuvre de cette politique, de manière à assurer la maîtrise des processus et l'atteinte des objectifs fixés.

À cet effet, un Responsable Management Qualité a été désigné par la Direction Générale. Ce dernier, investi d'une autorité formelle, a pour mission :

- De rendre compte du fonctionnement global du système de management de la qualité, de l'efficacité des processus qui le composent et des besoins éventuels d'amélioration ;
- De promouvoir et de renforcer la sensibilisation aux exigences des clients à l'ensemble des niveaux hiérarchiques de l'organisation.

### ➤ Management des processus

La direction générale de BOMARE COMPANY désigne, des pilotes de processus charges de garantir l'efficacité et/ou l'efficacité des processus. Ils disposent de l'autorité, de la compétence et des moyens nécessaires pour mener à bien cette mission, les activités principales des pilotes processus :

- En collaboration avec la direction générale, définir les objectifs du processus et les indicateurs de performance associés
- Réaliser la surveillance du processus et mesurer l'atteinte des objectifs à travers les indicateurs associés lors des présentations mensuelles des résultats
- S'assurer du traitement des dysfonctionnements du processus et de la mise en œuvre des plans d'amélioration issus des audits
- Rendre compte des résultats à la Direction Générale de BOMARE COMPANY
- Communiquer les résultats de son processus et sensibiliser sur les enjeux / objectifs les acteurs concernés
- Faire approuver par la Direction Générale de BOMARE COMPANY toute Modification significative relative au processus

## Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d'observateurs

De ce fait l'entreprise a identifié trois catégories des processus, Il s'agit des processus suivants :

### a) Les processus de réalisation :

Cette chaîne de processus représente le cœur du métier et fait l'objet d'une attention particulière, Ils débutent par la détection du besoin du client et vont jusqu'à sa satisfaction. Le processus de conception est externalisé : la maîtrise de ce dernier est effective sur la base d'un contrat de partenariat de recherche et développement avec une entité coréenne depuis avril 2011.

N°	Intitulé du Processus	Code
1	Technique	Proc R1
2	Achat internationaux	Proc R2
3	Production	Proc R3
4	Contrôle qualité produit	Proc R4
5	Commercial	Proc R5
6	Logistique	Proc R6

**Tableau 2 : Les processus de réalisation de BOMARE COMPANY**

*Source : document interne de l'entreprise*

b) **Les processus de soutien :** Ces processus contribuent au bon déroulement des processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires

N°	Intitulé du Processus	Code
1	Gestion de ressources humaine	Proc S1
2	Achat locaux	Proc S2

## Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d'observateurs

3	Communication & pub	Proc S3
4	Maintenance industrielle	Proc S4
5	Service après ventes & maintenance des dalles	Proc S5

**Tableau 3 : les processus de soutien**

*Source : document interne de l'entreprise*

### c) Les processus de management :

Ces processus contribuent à la détermination de la politique qualité et au déploiement de l'objective qualité, Il s'agit des processus suivants

N°	Intitulé du Processus	Code
1	Direction	Proc M1
2	SMQ	Proc M2

**Tableau 4 Les processus de management**

**Source : document interne de l'entreprise**

#### ➤ *Revue de Direction*

La Direction Générale de BOMARE COMPANY organise annuellement une Revue de Direction au cours de laquelle elle prend en compte les résultats afin de s'assurer que son système de management de la qualité demeure pertinent, adéquat, efficace et efficient

### **2.1.2 Organisation interne : direction, pôles, fonctions RH, innovation.**

Pour assurer la continuité et l'efficacité de son activité de production, Bomare Company s'appuie sur une organisation de type fonctionnelle, structurée autour de départements essentiels.

## Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d'observateurs

La Direction Générale constitue l'instance centrale de pilotage, relayée par des structures opérationnelles spécialisées qui garantissent l'adaptation de l'entreprise à la nature de ses activités.

### 2.1.2.1 L'organisation de Bomare Company

#### ❖ Direction générale

- Département Organisation & Procédures ;
- Achats Internationaux ;
- Département Trésorerie ;
- Département Export ;
- Département Finances & comptabilités ;
- Département Communication & Pub ;
- Direction Unité Birtouta :
  - ✓ Département Assurance Qualité Produit ;
  - ✓ Département Achats Locaux ;
  - ✓ Département Commercial ;
  - ✓ Département Technique ;
  - ✓ Département Logistique ;
  - ✓ Département Production ;
  - ✓ Département Ressources humaines ;
  - ✓ Département Maintenance Industrielle ;
  - ✓ Département Services après-vente et réparation des dalles.

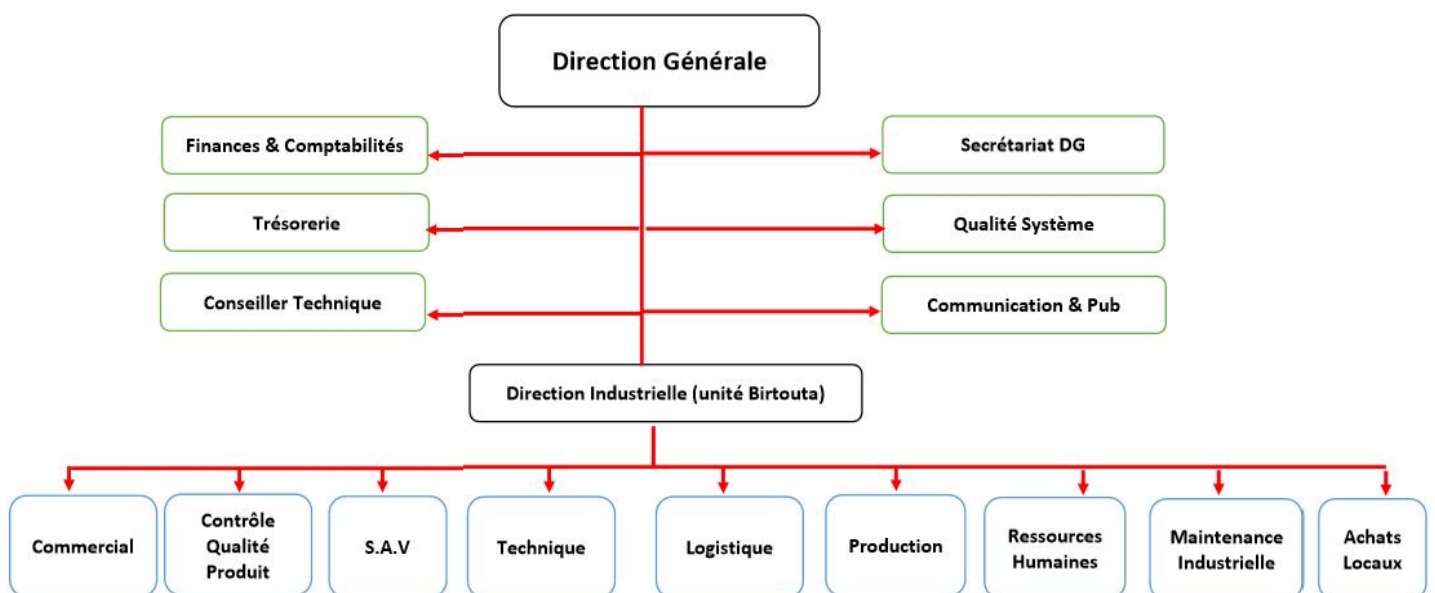


Figure 8 organigramme de BOMARE COMPANY

Source : le manuelle qualité

## Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d'observateurs

### ➤ *Département d'assurance qualité*

Au niveau de BOMARE COMPANY, le contrôle qualité se fait en amont et en aval sur trois niveaux :

- **IQC** : Incoming Quality Control l'objectif de l'IQC est de s'assurer que les matériaux ou produits entrants répondent aux normes et spécifications de qualité requises.
- **LQC** : On-line Quality Control, fait référence au processus de surveillance et d'inspection de la qualité des produits pendant leur production ou leur assemblage.
- **OQC** : Outgoing Quality Control, est la dernière étape du processus de contrôle de la qualité et est menée pour s'assurer que les produits quittant l'usine de fabrication répondent aux normes de qualité souhaitées et aux attentes des clients.

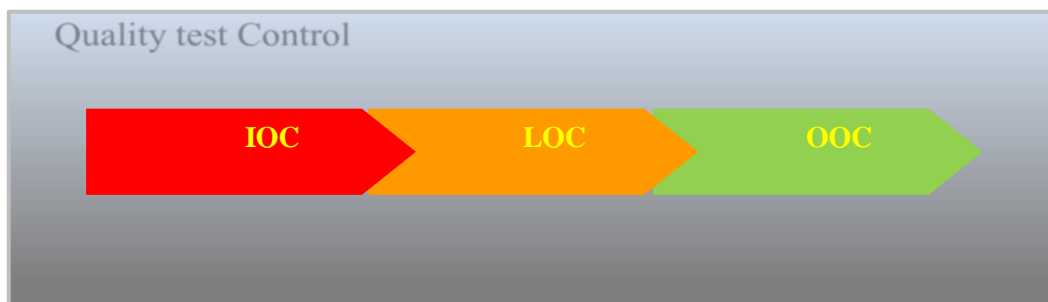


Figure 9 : Schéma du processus d'assurance qualité

Source : la manuelle qualité

### ➤ *Département logistique*

Le département logistique est responsable de la gestion et de la coordination des activités liées à la chaîne d'approvisionnement, au stockage, à la distribution et à l'expédition des téléviseurs fabriqués.

### ➤ *Département de service après-vente*

Est le département chargé de fournir un support technique, des réparations et une assistance aux clients qui rencontrent des problèmes avec leurs téléviseurs après l'achat. Voici quelques responsabilités courantes du service après-vente :

- Service client :

Le service après-vente est responsable de répondre aux demandes et aux préoccupations des clients concernant leurs téléviseurs.

## Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d’observateurs

Cela peut inclure la gestion des appels téléphoniques, des courriels ou des chats en ligne, et fournir des réponses claires et précises aux questions des clients.

- Diagnostic et dépannage :

Lorsqu'un client signale un problème avec son téléviseur, le service après-vente est chargé de diagnostiquer le problème et de fournir des solutions appropriées. Cela peut impliquer de guider le client à travers des étapes de dépannage, de fournir des instructions d'utilisation ou de planifier une réparation si nécessaire.

- Réparations et entretien :

Si le téléviseur nécessite une réparation, le service après-vente peut coordonner l'envoi d'un technicien sur place pour effectuer la réparation ou recommander un centre de service agréé où le client peut apporter le téléviseur pour les réparations nécessaires. Le service après-vente veille également à ce que les garanties applicables soient respectées et que les réparations soient effectuées de manière rapide et efficace.

- Suivi des réclamations :

Le service après-vente est responsable du suivi des réclamations des clients, de leur résolution et de la satisfaction globale du client. Cela peut impliquer la coordination avec d'autres départements de l'usine, tels que la gestion de la qualité, pour résoudre les problèmes récurrents et améliorer la conception ou la fabrication des téléviseurs.

L'objectif principal du service après-vente est de garantir la satisfaction des clients et de maintenir une réputation positive pour l'usine de télévision. En fournissant un support technique efficace, des réparations rapides et un service client de qualité, le service après-vente contribue à fidéliser les clients et à assurer leur confiance dans la marque et les produits de l'usine de télévision.

## 2.2 Enjeux informationnels et pratiques de veille chez Bomare

### 2.2.1 Typologie de l’environnement concurrentiel de BOMARE Company

L’environnement concurrentiel algérien, marqué par l’ouverture économique progressive et la mondialisation, se caractérise par son incertitude, sa complexité et sa forte turbulence (Melbouci, 2008). Historiquement, les entreprises opéraient sous la centralisation de l’État, mais depuis les réformes économiques des années 1990, la concurrence est devenue plurielle, intégrant des acteurs locaux, régionaux et internationaux.

## Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d'observateurs

Dans le secteur de l'électronique et du numérique, BOMARE Company se situe à la croisée de plusieurs dynamiques :

- **Concurrence nationale** : émergence progressive d'acteurs locaux en sous-traitance et assemblage électronique.
- **Concurrence internationale** : domination d'acteurs mondiaux (Samsung, LG, Sony, TCL), bénéficiant d'une puissance financière et technologique considérable.
- **Concurrence régionale** : développement d'entreprises maghrébines et africaines cherchant à conquérir les mêmes marchés.

Cette configuration impose à BOMARE company de se positionner par la différenciation technologique, la qualité certifiée et la stratégie export. Le choix d'investir dans les téléviseurs intelligents sous Google TV 5.0, l'intégration de l'IA et l'adoption d'un ERP (SAP Business One) témoignent d'une volonté de réduire l'asymétrie concurrentielle.

### 2.2.2 Stratégies d'innovation et besoin de veille anticipative

Dans un environnement mondialisé, l'innovation constitue le principal levier de compétitivité (Harrar, 2018). L'expérience algérienne montre que les entreprises qui investissent dans la recherche et la veille stratégique disposent d'une meilleure résilience face aux crises et mutations (V. du Castel, 2014). Pour BOMARE, l'innovation repose sur trois axes :

- **Technologique** : développement de téléviseurs MiniLED, solutions d'affichage numérique et caméras intelligentes intégrant IA et IoT.
- **Organisationnel** : adoption d'outils numériques de pilotage (SAP, plateformes de services numériques comme ARENA).
- **Partenarial** : coopération avec des acteurs mondiaux (Google, Dolby, Android TV) et le milieu académique (université Saad Dahlab de Blida).

Cette dynamique impose une veille anticipative, permettant d'identifier les ruptures technologiques (nouvelles générations d'écrans, convergence IA-gaming, tendances d'affichage interactif), mais aussi les évolutions réglementaires (normes CE, RoHS, ISO). La veille sert ici à :

- Détecter des niches d'innovation (nouveaux services digitaux associés aux produits),
- Anticiper la montée en puissance de concurrents asiatiques à bas coûts,
- Adapter l'offre export aux standards européens et africains.

La veille est donc non seulement défensive (réduction d'incertitude) mais également proactive, car elle permet de transformer l'environnement en opportunité stratégique (Mouterfi, 2014).

## Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d'observateurs

### 2.2.3 Mécanismes de repérage et d'analyse de signaux faibles

La compétitivité de BOMARE dépend de sa capacité à repérer précocement des signaux faibles, annonceurs d'évolutions technologiques ou de mouvements de marché. Plusieurs mécanismes sont mobilisés :

#### 1. Dispositifs internes :

- Le laboratoire de métrologie accrédité ISO/IEC 17025 constitue un outil de contrôle technologique et un baromètre des évolutions techniques.
- L'ERP SAP centralise les flux d'information et facilite le suivi d'indicateurs de performance, réduisant les angles morts décisionnels.
- La politique RH favorise les rapports d'étonnement et l'implication du personnel formé dans la détection d'anomalies ou d'opportunités émergentes.

#### 2. Sources externes :

- Partenariats avec universités et centres de recherche (favorisant la recherche et le développement scientifique).
- Participation à des salons internationaux et à des clusters technologiques, sources d'informations formelles (brevets, normes, innovations concurrentielles).
- Exploitation de réseaux humains (clients, fournisseurs, partenaires techniques) comme sources informelles de signaux faibles.

#### 3. Méthodes analytiques :

- Utilisation de techniques de veille documentaire et brevet pour surveiller les innovations concurrentes.
- Recours à des outils de text mining et d'analyse sémantique pour identifier des tendances émergentes sur les marchés numériques.
- Mise en œuvre d'analyses PESTEL afin de capter des signaux macro-environnementaux (ex. nouvelles régulations européennes sur l'écoconception).

En combinant ces outils, BOMARE intègre la logique du cycle de l'intelligence économique (détection, collecte, analyse, diffusion), et transforme les informations en connaissances actionnables pour guider ses choix stratégiques (Cigref, 2010).

### 2.3 Dispositif méthodologique de la recherche

La présente recherche adopte une démarche exploratoire et compréhensive, fondée sur la pensée complexe d'Edgar (Morin, 1990) qui privilégie l'approche holistique des phénomènes organisationnels multidimensionnels, intégrant incertitudes, rétroactions et auto-organisation.

## **Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d’observateurs**

Cette posture paradigmatique est complétée par l’approche de cas multiples de Yin (2009), qui fournit les outils opératoires pour l’étude appliquée : protocoles d’entretien, triangulation de données, matrices d’analyse et validation croisée des observations.

Ce choix s’explique par la nouveauté du sujet et par la nécessité de saisir la complexité des dynamiques humaines et organisationnelles impliquées dans la construction des réseaux humains de veille stratégique au sein d’un système d’intelligence économique.

Le phénomène étudié –l’usage de logiques et méthodes proches du renseignement militaire dans le domaine économique, et plus spécifiquement la construction et l’activation des réseaux humains d’information– demeure largement tabou et peu documenté dans la littérature scientifique.

### **2.3.1 Stratégie de recherche adoptée**

Alors que la plupart des travaux considèrent l’existence des réseaux comme un acquis, notre stratégie de recherche questionne les conditions de leur conception et activation. Cette posture exploratoire permet d’ouvrir le champ d’investigation, d’identifier les dimensions clés du problème et de poser les bases de futures conceptualisations. Elle offre également une flexibilité méthodologique, nécessaire pour ajuster les instruments de recherche au fil des données émergentes.

En parallèle, l’approche compréhensive permet d’approfondir l’analyse en restituant le sens que les acteurs attribuent à leurs pratiques informationnelles et relationnelles. Elle favorise une lecture contextualisée et holistique, attentive aux dynamiques sociales, culturelles et organisationnelles qui conditionnent l’efficacité des réseaux. En mobilisant cette posture inductive, l’étude cherche à construire progressivement des concepts et cadres théoriques directement ancrés dans l’expérience des acteurs.

Ces deux approches sont donc mobilisées conjointement de manière complémentaire. La phase exploratoire permet d’identifier les problématiques émergentes et de cartographier les logiques de réseaux, tandis que la phase compréhensive cherche à en analyser la signification profonde et les dynamiques sous-jacentes. Cette combinaison assure à la fois ouverture, découverte et profondeur analytique.

Le choix de la méthode du cas unique s’est alors imposé. L’entreprise BOMARE COMPANY constitue un terrain particulièrement pertinent pour observer la construction et l’activation des réseaux humains. Son image innovante, son insertion dans un environnement hypercompétitif, et ses démarches de certification (ISO 9001 :2015 et ISO/IEC 17025) témoignent d’une culture organisationnelle fondée sur la qualité, l’innovation et la mobilisation du capital humain. Ces caractéristiques en font un cadre privilégié pour analyser la manière dont une organisation moderne articule ses réseaux humains d’information.

## Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d'observateurs

Enfin, la recherche adopte une méthodologie mixte, combinant approches qualitative complété par le quantitative. Les premiers entretiens qualitatifs menés auprès des cadres ont mis en évidence un décalage cognitif entre les deux sièges de l'entreprise et des visions différenciées sur la conception et l'usage des réseaux. Pour dépasser ces divergences et mesurer la perception la plus partagée au sein de l'organisation, un questionnaire quantitatif a été élaboré et diffusé. Ce recours à une triangulation des méthodes et des données permet d'enrichir l'analyse et de renforcer la validité des résultats.

### 2.3.2 Construction des instruments d'enquête

Deux instruments principaux ont été mobilisés pour recueillir des données utiles et complémentaires : les entretiens semi-directifs et un questionnaire.

Les entretiens semi-directifs ont ciblé trois catégories d'acteurs stratégiques :

- Les **observateurs**, chargés de capter et de remonter l'information ;
- Les **analystes**, responsables de l'interprétation et de la mise en perspective des données ;
- Les **décideurs**, qui intègrent l'information dans les choix stratégiques.

Ces entretiens ont été conduits en suivant un schéma directeur flexible, destiné à orienter la discussion tout en favorisant l'émergence de nouvelles thématiques. Nos entretiens explorent notamment trois thématiques centrales :

1. Les pratiques de traitement et de partage de l'information en réseau ;
2. La diversité et la mobilisation des sources d'information (formelles et informelles) ;
3. Les perceptions des réseaux et des pratiques informationnelles dans l'organisation.

Le questionnaire a été conçu comme un complément aux entretiens afin de :

- Mesurer la perception des réseaux et leur usage informel ;
- Analyser les pratiques de partage d'information ;
- Comparer les conceptions individuelles et collectives au sein de l'organisation.

Son contenu a été validé en deux étapes : un pré-test en présentiel auprès d'un groupe restreint d'employés, puis une adaptation de questionnaires existants issus de recherches similaires. Cette double validation assure la fiabilité et la pertinence de l'outil.

### 2.3.3 Échantillonnage et collecte des données

La population cible du questionnaire est constituée de salariés de BOMARE impliqués dans les activités de veille, de gestion de l'information, de coordination ou de prise de décision. Le choix des répondants repose sur leur proximité avec les processus informationnels étudiés et non sur un objectif de représentativité statistique de l'ensemble des effectifs. Cette démarche s'inscrit dans une logique de pertinence analytique visant à recueillir des données directement liées à l'objet de recherche.

## **Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d’observateurs**

Conformément aux principes de la recherche qualitative, la sélection des participants privilégie la pertinence théorique des acteurs et la richesse informationnelle des données recueillies. Le questionnaire a été diffusé via le réseau interne de l’entreprise, facilitant son accessibilité tout en garantissant l’anonymat des répondants.

Pour les entretiens semi-directifs, un échantillonnage raisonné a été retenu. Les personnes interrogées comprennent notamment le Directeur Général, la responsable Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement (QHSE), la responsable Formation, le responsable Marketing, le chef de produit. Leur sélection repose sur leur rôle dans la circulation de l’information, la coordination des activités et les processus de décision au sein de l’entreprise. En raison de leur position dans l’organisation, ces acteurs sont en mesure d’apporter des informations relatives aux mécanismes de veille, aux pratiques de partage de l’information et aux dynamiques relationnelles qui structurent les réseaux d’acteurs étudiés.

L’enquête terrain a mobilisé plusieurs modalités complémentaires : Des entretiens et observations directes réalisés sur place ; La diffusion d’un questionnaire en ligne via le réseau interne ; Une veille numérique pour capter les représentations émergentes au-delà du cadre formel de l’organisation.

Enfin, certaines contraintes ont néanmoins été rencontrées : difficultés d’accès à certaines données jugées sensibles, réticences d’acteurs face à un sujet perçu comme délicat, et risques possibles de biais cognitifs liés à la subjectivité des réponses. Ces limites ont été partiellement compensées par la triangulation des méthodes et la confrontation systématique des résultats quantitatifs et qualitatifs. Cette approche renforce la validité interne de l’analyse et prépare le terrain pour la discussion croisée avec la littérature. Ainsi, en combinant rigueur méthodologique et profondeur compréhensive, ce dispositif offre les bases nécessaires pour explorer les conditions de construction et d’activation des réseaux humains de veille stratégique au sein d’un système d’intelligence économique.

### **2.4 Résultats et Analyse de l’enquête (questionnaire) : approche quantitative**

#### **2.4.1 Résultats**

L’enquête réalisée auprès des collaborateurs de BOMARE Company met en évidence des dynamiques relationnelles et informationnelles riches, mais également marquées par des tensions et des limites, révélant ainsi les conditions concrètes de fonctionnement d’un réseau d’observateurs intégré à un dispositif de veille stratégique. Les résultats, reposant sur un échantillon défini comme représentatif, présentent des tendances significatives qui éclairent la manière dont les acteurs mobilisent, entretiennent et gouvernent leurs réseaux, en lien avec les apports théoriques de la littérature sur les réseaux sociaux, le capital informationnel et l’intelligence économique.

Le profil des répondants, couvrant plusieurs générations – de la catégorie Z (20-30 ans) à la génération X (45-60 ans) – et réparti entre différentes fonctions hiérarchiques (direction, management, expertise et opérationnel), illustre une pluralité de perspectives.

## Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d’observateurs

Cette diversité permet d’appréhender simultanément la vision stratégique et la pratique quotidienne de la veille. La répartition met en lumière une caractéristique importante des dispositifs de veille : leur ancrage transversal, traversant les strates organisationnelles et s’appuyant autant sur l’expérience accumulée des seniors que sur la familiarité numérique des plus jeunes générations.

Les résultats soulignent un usage quasi unanime du réseau comme ressource : tous les répondants déclarent entretenir des contacts internes et externes, confirmant ainsi que l’échange relationnel constitue le socle de la collecte d’information. Toutefois, 71,4 % affirment maintenir ces contacts de manière régulière, ce qui souligne une différenciation dans les pratiques d’entretien de réseau.

L’analyse des corrélations met d’ailleurs en évidence que la réactivité en situation d’urgence est fortement dépendante de cette fréquence d’entretien, validant ainsi l’hypothèse avancée par (Granovetter, 1973) sur l’importance des liens faibles : c’est moins la proximité hiérarchique que l’activation régulière de relations diversifiées qui assure la disponibilité rapide d’informations nouvelles et critiques. Dans cette perspective, le réseau ne se réduit pas à une ressource ponctuelle, mais doit être compris comme un capital relationnel qui exige un investissement constant pour être mobilisable au moment opportun.

L’étude révèle également une hybridation forte des pratiques de collecte : 85,7 % des répondants associent sources formelles (bases de données, presse, brevets) et sources informelles (foires, réseaux sociaux, retours commerciaux). Ce résultat confirme l’idée, développée par (Jakobiak, 2009) et reprise par (Beau, 2022), selon laquelle les dispositifs de veille efficaces reposent sur la complémentarité entre outils technologiques et intelligence humaine. La corrélation observée entre la mobilisation du réseau en situation d’urgence et la combinaison de sources formelles et informelles met en évidence le profil de ce que l’on pourrait qualifier « d’acteur hybride », capable de tirer parti simultanément de la structuration informationnelle et de l’agilité relationnelle.

Sur le plan de la structuration interne, la perception des rôles au sein du réseau est révélatrice. Plus de la moitié des répondants se perçoivent comme centraux, 44 % comme intermédiaires et 1 % comme périphériques. Cette distribution reflète l’existence d’une hiérarchie implicite des positions, qui confère à certains une fonction de connecteurs et à d’autres celle de relais. Les analyses de (Burt, 1992) sur les « trous structuraux » permettent d’éclairer ce constat : la valeur d’un acteur ne réside pas uniquement dans sa centralité, mais dans sa capacité à relier des zones du réseau faiblement connectées entre elles. Or, 85,7 % des répondants indiquent avoir dans leur réseau des contacts qui ne se connaissent pas, confirmant ainsi la présence d’intermédiations créatrices de valeur informationnelle.

La question du partage constitue en revanche un terrain de tensions. Si une large majorité affirme diffuser oralement des informations (71,4 %), plus de la moitié (57,1 %) reconnaît conserver certaines données pour un usage personnel.

## Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d'observateurs

Cette rétention peut être interprétée à la lumière des travaux de (Marcon, 2009) qui montrent que l'information, au sein des organisations, constitue à la fois un bien collectif et une ressource individuelle, mobilisable pour asseoir une position ou un pouvoir.

Toutefois, le fait que 100 % des répondants déclarent documenter les informations pour assurer leur traçabilité nuance cette réticence et témoigne d'une volonté de formalisation et de capitalisation. La contradiction apparente entre oralité, rétention et traçabilité illustre la tension constitutive de tout réseau d'observateurs : concilier la fluidité des échanges interpersonnels avec les impératifs d'institutionnalisation et de mémoire organisationnelle.

Les bénéfices perçus des réseaux sont contrastés. Si la majorité des répondants les jugent utiles pour accéder rapidement à l'information (71,4 %) et pour en vérifier la fiabilité (71 %), seuls 42,9 % estiment que leur réseau les aide directement à prendre des décisions, et 57 % nuancent cette utilité (« parfois »). Cette dissociation entre circulation de l'information et soutien effectif à la décision prend appui sur les analyses de Davenport et Prusak (1998) : l'information, même abondante, ne se convertit pas mécaniquement en connaissance actionnable. Elle nécessite un travail de contextualisation, d'interprétation et de mise en cohérence, qui suppose l'existence d'un dispositif structuré de veille et d'intelligence économique.

La dimension éthique et la gouvernance de l'information apparaissent comme des préoccupations centrales. Une majorité significative (71,4 %) affirme connaître les règles applicables à la collecte et au partage, tandis que 100 % insistent sur la confidentialité et la perception des enjeux de pouvoir liés à l'information.

Ce consensus est conforté par les travaux de (Harbulot & Baumard, 2017) sur la nature politique de l'information stratégique, où les flux ne sont jamais neutres mais toujours situés dans des rapports de force internes et externes. La corrélation entre la vérification de la fiabilité d'une source et la définition de règles d'accès montre que les pratiques de validation s'articulent avec des mécanismes de contrôle, confirmant que la gouvernance informationnelle repose sur un équilibre entre confiance, vérification et régulation.

En somme, les résultats de l'enquête mettent en évidence trois enseignements majeurs. Premièrement, la **qualité et la fréquence de l'entretien des relations conditionnent la réactivité du réseau**, confirmant empiriquement la pertinence des théories sur les liens faibles et la multiplicité. Deuxièmement, la **valeur du réseau repose sur l'hybridation entre sources formelles et informelles**, ce qui plaide pour un dispositif de veille articulant bases documentaires et animation humaine. Troisièmement, la **transformation de l'information en connaissances actionnable pour une meilleure prise de décision**, demeure partielle, par le fait qu'elle soit limitée par la prépondérance des échanges oraux et par des pratiques de rétention qui freinent la capitalisation collective.

## **Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d’observateurs**

Ces constats orientent directement les recommandations pour BOMARE Company : renforcer les mécanismes de formalisation (PDRD, BCD), instaurer une gouvernance claire de l’accès à l’information et mettre en place une animation transversale visant à entretenir la vitalité des réseaux tout en garantissant la fiabilité.

### **2.4.2 Analyse de l’enquête quantitative**

L’enquête menée auprès des collaborateurs de BOMARE Company a permis de recueillir des données significatives sur la perception des pratiques de veille stratégique et sur le fonctionnement du réseau d’observateurs internes. Les résultats sont présentés en trois volets : le profil des répondants, la perception des pratiques de veille et enfin le fonctionnement du réseau d’observateurs.

#### **2.4.2.1 Profil des répondants et justification de l’échantillon**

L’échantillon est composé de sept répondants sélectionnés selon un échantillonnage raisonné, conformément aux principes de la recherche qualitative. Les participants occupent différentes fonctions au sein de BOMARE Company et présentent des niveaux d’ancienneté variés, avec une représentation plus importante des services techniques et de production, traduisant une implication de ces unités dans les activités de veille et la circulation de l’information.

La diversité des profils permet de mobiliser à la fois des connaissances issues de l’expérience organisationnelle et des pratiques quotidiennes. À cet égard, (Marcon & Moinet, 2000) soulignent que l’efficacité des dispositifs de veille repose sur l’articulation entre savoirs formalisés et savoirs tacites détenus par les acteurs.

Le questionnaire a été utilisé en complément des entretiens semi-directifs dans une démarche de triangulation méthodologique. La sélection des répondants repose sur leur implication dans les processus d’information, de coordination et de décision, ainsi que sur leur position au sein des réseaux étudiés. Les données recueillies ont permis d’appréhender les flux d’information et les mécanismes de coordination à l’échelle organisationnelle. La convergence des résultats obtenus a conduit à considérer l’échantillon comme adéquat au regard des objectifs de la recherche.

#### **2.4.2.2 Perception des pratiques de veille**

Les résultats mettent en évidence un niveau de formalisation de la veille relativement limité. Si certains départements utilisent des outils structurés (tableaux de bord, bases de données internes), la majorité des répondants évoquent un recours dominant à des pratiques informelles telles que la remontée orale ou l’échange par courrier électronique. Cette tendance confirme le constat de (Beau, 2009), selon lequel de nombreuses entreprises en phase de structuration de leur dispositif d’intelligence économique peinent à dépasser le stade d’une veille intuitive ou opportuniste.

## **Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d’observateurs**

La fréquence de remontée d’informations apparaît irrégulière : certains observateurs contribuent de manière régulière et proactive, tandis que d’autres ne mobilisent la veille que de façon ponctuelle, souvent en réaction à des problèmes immédiats. Ce caractère non systématique traduit une difficulté d’acculturation organisationnelle, point déjà mis en évidence par (Davenport et Prusak, 1998), qui insistent sur le rôle de la culture informationnelle dans la pérennisation des processus de partage.

### **2.4.2.3 Fonctionnement du réseau d’observateurs**

La répartition du réseau interne est marquée par une certaine centralisation : les flux d’informations convergent principalement vers quelques acteurs pivots, identifiés comme relais entre les services. Cette configuration rappelle le rôle des « trous structuraux » théorisés par (Burt, 1992), où certains individus contrôlent la circulation des informations et influencent leur diffusion.

La coordination entre observateurs reste perfectible : plusieurs répondants mentionnent une circulation partielle de l’information, souvent limitée aux besoins immédiats d’un département. Ce cloisonnement va à l’encontre du modèle proposé par (Granovetter, 1973) dans sa théorie des liens faibles, qui démontre que les relations périphériques, moins denses mais plus diversifiées, constituent une source majeure d’innovation et de renouvellement stratégique.

Aussi l’enquête révèle une tension entre la volonté affichée d’innover et de s’ouvrir à de nouveaux marchés, et la persistance de pratiques de communication internes fragmentées. Cette contradiction confirme les travaux de (Marcon & Moinet, 2000), qui insistent sur le rôle fondamental de l’animation et de la formation des réseaux d’observateurs afin de créer une véritable intelligence collective.

### **2.4.2.4 Interprétation et mise en perspective**

De manière générale, les résultats de l’enquête traduisent une situation intermédiaire : BOMARE Company dispose d’un potentiel informationnel considérable, lié à la diversité fonctionnelle et à l’expérience de ses collaborateurs, mais ce potentiel est encore faiblement structuré. La dépendance à des pratiques informelles, la centralisation autour d’acteurs-clés et l’absence de formalisation systématique limitent l’efficacité globale du dispositif de veille.

Ces constats rejoignent les analyses de (Beau, 2019), qui décrit le passage d’une « veille spontanée » à une « veille organisée » comme un processus graduel nécessitant une acculturation progressive. Ils confirment également l’approche de (Granovetter, 1973), selon laquelle la richesse informationnelle provient d’une ouverture et d’une diversification des liens plutôt que d’une concentration excessive.

Enfin, ils rappellent la perspective systémique défendue par (Marcon et Moinet, 2000), qui considère la veille non pas comme un processus isolé mais comme un réseau d’acteurs à animer, coordonner et former pour générer une véritable valeur stratégique.

## **Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d’observateurs**

En conclusion, l’enquête met en évidence la nécessité pour BOMARE Company de renforcer la formalisation de ses pratiques de veille, d’élargir la participation au-delà des acteurs techniques et de fluidifier la circulation interservices de l’information. Ce diagnostic constitue une base essentielle pour proposer, dans le chapitre suivant, des recommandations visant à consolider le dispositif de veille stratégique et à favoriser l’émergence d’une intelligence collective durable.

### **2.5 Résultats des entretiens : approche qualitative et analyse thématique**

Dans le cadre de notre recherche et pour de meilleurs résultats nous avons opter pour une analyse thématique des entretiens que nous avons menée pour compléter le questionnaire traité.

#### **2.5.1. Perception des réseaux**

La majorité des acteurs interrogés perçoivent les réseaux humains – qu’ils soient personnels, professionnels ou associatifs – comme globalement bénéfiques, tout en soulignant la nécessité de s’en méfier en raison des risques de désinformation ou de manipulation. Les réseaux sont considérés comme importants dans la vie professionnelle et personnelle, mais leur mobilisation reste conditionnée par les besoins immédiats. Cette ambivalence rejoint les constats de (Granovetter, 1973), qui distingue entre liens forts, porteurs de confiance mais parfois redondants, et liens faibles, sources d’opportunités mais potentiellement moins fiables.

#### **2.5.2 Usages concrets des réseaux**

Les répondants utilisent leurs réseaux principalement pour s’informer, vérifier des informations ou encore anticiper des décisions. Tous reconnaissent pouvoir compter sur certaines relations privilégiées (famille, collègues, anciens camarades), constituant ainsi des « personnes ressources » mobilisables à la demande. Les chefs de produit consacrent un temps régulier à l’activation de leurs réseaux, contrairement à d’autres collaborateurs qui ne les sollicitent que ponctuellement. Ce constat illustre les travaux de (Burt,1992) sur le rôle différencié des acteurs situés dans des positions stratégiques de réseaux (« trous structuraux »), capables de capter et de redistribuer des informations à forte valeur ajoutée.

#### **2.5.3. Sources et circulation de l’information**

Les principales sources identifiées sont les agents de terrain, les collègues et les relations personnelles. Les points d’information hebdomadaires entre agents de terrain et chefs de produit structurent partiellement la circulation de l’information, tandis que pour les autres services, les sollicitations demeurent ponctuelles. La fiabilité est souvent jugée de manière empirique : le « buzz » ou la récurrence d’une information dans plusieurs canaux en constituent les principaux critères. Ce mode de validation, bien que pragmatique, demeure fragile et expose à un risque de biais collectifs tels qu’illustré par les travaux de (Kahneman, 2012).

## **Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d’observateurs**

### **2.5.4. Réseaux sociaux numériques**

WhatsApp est le support de communication privilégié au sein des départements, constituant de véritables boucles informationnelles internes. LinkedIn et Facebook sont mobilisés de manière secondaire, surtout pour des usages personnels ou pour la vérification d’informations (par exemple sur la mobilité potentielle des employés).

Si certaines opportunités ont émergé via ces outils, elles concernent davantage la sphère personnelle que professionnelle. Ce résultat trouve sa place les analyses de (Beau, 2019), qui constate que les réseaux numériques constituent des compléments utiles mais rarement substituables aux relations interpersonnelles directes.

### **2.5.5. Traitement et partage de l’information**

Les informations issues des réseaux sont partagées selon une logique opportuniste : elles sont transmises à ceux qui en manifestent le besoin ou l’intérêt. La diffusion s’opère principalement via WhatsApp, parfois lors de réunions si l’information a été vérifiée. Les « coups de gueule » ou rumeurs circulent également par ces canaux, traduisant la porosité entre sphères formelles et informelles, et représentant aussi un danger pour la sécurité informationnelle de l’entreprise.

Cette fluidité rappelle la distinction faite par (Davenport et Prusak, 1998) entre l’information formelle, intégrée à des processus structurés, et l’information informelle, essentielle pour capter des signaux faibles.

### **2.5.6. Impact des réseaux sur la prise de décision**

Les réseaux influencent directement certaines décisions stratégiques. Des exemples concrets incluent l’annulation d’un partenariat à la suite d’informations confirmant la non-sincérité d’un collaborateur externe, ou encore la suspension de formations après vérification sur LinkedIn du projet de départ d’un employé. Ces cas illustrent la valeur stratégique des réseaux humains en matière de gestion des risques, confirmant la pertinence du HUMINT comme outil d’anticipation et de sécurisation.

### **2.5.7. Structuration et pratiques organisationnelles**

Si la veille et le renseignement sont des notions partiellement connues, leur compréhension demeure intuitive (« je vais me renseigner »). Les acteurs interrogés reconnaissent l’intérêt d’une structuration de la collecte et de l’analyse issues des réseaux humains, à condition qu’elles soient anonymisées et informatisées. Les principaux freins identifiés sont le manque de temps et de compétences.

(Marcon & Moinet, 2000) soulignent que la professionnalisation des réseaux de veille repose sur l’animation, la formation et la mise en place d’outils adaptés ce qui confirme notre analyse.

## Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d’observateurs

### 2.5.8. Formation et accompagnement

L’ensemble des répondants expriment un intérêt pour des formations pratiques (ateliers), jugées plus efficaces que l’e-learning ou les guides théoriques. Cette préférence s’inscrit résolument dans le cadre des observations de (Zarifian, 1999) sur la primauté de l’expérience et de l’apprentissage collectif dans la construction des compétences organisationnelles.

### 2.5.9. Amélioration et perspectives

Les propositions d’amélioration insistent sur la reconnaissance et la valorisation des pratiques de mise en réseau, en réduisant la traçabilité contraignante et en favorisant la fluidité des échanges. Certains collaborateurs considèrent néanmoins que la mobilisation des réseaux ne fait pas partie de leur périmètre de travail, révélant un enjeu de légitimation organisationnelle.

## 2.6 Diagnostic et conclusion

L’analyse des entretiens montre que les réseaux humains jouent un rôle central dans l’acquisition et la diffusion de l’information stratégique chez BOMARE Company. Ils constituent à la fois une ressource de confiance, mobilisée dans les moments clés, et un espace de vulnérabilité en raison de la prédominance de critères empiriques de validation (rumeur, répétition).

Cette ambivalence traduit un double mouvement :

- **D’un côté**, une valorisation empirique et pragmatique des réseaux, perçus comme des relais essentiels de l’information tacite.
- **De l’autre**, une faible formalisation et une absence d’intégration dans des dispositifs institutionnels de veille et d’intelligence économique, ce qui limite la capitalisation et expose à des biais cognitifs et organisationnels. Et... justement ce qu’expliquent les théories de (Granovetter, 1973) et (Burt, 1992).

Les réseaux, largement activés via WhatsApp et renforcés par des interactions interpersonnelles, s’apparentent à un capital social organisationnel encore sous-exploité. Leur reconnaissance et leur structuration progressive pourraient constituer un levier majeur d’intelligence collective et d’anticipation stratégique, conformément aux cadres théoriques de (Nonaka et Takeuchi, 1995) sur la conversion des savoirs tacites en savoirs explicites, et à la pensée complexe de (Morin, 1990), qui invite à considérer les réseaux comme des systèmes vivants interconnectés.

Les résultats soulignent que chez BOMARE Company, les réseaux humains constituent un **atout stratégique** reconnu mais insuffisamment valorisé. Leur activation reste intuitive, dépendante des individus et faiblement institutionnalisée. Pourtant, des exemples concrets montrent leur influence déterminante sur des décisions stratégiques (partenariats, gestion RH).

## **Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d’observateurs**

Pour dépasser cette tension entre efficacité empirique et faible formalisation, il apparaît nécessaire de :

- Structurer les réseaux humains en dispositifs de veille reconnus.
- Former les acteurs à l’activation professionnelle des réseaux (écoute, analyse, éthique).
- Outiller la capitalisation et la diffusion des informations (supports numériques, anonymisation).
- Consolider une culture organisationnelle intégrative valorisant la connaissance actionnable.

Ainsi, les réseaux humains peuvent devenir, pour BOMARE Company, non seulement des vecteurs d’information, mais aussi des instruments de résilience et d’innovation stratégique, à condition d’être activés, reconnus et intégrés dans une gouvernance de l’information partagée.

### **Conclusion du deuxième chapitre :**

#### **Cadrage analytique :**

Les résultats empiriques recueillis auprès des collaborateurs de BOMARE Company (questionnaire et entretiens) et leur analyse permettent de tester empiriquement les hypothèses de recherche formulées dans la thèse et d’établir des correspondances précises entre les logiques théoriques du réseau et les pratiques observées sur le terrain.

L’analyse qui suit articule les corrélations statistiques extraites et les constats qualitatifs issus des entretiens avec les cadres, afin de confronter, de manière rigoureuse, les cadres conceptuels de référence (Granovetter, Burt, Marcon, Beau, Davenport & Prusak, Jakobiak, Morin, Bulinge, Harbulot) aux dynamiques effectives d’un réseau d’observateurs en entreprise. L’objectif est double : d’une part, valider — ou nuancer — les hypothèses ; d’autre part, dégager des implications opérationnelles pour la modélisation d’un réseau d’observateurs intégré au cycle du renseignement.

#### **Corrélation entre structures observées et cadres théoriques :**

Les données montrent que l’entretien régulier des relations conditionne fortement la disponibilité informationnelle en situation d’urgence et que multiplicité et la complexité relationnelles coïncide avec une forte propension à mobiliser le réseau en cas de besoin.

Ces résultats confirment empiriquement la thèse de Granovetter selon laquelle les liens faibles, entretenus et activés, constituent des vecteurs essentiels d’alerte et d’accès à l’information non redondante ; ils confortent aussi l’idée, développée par (Burt, 2000), que la valeur informationnelle émerge lorsque des acteurs jouent un rôle d’intermédiation entre sous-réseaux (trous structuraux).

## **Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d’observateurs**

L’existence de contacts non connectés entre eux pour 85,7 % des répondants illustre précisément ces ponts potentiels de coopération et d’innovation informationnelle, tandis que la répartition des positions (55 % perçus comme centraux) signale la présence « d’acteurs-broker » susceptibles de capter et redistribuer des signaux pertinents.

En outre, l’hybridation systématique des sources — 85,7 % combinant sources formelles et informelles — valide l’hypothèse d’une complémentarité nécessaire entre capteurs techniques et connaissances humaines : la corrélation entre recours au réseau en urgence et combinaison de sources formelles/informelles identifie un profil d’acteur hybride, capable de faire dialoguer bases documentaires et observations terrain, ce qui renvoie directement aux préconisations de (Beau, 2019) et à l’approche « WISP » (articulation espaces décisionnel/informationnel/ médiation). Enfin, la corrélation entre pratiques de vérification et règles de confidentialité souligne le lien étroit entre qualité de l’information et gouvernance, point que la littérature (Davenport & Prusak, 1998) identifie comme condition de conversion de l’information en connaissance fiable.

### **Rôle effectif des observateurs : validation des hypothèses**

La synthèse des entretiens montre que les observateurs — agents de terrain et chefs de produit — assurent une fonction de capteurs primaires et de relais informationnels : points hebdomadaires, boucles WhatsApp par départements et exemples concrets d’influence décisionnelle (annulation de partenariat, ajustement de formation) traduisent un rôle opérationnel du HUMINT conforme à l’hypothèse 2. Les corrélations montrent que la constitution d’un capital relationnel entretenu est une condition de réactivité (H3) : les acteurs qui entretiennent des relations multiples et complexes mobilisent plus efficacement leurs ressources informationnelles et combinent mieux données techniques et connaissance humains.

Toutefois, la conversion systématique de l’information en décision reste incomplète (seulement 42,9 % estiment que leur réseau aide directement à la décision), ce qui indique que, si l’intégration du HUMINT accroît l’efficacité de la détection de signaux faibles (H2 partiellement validée), son impact effectif dépend de l’existence d’un dispositif d’exploitation structuré (H1).

### **Comparaison avec le modèle du cycle de renseignement**

Lorsqu’on rapproche les pratiques observées du cycle classique du renseignement (orientation, collecte, traitement, diffusion, exploitation), la cartographie empirique révèle des continuités et des ruptures. L’orientation et la collecte reposent largement sur des réseaux humains vivants : liens faibles pour la détection initiale, liens forts pour la consolidation d’expertise. En revanche, les phases de traitement et de diffusion montrent une fragilité : l’oralité dominante (71,4 % partagent oralement) et la rétention d’information pour usage personnel (57,1 %) entravent la formalisation et la capitalisation attendues au stade du traitement.

## Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d'observateurs

Cela explique la dissociation observée entre flux d'information et intelligence actionnable — un point mis en exergue par (Davenport & Prusak, 1998) — et corrobore l'hypothèse 1 en précisant que l'efficacité du dispositif dépend de la qualité de l'articulation entre le cycle du renseignement (méthodologie d'exploitation) et le cycle informationnel (circulation et mémoire). Autrement dit, la collecte HUMINT est présente et performante, mais son exploitation souffre d'un déficit méthodologique et organisationnel.

Par ailleurs, la flexibilité organisationnelle (H3) doit se traduire par des modes d'animation modulaires : pilotages par projet, expérimentations pilotes (conforme aux recommandations de (Jakobiak, 2009) et dispositifs itératifs qui permettent d'ajuster méthodes et outils en fonction des usages. La forte association entre multiplicité des relations, et appartenance à des groupes projetés met en évidence la pertinence de communautés de pratique comme espaces d'apprentissage et de conversion des savoirs tacites en savoirs explicites (Nonaka & Takeuchi, 1995). Enfin, la modélisation doit intégrer des outils d'analyse de réseaux sociaux (SNA) pour repérer les brokers et combler les trous structuraux (Burt, 2000), en vue d'optimiser la circulation de l'information et d'identifier les points de fragilité où le risque de rétention ou de désinformation est élevé.

Les résultats empiriques de BOMARE confirment la pertinence des cadres théoriques mobilisés : les liens faibles et la complexité (Granovetter, Burt, Morin) expliquent la capacité d'alerte et d'accès à des informations stratégiques ; l'hybridation sources formelles/informelles et la centralité de certains acteurs illustrent la nécessaire articulation entre intelligence humaine et systèmes documentaires (Beau, Davenport & Prusak).

Les hypothèses de recherche sont largement corroborées mais nuancées : l'intégration du HUMINT (H2) améliore la détection des signaux faibles, la flexibilité (H3) favorise la performance analytique et l'intensité des interactions (H4) augmente la qualité informationnelle sous condition d'une gouvernance et d'une formation adéquates ; enfin, la conception structurée des réseaux adaptée aux spécificités de l'entreprise algérienne et l'usage d'outils de renseignement (H5) apparaissent comme des conditions de passage de l'information à la connaissance actionnable. Toutefois, la fracture observée entre collecte et exploitation souligne que l'efficacité dépend d'une capacité d'institutionnalisation progressive : sans PDRD/BCD, animateur de réseau et règles claires, la performance stratégique restera partielle.

Le diagnostic empirique dessine les paramètres d'un modèle opérationnel qui devra formaliser l'activation des observateurs, définir les rôles de coordination, associer outils TIC et procédures d'exploitation, et Cadrer la gouvernance éthique et la formation.

Le chapitre 3 développera ce modèle en s'appuyant sur ces leviers, en traduisant les corrélations statistiques et les constats qualitatifs en règles de conception opérationnelle, et en proposant une architecture modulable pour construire et rendre le réseau d'observateurs à la fois fiable, réactif et efficient.

**Troisième chapitre**  
**Contribution à la conception d'un**  
**modèle de construction des réseaux**  
**d'observateurs**

## **Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs**

### **Chapitre 3– contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs**

#### **Introduction au troisième chapitre**

Les développements théoriques et les résultats empiriques présentés dans les chapitres précédents ont mis en évidence le rôle central des réseaux humains dans la production et la circulation de l'information stratégique. Ils ont également révélé plusieurs limites liées à la structuration des échanges informationnels, à la formalisation des connaissances issues du renseignement humain (HUMINT) et à l'intégration de ces pratiques dans les dispositifs de veille stratégique.

Ces constats soulignent la nécessité de disposer d'un cadre opérationnel permettant d'organiser, de coordonner et de valoriser les contributions des acteurs impliqués dans la production de l'intelligence économique.

Dans cette perspective, ce chapitre propose l'élaboration d'un (modèle de réseau d'acteurs de veille H-C) fondé sur une articulation entre les apports de la littérature et les enseignements tirés de l'étude de cas menée au sein de BOMARE Company. L'objectif est de formaliser les mécanismes permettant de transformer les informations issues des interactions humaines en connaissances exploitables au service de la décision.

Ce chapitre accorde une attention particulière aux réseaux d'observateurs. Ce choix repose sur l'idée que les observateurs constituent le point d'entrée du processus de veille et le principal vecteur de détection des signaux faibles et des informations informelles.

Les résultats de l'étude de terrain ont montré que, malgré l'existence de flux informationnels abondants, une part importante des informations demeure orale, dispersée ou insuffisamment exploitée. Dès lors, la construction d'un réseau d'observateurs vise à structurer cette ressource informationnelle, à favoriser sa formalisation et à renforcer son intégration dans le système d'intelligence économique.

Ainsi, après avoir clarifié ce recentrage sur les observateurs comme composante centrale du réseau d'acteurs, ce chapitre présente les principes, les mécanismes et les conditions de mise en œuvre d'un modèle de réseau de veille destiné à soutenir la collecte, la transformation et la diffusion de l'information stratégique au sein de l'organisation.

#### **3.1 Proposition d'un modèle construction de réseaux d'observateurs**

La construction d'un modèle opérationnel en sciences sociales, et en particulier dans le champ de l'intelligence économique et de la veille stratégique, suppose une démarche articulant observations empiriques, cadres théoriques et outils d'analyse.

### **Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs**

Le projet de recherche que nous menons s'inscrit dans cette perspective en mobilisant une combinaison d'approches inductives et déductives, enrichies par des méthodes qualitatives et quantitatives.

D'une part, la méthode inductive constitue un levier central. Elle permet de partir des observations recueillies sur le terrain – notamment au sein de l'entreprise BOMARE – pour identifier des régularités, des logiques d'action et des configurations relationnelles. Ces éléments empiriques servent de base à l'élaboration progressive du modèle, en évitant de transposer un cadre théorique préconstruit sur une réalité organisationnelle encore mal explorée.

D'autre part, la méthode déductive intervient en complément. Elle consiste à mobiliser les cadres existants – tels que le cycle du renseignement, les approches de l'intelligence économique, ou encore la théorie de l'acteur-réseau – afin de formuler des hypothèses et de confronter ces outils analytiques aux données du terrain. Ce double mouvement, inductif et déductif, permet d'assurer à la fois la rigueur théorique et l'ancrage empirique du modèle proposé.

Sur le plan méthodologique, plusieurs instruments sont mobilisés. L'analyse documentaire fournit un socle solide, en puisant dans les rapports, travaux académiques et publications professionnelles sur les réseaux, la veille et l'intelligence économique. Elle est complétée par les entretiens semi-directifs et les observations directes menés auprès d'acteurs clés (observateurs, analystes, décideurs), qui permettent de saisir les pratiques réelles, les représentations et les dynamiques sociales au sein de l'organisation. Un questionnaire quantitatif vient renforcer l'approche, offrant une vision plus large des perceptions collectives et permettant une triangulation des données.

La construction du modèle s'appuie également sur des cadres théoriques multiples et complémentaires. L'approche systémique permet de considérer les réseaux d'observateurs comme des sous-systèmes interconnectés au sein de l'organisation, dont la performance dépend de la qualité des interactions et des flux d'information. La théorie de l'acteur-réseau (ANT) enrichit cette perspective en intégrant les acteurs non humains – tels que les systèmes d'information, normes ISO ou outils collaboratifs – qui participent activement à la structuration et à l'activation des réseaux. Enfin, les théories fonctionnalistes éclairent le rôle des observateurs et des réseaux dans le maintien de l'équilibre organisationnel, tandis que la théorie de la régulation permet d'interroger les mécanismes de coordination et de contrôle des pratiques informationnelles.

Cette combinaison méthodologique et théorique s'inscrit dans la continuité de travaux tels que ceux de (Johnson,1996) sur le renseignement, qui ont montré l'intérêt d'articuler analyse documentaire, entretiens, perspective historique et cadres théoriques robustes (cycle du renseignement, régulation, analyse stratégique).

## **Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs**

Transposée à l'intelligence économique et aux réseaux d'observateurs, elle permet de développer un modèle opérationnel à la fois enraciné dans les réalités organisationnelles observées et éclairé par les cadres conceptuels existants.

En somme, la démarche retenue vise à dépasser la simple description empirique ou l'application mécanique d'une théorie pour construire un modèle hybride, capable de rendre compte de la complexité humaine, sociale et organisationnelle des réseaux de veille stratégique. Ce modèle cherchera à articuler les dimensions informelles et formelles, humaines et technologiques, individuelles et collectives, afin de proposer un outil conceptuel et opérationnel directement applicable dans le champ de l'intelligence économique.

### **3.1.1. Conditions d'émergence d'un réseau d'observateurs**

#### **3.1.1.1 Le réseau comme construit social stratégique**

Dans la lignée de (Crozier & Friedberg, 1977), le réseau ne relève pas d'une structure spontanée mais d'un construit social résultant de jeux de pouvoir, de coopérations et d'apprentissages collectifs. Transposé au champ de l'intelligence économique, le réseau d'observateurs apparaît comme un dispositif organisé de médiation entre l'organisation et son environnement : il articule des acteurs humains, des technologies, des normes et des règles de gouvernance, dans la perspective explicite de capter, traiter et diffuser une information à haute valeur stratégique.

Cette dimension construite implique qu'un réseau d'observateurs ne se décrète pas : il émerge progressivement, à partir de relations préexistantes, de pratiques informelles de partage d'information, d'initiatives individuelles et de projets structurants. Il doit ensuite être formalisé, animé et régulé pour devenir un véritable instrument d'intelligence collective.

#### **3.1.1.2 Une finalité claire et partagée**

La première condition de l'émergence d'un réseau d'observateurs réside dans l'existence d'une finalité explicite et fédératrice. Un réseau n'a de chance de se maintenir que s'il répond à des besoins concrets : surveillance de l'environnement concurrentiel, détection d'innovations technologiques, protection d'informations sensibles, repérage de signaux faibles liés à des ruptures potentielles. Cette finalité commune joue plusieurs rôles :

- Donner du sens à l'engagement des observateurs ;
- Orienter leurs efforts de collecte ;
- Réduire le risque de dispersion et de redondance ;
- Permettre d'articuler les activités de veille avec les priorités stratégiques de l'organisation.

Sans cette clarification, le réseau court le risque de tomber dans une veille opportuniste et aléatoire, coûteuse mais peu utile à la décision.

## Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs

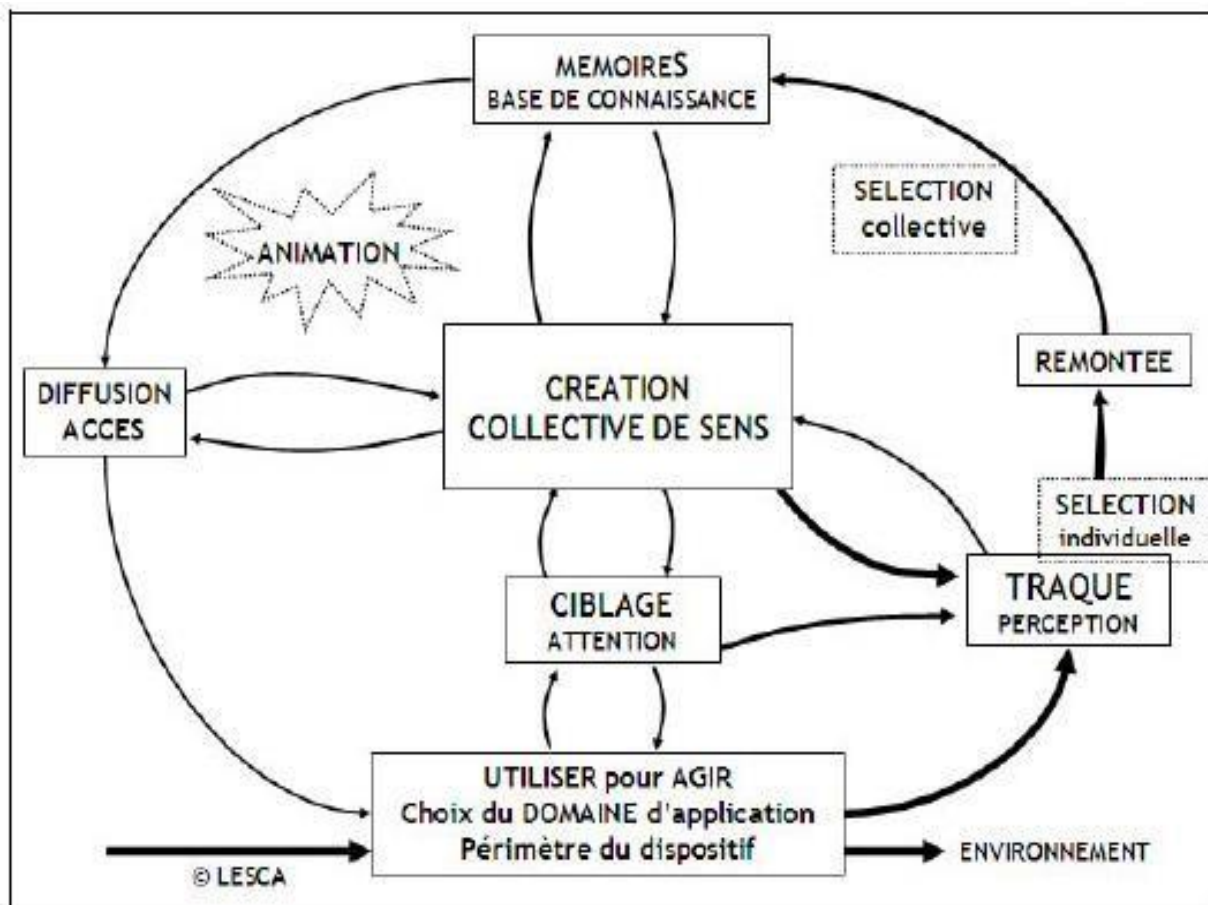


Figure 10 : Model référentiel de la méthode L.E.SCAning

(Source : Lesca Humbert (2003))

La figure visualise les fonctionnements essentiels d'un dispositif de Veille Stratégique Anticipative et d'Intelligence collective. Adapté à ses particularités, Cette méthode peut permettre à l'entreprise de mettre en place, de faire fonctionner et d'animer son dispositif réseau. Le cœur de la méthode, la création collective de sens, est placé symboliquement au centre de la figure.

### 3.1.1.3 Acteurs et caractéristiques des observateurs

Un réseau d'observateurs se compose d'acteurs aux profils variés : experts techniques, veilleurs de terrain, correspondants dans les unités opérationnelles, commerciaux, techniciens, responsables qualité, managers intermédiaires, mais aussi partenaires externes, stagiaires ou membres de communautés professionnelles. Leur efficacité ne dépend pas uniquement de compétences techniques (détecter, sélectionner, qualifier l'information),

## Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs

Mais aussi de leurs **dispositions relationnelles et cognitives** :

- Capacité à susciter la confiance ;
- Curiosité, vigilance, sens de l'observation ;
- Aptitude à repérer les signaux faibles ;
- Volonté de coopérer et de partager.

Dans la perspective de la Théorie de l'Acteur-Réseau, ces acteurs humains interagissent avec des « actants » non humains : systèmes d'information, normes ISO, outils collaboratifs, procédures qualité. Ces éléments techniques ne sont pas de simples supports : ils participent à la structuration des pratiques de veille et à l'activation du réseau. Pour autant, le facteur humain reste irremplaçable, notamment pour l'interprétation contextuelle de l'information.

### 3.1.1.4 Dynamique relationnelle, liens forts et liens faibles

(Granovetter,1973) a montré l'importance décisive de la « force des liens faibles » : ces relations moins fréquentes, moins chargées affectivement, mais souvent plus créatives, ouvrent l'accès à des ressources informationnelles inédites, extérieures au cercle immédiat. Dans un réseau d'observateurs, les liens faibles permettent d'atteindre des zones périphériques : clients, fournisseurs, laboratoires, associations professionnelles, forums spécialisés. À l'inverse, les liens forts — relations denses, de confiance, souvent internes — assurent la cohésion du réseau, la fiabilité des remontées et la capacité à mener des analyses plus approfondies. L'articulation subtile entre liens forts et liens faibles est essentielle pour éviter la « cécité stratégique » des réseaux trop homogènes et trop endogènes.

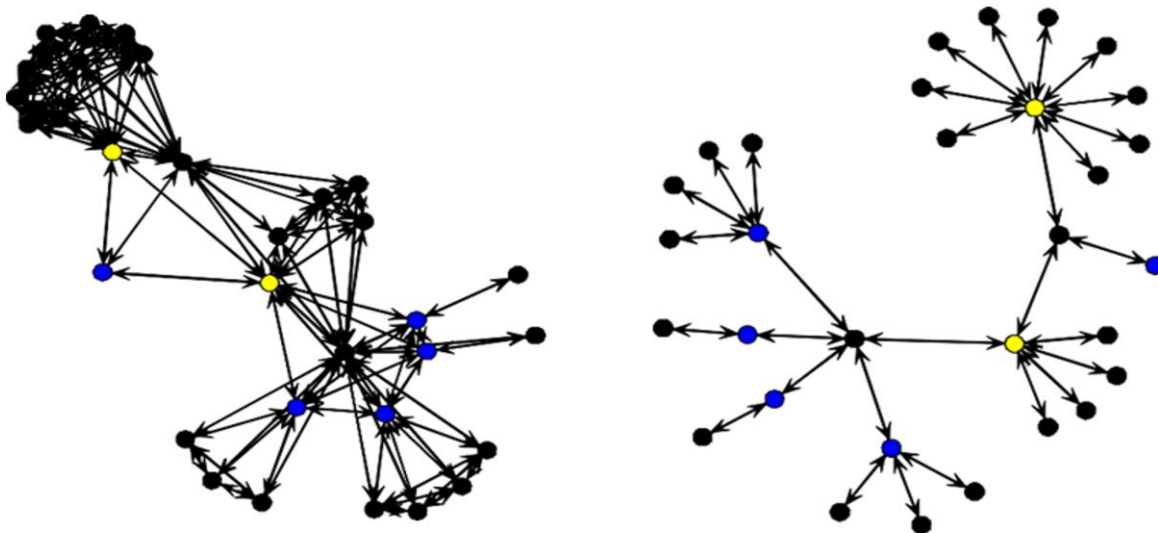


Figure 11 illustration des liens entre acteurs du réseau d'observateur adapté de : Vision hybride acteurs / actions du réseau. Source : Cucchi et al<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Cucchi, A., Fuhrer, C., & Porphyre, V. (2016).

## **Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs**

Le premier graphe à gauche, représente l'ensemble des relations et présente une densité importante et un entrelacement confus des connexions, principalement en raison de la redondance générée par les liens forts – ces relations fréquentes, intenses ou institutionnalisées qui saturent visuellement la structure. En neutralisant ces liens forts, le second graphe à droite met en évidence uniquement les liens faibles, permettant une lecture plus claire des interactions. Ce dernier offre ainsi une représentation plus structurée, en rendant visibles les articulations essentielles entre les acteurs et les différentes actions du réseau.

Sur le plan interprétatif, l'analyse du graphe appelle deux observations majeures. La première concerne la distribution des acteurs – représentés en noir – qui se repositionnent différemment selon les actions lorsque seuls les liens faibles sont conservés. Cette redistribution éclaire la manière dont les liens faibles, en tant que vecteurs de circulation transversale de l'information, soutiennent la structuration réelle du réseau.

Granovetter (1985) et Grossetti (2013) insistent par ailleurs sur l'encastrement social (**embeddedness**)<sup>14</sup> des réseaux : ceux-ci se construisent sur des relations préexistantes issues de trajectoires professionnelles, de communautés de pratique, d'affinités personnelles. Reconnaître cet encastrement permet de s'appuyer sur des sociabilités existantes pour structurer le dispositif d'observation.

### **3.1.1.5 Structure organisationnelle et management du réseau**

L'émergence d'un réseau d'observateurs suppose une structuration organisationnelle adaptée, capable de dépasser les logiques purement hiérarchiques. Les flux d'information stratégiques suivent rarement les organigrammes : ils circulent davantage par voies transversales, informelles, inter-métiers.

Dès lors, l'analyse du fonctionnement de ces réseaux ne peut se limiter à l'examen de leur positionnement formel dans l'organisation ; elle requiert une compréhension fine des configurations relationnelles qui les sous-tendent. En effet, la manière dont les acteurs interagissent et contribuent à la circulation de l'information dépend directement du degré de structuration du réseau, ainsi que des motivations qui en constituent le ciment.

Cette matrice met en évidence la difficulté d'appréhender les modes de fonctionnement d'un réseau, tant ceux-ci varient selon son niveau de structuration : certains opèrent sans cadre formel, d'autres reposent sur une organisation minimale, tandis que d'autres encore s'inscrivent dans une architecture nettement plus élaborée. Par ailleurs, la nature du lien qui rassemble les acteurs influence profondément les dynamiques comportementales observables.

---

<sup>14</sup> L'encastrement social (*embeddedness*), développé par Mark Granovetter (1985), postule que les relations économiques et professionnelles ne sont pas des interactions purement rationnelles et impersonnelles, mais qu'elles sont intégrées dans des structures sociales préexistantes.

### Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs

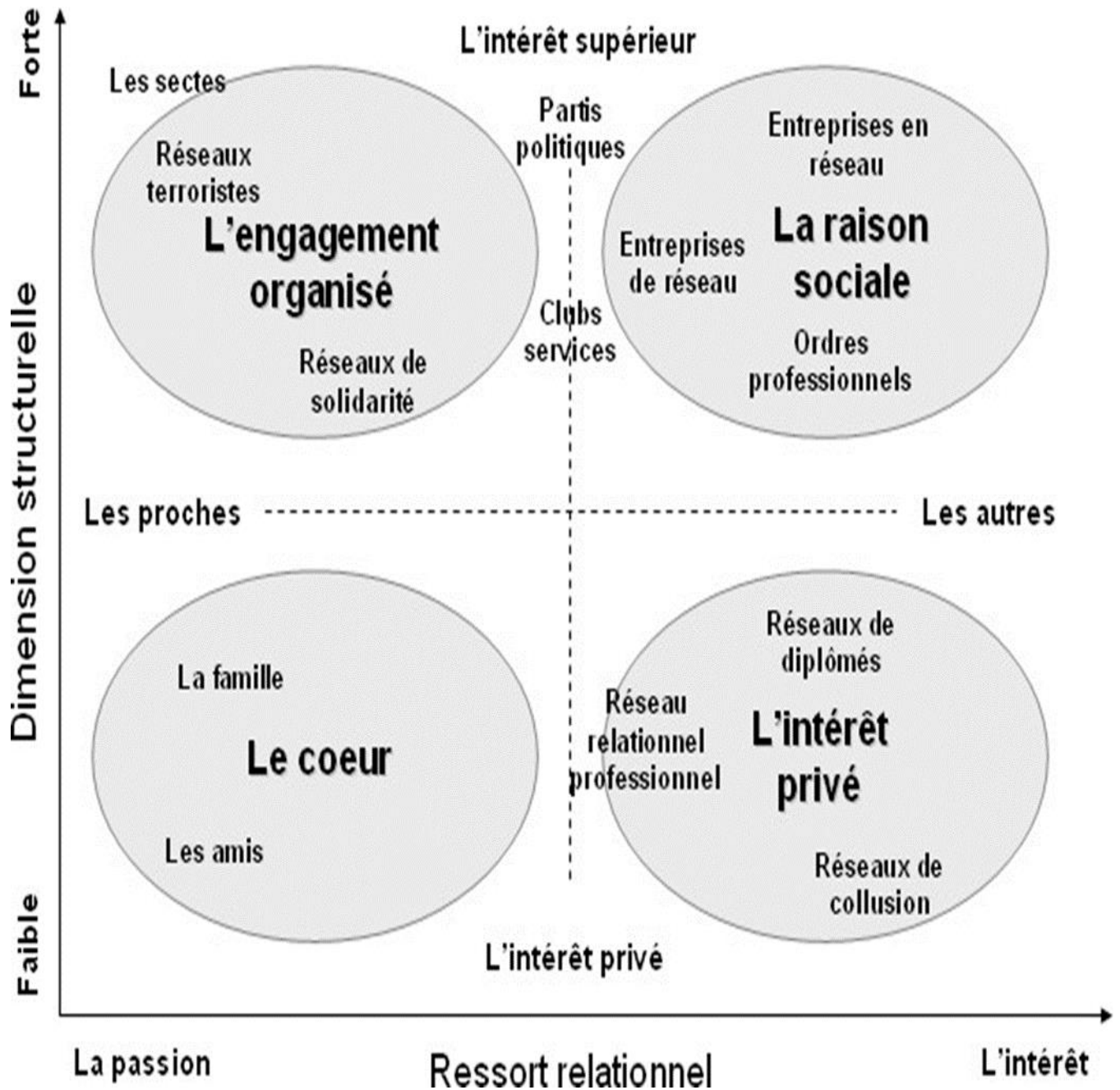


Figure 12 La matrice dimension structurelle / ressort relationnel (Marcon, 2006)

Malgré cette diversité, il demeure possible de mobiliser une grille de lecture synthétique permettant d'interpréter les mécanismes à l'œuvre au sein du réseau.

Dans cette perspective le réseau fonctionne alors comme une « info-structure » (Aradel, 2004):

- Appuyée sur des règles de fonctionnement claires ;
- Nourrie par une éthique partagée ;
- Fondée sur l'échange de ressources informationnelles et relationnelles.

## **Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs**

Le management du réseau ne repose pas sur une autorité imposée, mais sur une animation relationnelle et une légitimité construite par la compétence, le charisme, la disponibilité et la reconnaissance mutuelle. Le réseau devient alors un espace d'apprentissage collectif où les compétences se développent par l'échange et la coopération.

### **3.1.1.6 Rôle des catalyseurs et des crises**

Enfin, l'émergence d'un réseau d'observateurs est souvent déclenchée par un événement catalyseur : crise concurrentielle, menace technologique, incident de sécurité, perte de marché, ou encore lancement d'un projet d'innovation (Marcon & Moinet, 2000). Ces événements révèlent les limites des circuits informationnels classiques et la nécessité de s'organiser en réseau pour gagner en réactivité.

Dans ces moments, le renseignement humain (HUMINT) joue un rôle clef : il permet d'identifier rapidement des relais, de recouper les informations, de comprendre les perceptions et les intentions des acteurs en présence. Loin d'être un simple capteur, le HUMINT agit comme catalyseur, médiateur et structurant pour le réseau.

### **3.1.2. Culture informationnelle, posture cognitive et gouvernance : socle du réseau d'observateurs**

#### **3.1.2.1 Posture cognitive et culture informationnelle**

L'efficacité d'un réseau d'observateurs ne dépend pas seulement de sa structure ; elle repose sur une culture informationnelle partagée et sur une certaine posture cognitive des acteurs.

D'un point de vue culturel, la littérature met en évidence des différences marquées. La culture française, longtemps marquée par une méfiance envers le renseignement et une valorisation des exploits individuels, s'oppose aux approches anglo-saxonnes ou japonaises, où l'information est davantage perçue comme un bien collectif et un levier stratégique. Au Japon, par exemple, la circulation des informations repose sur une forte cohésion sociale et une synergie entre acteurs publics et privés.

Au plan cognitif, la mémoire humaine joue un rôle central dans la capacité des observateurs à transformer des données brutes en connaissances exploitables. Contrairement aux systèmes électroniques, susceptibles de générer une « hypermnésie » improductive en accumulant des détails, la mémoire humaine permet de trier, hiérarchiser et interpréter les informations. L'enjeu n'est donc pas de multiplier les données, mais de les organiser pour les convertir en savoirs utiles.

## **Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs**

C'est pourquoi l'intelligence économique doit être comprise comme un « état d'esprit » autant que comme un ensemble d'outils : elle implique un apprentissage collectif, l'acceptation des conflits cognitifs comme source d'innovation, et la conversion de la connaissance tacite en connaissance explicite.

(Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Beau, 2010), s'appuyant sur Aristote et Foucault, souligne l'importance de l'**épistémè**<sup>15</sup> et de la **phronêsis**<sup>16</sup> : un socle cognitif structuré et une sagesse pratique permettant d'agir pertinemment dans des situations complexes. L'observateur efficace est celui qui articule rigueur procédurale, jugement éclairé et compréhension fine du contexte.

### **3.1.2.2 Gouvernance informationnelle au service du réseau**

La gouvernance informationnelle fournit le cadre dans lequel le réseau d'observateurs peut s'inscrire durablement. Elle consiste à placer la gestion de l'information au cœur de la direction, en articulant dimensions organisationnelles, méthodologiques et éthiques, Pépin, 2005, cité dans (Beau, 2019).

Elle repose notamment sur :

- La distinction entre système d'information et simple informatique : le premier renvoie à une organisation structurée par des méthodes de travail ; la seconde n'est qu'un ensemble d'outils techniques ;
- La constitution d'une mémoire centrale commune, souvent organisée sous forme de Banque de Connaissances Documentarisées (BCD) ou de Plan des Dossiers du Renseignement et de Documentation (PDRD), permettant la capitalisation collective et la coordination entre analystes ;
- La mise en place de plans de classement évolutifs et de référentiels documentaires conçus comme des outils heuristiques au service de la recherche et de l'aide à la décision ;
- L'intégration d'une dimension déontologique à travers des chartes d'usage et des règles de confidentialité rassurant les acteurs sur la sécurité des informations.

Dans ce cadre, le réseau d'observateurs apparaît comme un sous-système d'un dispositif plus large d'intelligence économique, structuré par cette gouvernance.

---

<sup>15</sup> « L'épistémè » socle historique, culturel et conceptuel qui conditionne la manière dont une société pense, définit et valide le savoir, se place à la fois comme une catégorie de connaissance structurée (chez Aristote) et comme une grille de lecture des régimes de savoir propres à chaque époque (chez Foucault).

<sup>16</sup> « la phronêsis » elle désigne chez Aristote la sagesse pratique, une forme d'intelligence morale qui permet à un individu d'agir dans des situations complexes et variables. Cette vertu valorise l'expérience, la réflexion et l'intégration du savoir à la pratique.

## Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs

### 3.1.2.3 Bomare Company : un terrain favorable à l'émergence d'un réseau d'observateurs

Le cas de Bomare Company illustre concrètement l'articulation entre culture informationnelle, gouvernance et réseau d'observateurs. L'entreprise s'est dotée d'une gouvernance structurée, reconnue par la certification ISO 9001 pour son système de management de la qualité et par l'accréditation ISO/IEC 17025 de son laboratoire de métrologie.

Ces certifications attestent :

- D'un pilotage rigoureux des flux d'information ;
- De processus formalisés de collecte, de traçabilité et de contrôle ;
- D'une logique d'amélioration continue favorable à la capitalisation des connaissances.

Parallèlement, Bomare développe une culture de l'innovation et de la formation : partenariats avec les universités, encadrement des stagiaires, développement de pôles de savoir (laboratoire, partenariats technologiques), promotion d'un climat de confiance et de coopération interne. Cette orientation crée des conditions propices à l'émergence d'un réseau informel d'observateurs, capable de transformer la surabondance d'informations techniques et commerciales en savoir utile.

La gouvernance de Bomare encourage l'autonomie, la responsabilité et la coopération transversale entre collaborateurs. Elle permet ainsi la structuration d'un réseau d'observation diffus qui alimente la veille stratégique, soutient l'adaptation rapide de l'offre et facilite l'ouverture internationale. Dans le contexte algérien, Bomare se positionne ainsi comme un exemple de maturité informationnelle et un terrain privilégié pour observer et modéliser un réseau d'observateurs efficace.

## 3.2 Apports des méthodes de renseignement au réseau d'observateurs

### 3.2.1 La primauté du renseignement humain (HUMINT)

Les méthodes issues du renseignement apportent au réseau d'observateurs une ossature méthodologique cohérente. Le HUMINT — renseignement humain — y occupe une place centrale. Dans un contexte d'intelligence économique :

- Les observateurs deviennent l'équivalent de **sources humaines** ;
- L'animateur du réseau assure un rôle « d'**officier traitant** » ;
- La collecte repose sur la **confiance**, la discrétion et la capacité à contextualiser l'information.

## Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs

Le HUMINT permet notamment :

1. Le recrutement et l'animation des sources : identifier, approcher, fidéliser des informateurs internes et externes (correspondants, experts, « facilitateurs ») et maintenir leur motivation.
2. La collecte ciblée d'informations inaccessibles par des moyens purement techniques, en particulier les signaux faibles et les perceptions des acteurs (Martin, 2023).
3. La contextualisation des données : au-delà des faits, l'observateur capte impressions, tensions, rumeurs, « climats » qu'aucun capteur automatisé ne peut percevoir.

Cette dimension humaine est plus fragile que les sources techniques, mais sa valeur est irremplaçable pour l'interprétation stratégique.

### 3.2.2 Outils de captation : fiches et notes d'étonnement

Pour éviter la perte, la dilution ou la déformation de l'information captée par les observateurs, les pratiques de renseignement recommandent la mise en place d'outils simples mais standardisés :

- La fiche de captation, qui formalise : thème, source, date, contexte, degré de validité, premier niveau d'analyse ;
- La note d'étonnement, proposée notamment par Pateyron (1998) et reprise par (Goria, 2006), invitant tout collaborateur à signaler ce qui l'a surpris lors d'un salon, d'une visite client, d'une réunion, etc.

Ces outils ont plusieurs effets :

- Ils structurent la remontée d'information ;
- Ils facilitent la qualité du tri et de la validation par les analystes ;
- Ils contribuent à créer une culture partagée de l'observation.

Ils doivent être accompagnés de compétences clés chez les observateurs : convivialité, ténacité, discrétion, proactivité.

### 3.2.3 Stratégie-réseau, logique push/pull et rôle de l'animateur

(Marcon & Moinet, 2000) insistent sur la nécessité de penser le réseau d'observateurs à travers une **stratégie-réseau** explicite. Le dispositif ne peut se limiter à une agrégation de liens informels : il faut définir comment orienter, activer et entretenir ces liens.

Deux logiques de circulation de l'information sont alors à combiner :

- La logique **pull** (tirer) : la collecte réagit à un besoin explicite formulé par un décideur (demande ad hoc, alerte issue d'un incident) ;

## Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs

- La logique **push** (pousser) : la collecte est anticipatrice ; les observateurs remontent régulièrement des informations en lien avec des axes de veille prédéfinis, même en l'absence de demande explicite.

L'**animateur de réseau** occupe ici une position centrale, Il est responsable de :

- Traduire les besoins stratégiques en **plans de recherche** opérationnels ;
- Entretenir la **cohésion** du réseau par des échanges réguliers, des retours d'information et des formes de reconnaissance ;
- Donner une « **âme** » au dispositif, en en faisant un espace de coopération plutôt qu'une obligation bureaucratique.

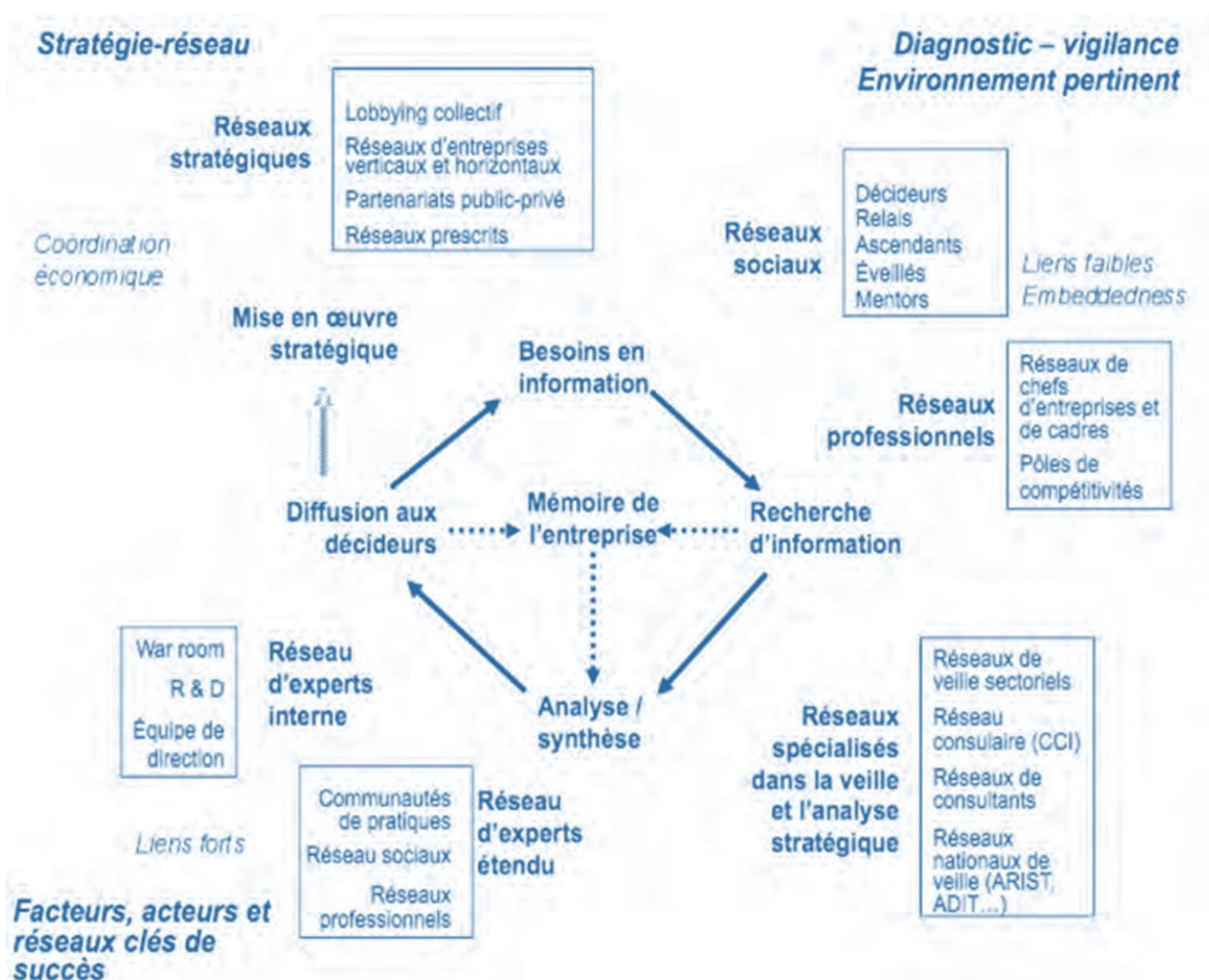


Figure 13 Phases du cycle du renseignement et réseaux sollicités par l'intelligence économique.

Source : (Marcon, 2007)

## **Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs**

### **3.2.4 Analyse, capitalisation et cadre éthique**

La valeur d'un réseau d'observateurs ne se mesure pas au volume de données collectées, mais à sa capacité à les transformer en connaissances stratégiques. Cela suppose :

- La détection des signaux faibles et leur mise en relation ;
- Une analyse toutes sources (all-source analysis), croisant HUMINT, OSINT, TECHINT, etc., pour dépasser les biais de la mono-source ;
- La constitution d'une mémoire collective via une BCD ou un PDRD, qui assurent la traçabilité, la réutilisation et l'apprentissage organisationnel.

À la différence de l'espionnage, l'intelligence économique s'appuie sur la collecte légale d'informations ouvertes ou grises. Les méthodes de renseignement adaptées à l'entreprise doivent respecter un cadre juridique et éthique : transparence des objectifs, respect des lois, protection des données personnelles, limitation des intrusions. Cette déontologie est une condition de durabilité et de légitimité du réseau.

### **3.4. TIC, veille 2.0 et réseaux numériques au service des observateurs**

#### **3.4.1 Plateformes collaboratives et réseaux sociaux d'entreprise**

Les premiers dispositifs de Knowledge Management (KM) se concentraient sur le document comme unité de gestion du savoir. Cette approche a montré ses limites en négligeant les dynamiques sociales (Deschamps, 2011). Les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) et les plateformes collaboratives rééquilibrent ce biais en plaçant l'individu et ses interactions au centre.

Pour un réseau d'observateurs, ces outils permettent :

- L'identification des expertises internes via des profils, annuaires de compétences et communautés de pratique ;
- La capitalisation collective : rapports, notes d'étonnement, fiches de captation, comptes rendus, retours d'expérience alimentent une mémoire vivante ;
- La coopération transversale entre départements, brisant les silos organisationnels et favorisant la circulation de signaux faibles ;
- La constitution de communautés d'intérêt autour de thématiques de veille (technologie, marché, réglementation).

Ces plateformes prolongent l'idée de BCD (Beau, 2019) en y ajoutant une dimension interactive. Leur réussite reste toutefois conditionnée par une gouvernance claire, des règles d'usage explicites et une réelle formation des utilisateurs (Jeanneret, 2017) ; (Marcon, 2007).

## Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs

### 3.4.2 Veille 2.0, social media monitoring et alertes automatiques

L'essor du Web 2.0 et des réseaux sociaux a considérablement élargi le champ des sources potentielles pour les observateurs : forums, blogs, Twitter, LinkedIn, bases de brevets, revues scientifiques, plateformes de code, etc. On parle alors de veille 2.0.

Les principaux apports pour un réseau d'observateurs sont :

- Des outils de collecte automatisée (flux RSS, crawlers, aspirateurs de sites) pour repérer massivement des informations ;
- Des techniques de text-mining et de fouille sémantique pour filtrer, catégoriser et cartographier les données ;
- L'analyse de réseaux sociaux (Social Network Analysis, SNA) pour cartographier les acteurs influents, leurs liens et les communautés d'intérêt.

Les fonctions d'alerting automatique (Google Alerts, tableaux de bord, notifications) articulent les logiques pull (recherche active) et push (diffusion anticipée) et renforcent la réactivité des observateurs. Mais ces capacités techniques génèrent aussi du bruit, des biais algorithmiques et des risques d'infobésité, d'où la nécessité d'une **curation humaine** systématique.

### 3.4.3 Réseaux numériques d'alerte et de détection

Les réseaux numériques renforcent les capacités d'alerte du système de veille. Articulés à une architecture documentaire (BCD, PDRD) et à des mécanismes d'analyse sémantique et de corrélation, ils permettent :

1. D'accélérer la circulation des signaux et la coordination en quasi temps réel ;
2. D'organiser les flux en configurations maillées (relations horizontales entre observateurs) ou en étoile (coordinateur pivot) ;
3. De renforcer la capitalisation à travers une « armoire électronique » pérenne.

Cependant, face à des adversaires agiles (usage de messageries chiffrées, SIM multiples, communications à courte portée), les seules capacités techniques (SIGINT, OSINT) restent insuffisantes. Le HUMINT demeure indispensable pour contextualiser et valider les signaux (Martin, 2023) ; (Herman,1996).

### 3.4.4 L'humain au centre de l'automatisation

L'ère du Big Data, de l'IA et de la massification des données ne remet pas en cause la centralité de l'observateur humain. Comme le rappellent, Pascal PICQ 2017 cité dans (Beau, 2019), plus de technologie ne remplacera jamais l'intuition, l'émotion et la créativité humaines.

## Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs

Les systèmes d'alerte, tableaux de bord et text-mining :

- Automatisent la **détection** et le **pré-traitement** ;
- Réduisent les délais ;

Cependant elles restent aveugles au **sens** sans l'intervention d'analystes capables d'interpréter, de critiquer et de mettre en contexte les résultats (Alloing & Moinet, 2012). L'enjeu est de construire une coopération homme-machine équilibrée, où l'automatisation soutient le travail intellectuel sans le remplacer.

### 3.5. Architecture du modèle de réseau d'observateurs

#### 3.5.1 Triptyque acteurs : observateurs, analystes, décideurs

Jakobiak propose de structurer le travail informationnel autour de trois catégories d'acteurs :

1. **Les observateurs** : capteurs de terrain, internes ou externes, qui détectent et remontent des informations, en particulier informelles et non publiées.
2. **Les analystes-experts** : responsables du tri, de la validation, de l'interprétation et de la mise en forme des informations pour les rendre exploitables.
3. **Les décideurs** : porteurs des besoins informationnels, ils valident les axes de veille, consomment les produits d'intelligence et orientent la stratégie.

S'y ajoutent deux figures transversales :

- L'animateur/coordonateur du réseau, pivot de la circulation et de la cohésion ;
- Les communautés épistémiques, c'est-à-dire des réseaux d'experts (internes/externes) qui influencent la définition des problèmes et l'évaluation des solutions.

Cette architecture illustre la complémentarité entre vigilance partagée et expertise centralisée.

#### 3.5.2 Acteurs, flux d'information et cycles

Dans cette architecture, trois composantes intriquées se dégagent (Marcon, 2009) :

- Acteurs : observateurs, analystes, décideurs, animateurs, experts, mais aussi dispositifs techniques (bases de données, PDRD, plateformes collaboratives) en tant qu' « actants » (Callon & Ferrary, 2006).
- Flux d'information : flux formels (presse, brevets, études) et informels (conversations, rumeurs, signaux faibles, information grise) ; flux push et pull, internes et externes.
- Cycles : le réseau fonctionne selon un cycle du renseignement itératif : expression des besoins → collecte → traitement/analyse → diffusion → décision/action → capitalisation/apprentissage.

## **Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs**

Si ce cycle est parfois critiqué pour sa linéarité, des auteurs comme Clark (2003) insistent sur son caractère réticulaire et récursif : chaque phase peut rétroagir sur les autres. (Marcon, 2007) propose de l'articuler avec un cycle de stratégie-réseau : formulation d'un projet, activation des réseaux, orientation vers les objectifs, capitalisation.

### **3.5.3 Points d'entrée et de sortie du système**

Les points d'entrée du réseau d'observateurs sont multiples :

- L'expression des besoins par les décideurs, qui structure et priorise la collecte ;
- Les sources humaines informelles, estimées à près de 70 % de l'information pertinente : rumeurs, retours d'expérience, rencontres fortuites, signaux faibles ;
- Les sources formelles : médias, brevets, publications scientifiques, rapports publics ;
- Les sources numériques et OSINT 2.0 : réseaux sociaux, blogs, forums, etc...

L'alliance des logiques pull (recherche active) et push (alertes, abonnements, flux RSS) est alors indispensable.

Les points de sortie correspondent :

- Aux produits d'intelligence (notes de synthèse, tableaux de bord, newsletters, rapports, cartes, scénarios) diffusés vers les décideurs et parties prenantes ;
- Aux décisions et actions qui en découlent (stratégie réseau, innovations, mesures de protection) ;
- À la capitalisation dans une mémoire collective organisée (PDRD, BCD) ;
- Éventuellement à des actions d'influence (lobbying, communication stratégique), dans le respect du droit.

## **3.6. Construction du réseau : cartographie, identification, formation**

### **3.6.1 Cartographie des fonctions sensibles**

La première étape de construction d'un réseau d'observateurs consiste à cartographier les fonctions sensibles de l'organisation. Il s'agit d'identifier :

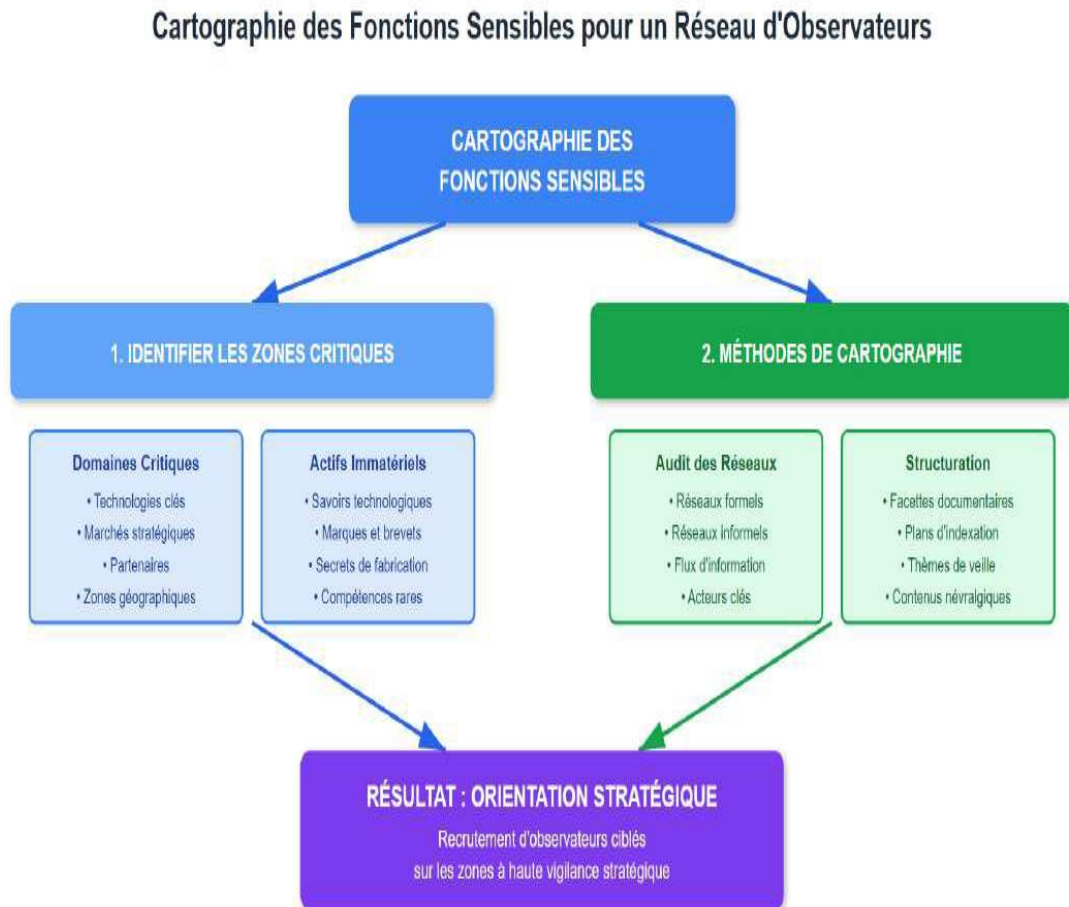
- Les domaines critiques (technologies clés, marchés stratégiques, partenaires, zones géographiques sensibles) ;
- Les actifs immatériels à protéger (savoirs technologiques, marques, brevets, secrets de fabrication, compétences rares).

Cette cartographie suppose :

- Un audit des réseaux existants (formels et informels) ;
- L'élaboration de facettes documentaires et de plans d'indexation qui structurent les thèmes de veille et les « contenus névralgiques ».

## Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs

Elle permet d'orienter le recrutement d'observateurs vers les zones où la vigilance est la plus stratégique.



**Figure 14** Cartographie des fonctions sensibles du réseau d'observateur

Source : (élaboration propre du chercheur)

### 3.6.2 Identification et profilage des observateurs potentiels

L'identification des observateurs constitue un enjeu méthodologique central (Jakobiak, 1998, cité dans Marcon, 2007). Elle repose sur plusieurs critères :

1. **Position structurale** : certains individus occupent des nœuds privilégiés dans les réseaux de communication internes et externes. L'Analyse des Réseaux Sociaux (ARS) permet de calculer des indicateurs de centralité de degré, d'intermédiation ou de proximité, identifiant ceux qui contrôlent ou facilitent la circulation de l'information.
2. **Rôle de ponts** : dans la logique de (Granovetter, 1973), les acteurs qui relient différents cercles ou communautés jouent un rôle de **ponts structuraux**. Ils sont précieux pour capter de l'information nouvelle, non redondante.

## **Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs**

3. **Diversité des sources humaines** : les observateurs ne se limitent pas aux salariés ; ils incluent aussi : stagiaires, candidats, partenaires, membres de réseaux professionnels, voire certains clients-clés.
4. **Qualités psychologiques et relationnelles** : vigilance, curiosité, équilibre psychologique, sens du contact, discrétion, Hassid et al., 1997, cité dans (Bekaddour, 2018). Dans le HUMINT, on tient compte aussi de la capacité d'accès à des données sensibles, du profil socio-familial, etc. Lefebvre 2018 cité dans (Martin, 2023).

Les réseaux sociaux numériques (LinkedIn, ResearchGate, etc.) offrent de nouveaux moyens d'observer et de qualifier les profils, mais introduisent aussi des risques de désinformation ou de mise en scène identitaire.

### **3.6.3 Formation et acculturation à la veille**

L'action en réseau ne va pas de soi : elle nécessite une formation et une acculturation spécifiques, Les objectifs de la formation sont multiples :

- Développer une culture de la veille : comprendre les enjeux stratégiques de l'information, intégrer le cycle du renseignement, accepter le conflit cognitif comme moteur d'innovation ;
- Maîtriser les outils et méthodes : recherche documentaire, usages des plateformes collaboratives, rédaction de fiches de captation, utilisation des tableaux de bord ;
- Renforcer les compétences relationnelles : écoute, diplomatie, capacité à instaurer la confiance et à animer des communautés ;
- Intégrer une dimension éthique et déontologique : respect de la loi, secret professionnel, loyauté, proportionnalité des moyens.

Des institutions comme l'Institut des Hautes Études de Défense Nationale, l'Institut des Hautes Études de Sécurité Intérieure, les Chambres de Commerce et d'Industrie jouent un rôle moteur en France. En Algérie, le gouvernement a lancé des programmes de formation en knowledge management, décision, data mining et systèmes d'information, démarche encore en cours de consolidation, mais qui répond à une prise de conscience des enjeux d'intelligence économique.

## **3.7. Coordination, pilotage et sécurisation du réseau d'observateurs**

### **3.7.1 Modalités de coordination et rôle de l'animateur**

La coordination et l'animation sont le cœur opérationnel du réseau. La littérature identifie plusieurs modes de coordination :

- Coordination bureaucratique/tutélaire (comité de pilotage public) ;
- Coordination hiérarchique (intégrée dans la ligne managériale) ;

## Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs

- Coordination par réseau (coopérations souples, temporaires, fondées sur l'autonomie des acteurs).

Pour un réseau d'observateurs, la modalité réseau est généralement privilégiée, complétée par un minimum de cadre hiérarchique et de support institutionnel.

L'animateur ou responsable IE (RIE) joue un rôle d'interface :

- Il facilite la communication entre observateurs, analystes et décideurs ;
- Il régule les tensions, prévient les conflits, alimente la confiance ;
- Il veille à la qualité des contributions, à la pertinence des axes de veille et au respect des règles déontologiques.

Sa légitimité repose sur une combinaison de grade, de charisme, de compétence et d'activisme (Massé et al., 2006).

### 3.7.2 Instances de pilotage, feedback et validation

Au-delà de l'animation quotidienne, le réseau doit être inséré dans une gouvernance structurée :

- **Soutien de la direction** : qui fixe les orientations, valide les priorités, alloue les ressources.
- **Comité de pilotage** : instance intégratrice, chargée de coordonner les unités, de clarifier les responsabilités et de suivre des indicateurs de performance.
- **Cellule de veille** : petite équipe opérationnelle rassemblant animateur, analystes, experts.
- **Fonction SI/DSI** : garant de l'intégration technique, de la sécurité et de la maintenance des outils.

Les boucles de feedback sont cruciales : après diffusion d'un produit d'intelligence, les utilisateurs formulent des retours (pertinence, utilité, lacunes), qui servent à ajuster les axes de veille, affiner les hypothèses, améliorer les formats de restitution.

### 3.7.3 Régulation des flux, sécurité et confidentialité

La régulation des flux et la sécurisation de l'information constituent un enjeu majeur. Elles impliquent :

- Une classification des informations selon leur sensibilité (publique, restreinte, confidentielle) ;
- Une Politique de Sécurité des Systèmes d'Information (PSSI) définissant règles, responsabilités, référentiels (ISO/IEC 27000, RGS) ;
- Des mesures organisationnelles : chartes d'usage, clauses de confidentialité, sensibilisation des observateurs ;

## **Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs**

- Des mesures techniques : authentification forte, chiffrement, contrôle des accès, journaux d'audit, tests d'intrusion ;
- Un principe de « besoin d'en connaître » (need-to-know), limitant l'accès aux seules personnes dont la fonction l'exige.

La confidentialité doit néanmoins être gérée avec discernement : une surprotection entrave la circulation des connaissances et l'innovation, Le défi est de trouver un équilibre entre protection et partage.

### **3.7.4 Fiabilisation de l'information : grilles, triangulation, cotation**

Pour garantir la fiabilité de l'information remontée par les observateurs, les méthodes du renseignement recommandent trois mécanismes complémentaires :

1. Grilles d'analyse : échiquier stratégique, techniques analytiques structurées, ontologies et facettes documentaires, PDRD comme cadre de structuration.
2. Validation croisée (triangulation) : recoupement de plusieurs sources indépendantes, comparaison de versions, consultation d'experts internes/externes, recours éventuel à des systèmes bayésiens collaboratifs. Cette pratique limite la désinformation, comme l'illustre l'affaire de Timisoara.
3. Cotation de fiabilité : codage séparé de la fiabilité de la source (A–F) et de la validité de l'information (1–6), adapté du système de l'amirauté (Baud, 1998). Dans un contexte économique, des notations simplifiées peuvent être utilisées (A1, B2, etc.), en intégrant un critère de véracité face au Big Data (Moinet, 2015).

Ces outils n'annulent pas les biais, mais les rendent visibles et discutables, améliorant ainsi la qualité des décisions.

## **3.8. Conditions de mise en œuvre, facteurs de succès, obstacles et recommandations**

### **3.8.1. Facteurs clés de succès**

La réussite d'un réseau d'observateurs repose sur l'articulation subtile d'éléments stratégiques, organisationnels, culturels, méthodologiques, humains et technologiques.

Les travaux fondateurs en intelligence économique (Martre, 1994 ; Cigref, 2010 ; Marcon, 2007 ; Beau, 2019) insistent sur la nécessité d'une approche systémique, seule capable de garantir la cohérence et la pérennité du dispositif.

Un premier facteur déterminant réside dans l'engagement managérial. L'impulsion de la direction générale permet en effet d'inscrire la veille dans le champ des priorités organisationnelles, de légitimer les acteurs du réseau et d'assurer l'allocation des ressources nécessaires. Comme le soulignent (Martre, 1994), une veille dépourvue de soutien hiérarchique n'est qu'un ensemble d'initiatives fragmentées, déconnectées de la décision stratégique.

### **Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs**

Cet engagement doit se matérialiser par des actes concrets : nomination de responsables, mise à disposition de moyens dédiés, intégration des résultats de veille dans la planification.

Au-delà de cette impulsion stratégique, l'élément le plus structurant demeure la culture de l'information. Une organisation performante est celle qui parvient à instaurer une logique de partage, de coopération et de décloisonnement. Le (Cigref,2003) rappelle que la valeur stratégique d'une information ne se mesure pas à sa rareté mais à sa circulation et à sa mise en relation. Ce processus suppose l'abandon des réflexes de rétention et la construction progressive d'un climat de confiance, soutenu par des incitations au partage et des mécanismes de reconnaissance. Les analyses de (Castells, 1998) sur la société en réseaux confirment que la densité et la diversité des connexions forment l'énergie vitale des dispositifs informationnels contemporains.

La mise en œuvre d'un réseau exige également une architecture organisationnelle cohérente. Celle-ci s'appuie sur un pilotage centralisé – assuré par un comité de veille ou un responsable IE – tout en laissant une autonomie opérationnelle aux correspondants locaux. Cette combinaison garantit la coordination, la sécurité de l'information et l'harmonisation des processus, tout en maintenant la flexibilité nécessaire à l'adaptation contextuelle. Le cadre de gouvernance (PSSI, chartes, protocoles de confidentialité) constitue à cet égard un élément structurant, car il clarifie les responsabilités et réduit les incertitudes.

Sur le plan méthodologique, l'efficacité du dispositif repose sur l'adoption de cadres éprouvés. Le cycle du renseignement – orientation, collecte, traitement, analyse, diffusion, exploitation – assure une continuité logique entre les étapes et prévient les dérives improvisées. (Marcon, 2007) propose une série de recommandations qui renforcent cette cohérence : auditer les réseaux existants, distinguer les types de réseaux selon leur utilité stratégique, professionnaliser les animateurs, dépasser les illusions technologiques et instaurer une éthique explicite de la coopération. Cette approche permet d'inscrire le réseau dans une dynamique d'apprentissage continu et de professionnalisation progressive.

### Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs

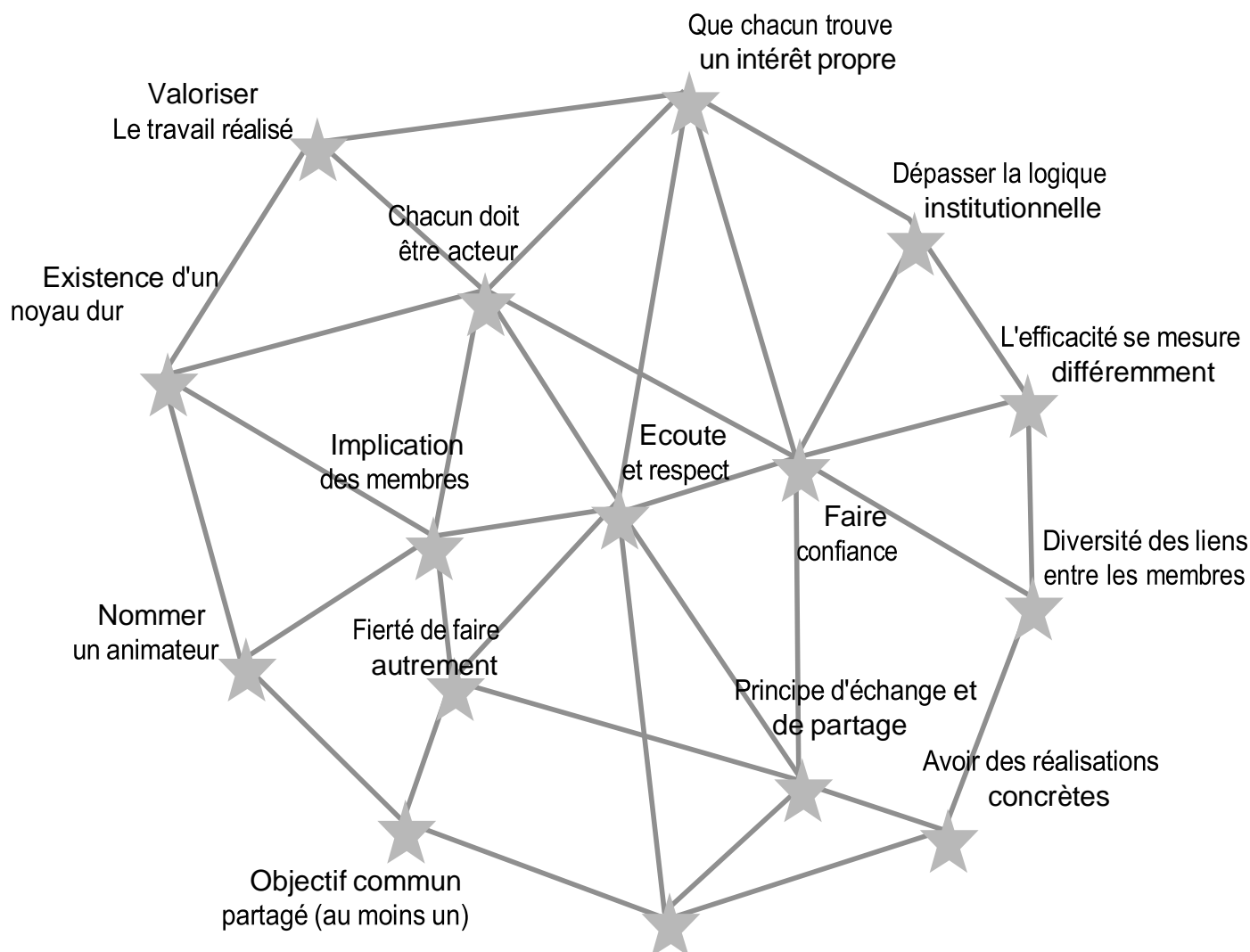


Figure 15 Facteurs clés du succès

Source : groupe de travail ARADEL sur l'animation de réseau janvier 2004

La dimension humaine apparaît comme un levier essentiel. L'efficacité d'un réseau repose sur les compétences relationnelles, l'expertise métier, la capacité d'analyse et l'engagement de ses membres. Les coordinateurs-animateurs jouent un rôle pivot, en facilitant les interactions, en régulant les tensions et en assurant la mise en cohérence des contributions (Knauf & Gorla, 2009).

Le capital social théorisé par (Bourdieu, 1980), ainsi que les concepts de liens forts et liens faibles présentés par (Granovetter, 1973), éclairent le fonctionnement réel des réseaux : les premiers assurent la fidélité et la confiance, tandis que les seconds ouvrent l'accès à des informations nouvelles, souvent stratégiques. La gestion de l'information et de la mémoire organisationnelle constitue enfin un facteur essentiel de succès.

## **Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs**

Les travaux de (Besson & Possin), ; (Beau) montrent que la consolidation d'un référentiel documentaire partagé, la formalisation des connaissances dans une Banque de Connaissances Documentarisées et la décentralisation de l'entretien documentaire favorisent l'appropriation et la fiabilité. Cette mémoire collective permet de capitaliser l'expérience, de réduire les redondances et d'améliorer la qualité de l'analyse.

Enfin, les technologies de l'information enrichissent considérablement les capacités du réseau, mais ne peuvent en aucun cas se substituer à l'intelligence humaine. L'articulation entre capteurs humains, techniques et numériques permet une surveillance élargie et une détection renforcée des signaux faibles. Les outils d'IA, de Big Data ou d'analyse automatisée augmentent la capacité de traitement, mais leur pertinence dépend du cadrage humain, de l'expertise analytique et de la contextualisation. Leur usage doit donc s'inscrire dans une vision intégrée et non dans une logique de substitution.

### **3.8.2. Obstacles et résistances**

La mise en place d'un réseau d'observateurs se heurte à de nombreux obstacles, qui s'inscrivent autant dans la culture organisationnelle que dans les structures, les représentations sociales ou les compétences disponibles.

Les barrières culturelles constituent l'un des obstacles majeurs. Dans de nombreuses organisations – en particulier dans les PME – la culture de l'information reste limitée, marquée par la rétention, la méfiance et la valorisation des savoirs individuels. Mettent en évidence cette faible propension au partage, exacerbée par des représentations négatives associées au terme « réseau », souvent perçu comme une forme de surveillance ou d'espionnage (Deschamps et al., 2005). En Algérie, ces difficultés sont accentuées par la fragmentation institutionnelle et l'absence de coordination systémique entre acteurs publics et privés (Bouroubi, 2014).

À ces freins culturels s'ajoutent des rigidités organisationnelles liées aux structures hiérarchiques traditionnelles. Les modèles taylorisés, fondés sur des silos fonctionnels et une verticalité décisionnelle, limitent les flux transversaux, marginalisent les acteurs de la veille et ralentissent la circulation de l'information stratégique. Cette distance structurelle entre les niveaux opérationnels et décisionnels réduit l'impact de la veille et inhibe toute dynamique de réseau (Harriet, 2014).

Un autre frein majeur réside dans les enjeux de pouvoir. Dans de nombreux contextes, l'information constitue un capital symbolique et politique. Sa détention ou sa rétention peut être perçue comme un moyen de préserver une influence ou une légitimité interne. Leonard-Barton (1992) montre que les détenteurs de compétences spécialisées sont particulièrement enclins à protéger leur position, tandis que (Mière-Pelage, 2010) souligne les tensions identitaires que peut provoquer le partage des connaissances, souvent vécu comme une perte de maîtrise ou de statut.

## **Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs**

Parallèlement, la surcharge informationnelle constitue un obstacle structurel. L'infobésité, la multiplication des sources et l'absence d'un cadre commun augmentent considérablement la complexité de l'analyse. (H. Lesca & Caron, 2008) rappellent que la capacité d'absorption cognitive a des limites, et que la prolifération d'informations non hiérarchisées peut nuire à la décision. S'ajoutent à cela les divergences de langage et de référentiels entre métiers, qui ralentissent la compréhension mutuelle et diluent le sens.

Les obstacles liés aux compétences constituent un autre frein majeur : absence de formation à l'IE, pénurie de profils hybrides et faible reconnaissance institutionnelle. (Bouroubi, 2022) identifie une offre académique encore limitée, tandis que (Mallowan, 2014) souligne l'absence d'un ancrage disciplinaire fort de l'intelligence économique au sein des universités. Cette situation laisse les entreprises démunies face à des tâches qui exigent pourtant une expertise pointue.

Enfin, la dépendance excessive aux technologies constitue une dérive récurrente. De nombreuses organisations investissent dans des outils de veille performants, mais sous-estiment l'importance de la compétence humaine. (Étienne, 2003) rappelle que les outils ne détectent que ce qu'ils sont paramétrés pour détecter, et que seule une analyse humaine permet d'interpréter les signaux faibles, d'évaluer la crédibilité des sources et de construire une connaissance actionnable.

### **3.8.3. Recommandations stratégiques (Bomare Company)**

Dans le cas de Bomare Company, les conditions précédemment exposées permettent de formuler un ensemble cohérent de recommandations stratégiques visant à inscrire durablement le réseau d'acteurs de veille dans la dynamique organisationnelle existante. La conception d'un tel dispositif ne peut être envisagée comme un simple processus technique ; elle mobilise simultanément des dimensions organisationnelles, relationnelles, technologiques et humaines, qui doivent être articulées avec rigueur pour produire une véritable intelligence collective. À ce titre, la consolidation d'un réseau d'observateurs ne peut se réduire à une injonction structurelle : elle s'inscrit dans une logique systémique fondée sur la progressivité, l'agilité du pilotage et l'accompagnement des ressources humaines.

Une première orientation consiste à adopter une démarche progressive, ancrée dans le réalisme organisationnel et dans une logique d'apprentissage par l'action. Les travaux de Lesca, Jakobiak et Marcon montrent en effet que les réseaux de veille gagnent en efficacité lorsqu'ils se développent de manière incrémentale, à travers des expérimentations locales permettant d'ajuster les méthodes, de tester la réceptivité des acteurs et d'éviter les ruptures trop brutales.

Dans le contexte de Bomare, cette approche pourrait se traduire par des projets pilotes centrés sur des domaines stratégiques — tels que la veille technologique sur les composants critiques ou la veille réglementaire liée aux marchés extérieurs.

### **Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs**

Le déploiement progressif éviterait les résistances internes tout en offrant des occasions de calibrer les outils et de stabiliser les routines de veille. L'intégration des nouvelles pratiques dans les dispositifs existants — notamment les procédures qualité ISO, les processus R&D ou les routines de métrologie — faciliterait par ailleurs l'appropriation et assurerait une véritable continuité organisationnelle. Une fois les premières pratiques consolidées, leur institutionnalisation via des chartes, protocoles de partage ou cadres documentaires (tels que les PDRD recommandés par (Beau, 2019) permettrait de structurer la mémoire collective et de donner une assise durable au réseau.

La seconde orientation renvoie au besoin d'un pilotage agile, capable de coordonner les acteurs, de réguler les flux d'information et d'ajuster continuellement le dispositif aux évolutions de l'environnement. La mise en place d'un comité de veille réunissant la direction, les responsables fonctionnels clés, les responsables qualité et un animateur dédié constituerait une structure centrale de gouvernance. Ce comité jouerait un rôle de cohérence stratégique, tout en laissant une marge d'auto-organisation nécessaire au fonctionnement en réseau.

L'animateur du réseau, identifié par (Knauf & Gorla, 2009) comme une figure indispensable, agirait comme catalyseur des échanges, médiateur des tensions et garant de la fluidité relationnelle. Dans une entreprise évoluant dans un secteur technologique instable, cette agilité de pilotage apparaît essentielle : elle permet de réactualiser les priorités, d'adapter les méthodes, d'intégrer les signaux faibles et de maintenir la pertinence de la veille. Les outils numériques — agents de veille, solutions de text-mining, bases documentaires interactives — soutiennent cette agilité, mais, comme le soulignent (Khalil & Dudézert, 2014), leur efficacité dépend d'une articulation fine entre technologie, compétences humaines et stratégie d'entreprise. Enfin, la mise en place d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs (qualité des remontées, délais de transmission, taux de réutilisation, satisfaction des décideurs) permettrait d'instaurer une dynamique d'amélioration continue inspirée des principes du Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992).

La troisième orientation, sans doute la plus déterminante, concerne l'accompagnement des ressources humaines. La construction d'un réseau d'acteurs de veille repose d'abord sur l'identification d'observateurs-pilotes au sein des unités stratégiques — production, achats, commercial, R&D, qualité, SAV — en s'appuyant sur la cartographie des fonctions critiques. Mais au-delà de cette sélection, il s'agit de développer de véritables compétences cognitives, méthodologiques et relationnelles. Des formations ciblées portant sur la culture de l'intelligence économique, les techniques de veille, la rédaction de notes, l'éthique et la confidentialité renforceraient la compétence collective et contribueraient à instaurer une culture du partage. La reconnaissance des contributions — qu'elle soit symbolique, sociale ou intégrée aux entretiens annuels — constitue un levier puissant : elle favorise l'engagement, légitime la participation et contribue à la fidélisation des acteurs du réseau.

La question éthique est également centrale : la confiance, pierre angulaire de tout réseau, exige le respect de règles de déontologie, comme le rappelle (Marcon, 2009).

## **Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs**

Enfin, la réussite du dispositif dépend de la mobilisation du capital social des acteurs, c'est-à-dire de leur capacité à construire, entretenir et activer des relations de confiance, comme l'ont démontré (Lin, 1995) et (Chollet, 2005). Cette intelligence contextuelle permet d'ajuster les comportements aux environnements variés et de renforcer la synergie collective.

Bomare Company dispose déjà d'atouts majeurs — culture qualité consolidée, relations avec les universités, positionnement innovant, sensibilité aux enjeux technologiques — qui constituent un terrain favorable au déploiement d'un réseau d'acteurs de veille structuré, articulé au cycle du renseignement et soutenu par des outils numériques maîtrisés. L'ancrage progressif du dispositif, combiné à un pilotage agile et à un accompagnement humain rigoureux, représente une évolution naturelle mais stratégique. En renforçant ses capacités d'anticipation, en améliorant la maîtrise de son environnement et en créant un véritable collectif apprenant, l'entreprise serait en mesure de consolider son avantage stratégique dans un secteur électronique marqué par la complexité, l'incertitude et l'intensité concurrentielle. Ce triptyque — progressivité, agilité, accompagnement humain — constitue ainsi la condition essentielle pour inscrire durablement l'intelligence économique dans la création de valeur collective au sein de Bomare Company.

### **3.9 Vers un Modèle Opérationnel de Réseau d'Observateurs pour l'Entreprise Algérienne : Construction, Structuration et Institutionnalisation**

L'entreprise algérienne évolue aujourd'hui dans un environnement économique traversé par des dynamiques contradictoires : intensification de la concurrence internationale, pression technologique, accélération des cycles d'innovation, mais aussi persistance d'une forte informalité, prépondérance de l'oralité et faible structuration des dispositifs d'intelligence économique.

Dans ce contexte, disposer d'un réseau d'observateurs capable de capter, qualifier et valoriser l'information stratégique constitue un avantage déterminant. L'étude empirique menée au sein de BOMARE Company révèle précisément cette tension : un capital humain riche, un usage massif des réseaux informels et numériques (WhatsApp notamment), mais des difficultés persistantes de structuration, de partage et de transformation de l'information en décision.

L'analyse des données montre en effet que si 100 % des collaborateurs utilisent leur réseau à des fins informationnelles et que l'organisation bénéficie d'une réactivité notable, ces pratiques demeurent largement informelles, centralisées autour de quelques nœuds et traversées par une culture de la rétention (57,1 % déclarent conserver l'information).

Dans le même temps, seuls 42,9 % perçoivent un impact concret de ces échanges sur la prise de décision. Ces résultats soulignent la nécessité de dépasser la simple spontanéité informationnelle pour construire un modèle adapté au contexte algérien : **un modèle hybride**, conciliant les forces de l'informel et la rigueur procédurale nécessaire à toute organisation moderne.

## Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs

Dans le prolongement de notre recherche, nous proposons ainsi un **Modèle de Réseau de Veille Hybride et Collaboratif (MRV-HC)**, articulé autour des sept phases classiques de conception d'un réseau d'observateurs (diagnostic, cartographie, recrutement, formation, mise en œuvre, pilotage, institutionnalisation).

Ce modèle intègre les apports du HUMINT, les bonnes pratiques de la veille (Jakobiak, 2001 ; Lesca, 2003), les cadres méthodologiques (AFNOR XP X50-053), mais surtout, il s'enracine dans les pratiques réelles observées à BOMARE.

### Première Phase — Diagnostic stratégique et fondements du modèle

Le point de départ consiste à établir un diagnostic clair du système informationnel existant. Les résultats empiriques révèlent une organisation à maturité intermédiaire : structurée autour de processus qualité inspirés de modèles ISO, mais parallèlement animée par des échanges informels très actifs. Une matrice FFOM appliquée à BOMARE montre une force importante du capital social interne, mais aussi une dépendance excessive à des acteurs centraux, une absence de formalisation des flux et une difficulté à transformer les signaux en décisions.

Ces constats justifient un modèle fondé sur trois principes conceptuels majeurs. D'abord, **l'hybridation formel/informel**, puisque 85,7 % des collaborateurs croisent déjà des sources hétérogènes : l'informel sert à la détection rapide, le formel à la validation. Ensuite, la valorisation des **trous structureaux** (Burt, 1992). Les entretiens montrent que des acteurs jouent spontanément le rôle de passeurs entre services cloisonnés ; il s'agit donc de les reconnaître et de les institutionnaliser. Enfin, la **confiance** constitue un levier central : elle permet de dépasser la logique de rétention et de favoriser une dynamique de contribution-reconnaissance indispensable à la circulation de l'information.

### Deuxième Phase — Cartographie des acteurs et structuration en "étoile maillée"

Sur la base de ce diagnostic, la deuxième phase vise à cartographier les réseaux existants et à structurer un système stable. Le modèle proposé organise les acteurs selon une architecture en **Étoile Maillée**, adaptée à la fois à la centralisation observée et au besoin de transversalité.

Au cœur du dispositif se trouve **le Coordinateur Central**, rattaché à la Direction Générale ou à la Stratégie. Il définit les axes critiques de veille, opère la consolidation analytique et assure l'interface avec les décideurs. Autour de ce centre, on identifie les **Animateurs-Relais**, collaborateurs qui, selon l'enquête, se perçoivent comme centraux (57 %) et disposent de réseaux solides. Leur rôle n'est pas seulement de collecter, mais d'animer, filtrer et canaliser l'information issue de leur sous-réseau. Enfin, la périphérie du système est assurée par les **Capteurs Terrain**, techniciens, jeunes recrues ou personnels en mobilité, qui alimentent les premières remontées, souvent via leurs outils numériques.

Ce triptyque central-relais-terrain permet d'obtenir un réseau robuste, réactif et aligné sur les dynamiques humaines déjà présentes dans l'entreprise.

## **Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs**

### **Troisième Phase — Recrutement et sélection des observateurs**

La constitution formelle du réseau s'appuie sur des critères inspirés des pratiques HUMINT : discrétion, sens relationnel, fiabilité, respect de l'éthique. Les observateurs peuvent être recrutés en interne (appels à volontariat, identification des acteurs déjà influents) ou en externe (universités, réseaux alumni, partenaires).

Une Charte d'engagement encadre cette sélection : confidentialité, qualité des remontées, respect des protocoles de sécurité et traçabilité minimale. Cette formalisation, loin d'être bureaucratique, permet de rassurer dans un contexte où la confidentialité est perçue comme un enjeu majeur (100 % des répondants).

### **Quatrième Phase — Formation et ossature méthodologique**

La formation constitue un levier essentiel pour homogénéiser les pratiques. Elle repose sur une pédagogie active : exercices de détection en situation réelle, méthodologies de recoupement, cartographie personnelle du réseau relationnel. Ces ateliers pratiques répondent à une demande explicite exprimée durant les entretiens.

Les modules couvrent le cycle complet du renseignement : collecter, filtrer, analyser, capitaliser, diffuser. Ils incluent également une initiation aux outils low-tech adaptés au terrain algérien : plan de veille simplifié, matrices d'analyse, procédures de qualification rapide.

### **Cinquième Phase— Mise en œuvre opérationnelle : des flux chauds aux flux froids**

Cette phase traduit le modèle en processus concrets. Le défi majeur consiste à concilier la fluidité de l'oralité (WhatsApp, discussions, observations spontanées) et la rigueur nécessaire à la capitalisation.

Le modèle MRV-HC propose une articulation en quatre temps :

1. **Captation agile** via WhatsApp, structuré en groupes thématiques officiels ; chacun peut y publier alertes, photos, rumeurs ou signaux faibles.
2. **Qualification** opérée par les Animateurs-Relais, qui filtrent, vérifient et orientent les informations pertinentes.
3. **Formalisation** dans une Fiche de Veille Simplifiée, alimentant la Base de Connaissances Documentarisée (BCD). La mention obligatoire de l'auteur encourage la reconnaissance et réduit la rétention.
4. **Diffusion stratégique** garantie par le Coordinateur, à travers des livrables fréquemment attendus : Flash Alertes, Notes d'analyse, Newsletters.

Cette architecture fluide permet à l'entreprise de conserver la spontanéité naturelle de ses équipes tout en construisant une mémoire organisationnelle pérenne.

## **Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs**

### **Sixième Phase — Pilotage, mesure et amélioration continue**

Une fois opérationnel, le réseau doit être piloté à l'aide d'indicateurs précis : volume de signaux qualifiés, taux de transformation en décisions, délais de réaction, couverture des zones stratégiques. Des audits semestriels et des débriefings HUMINT permettent d'ajuster le dispositif selon la logique PDCA (Plan-Do-Check-Act).

La reconnaissance constitue un élément essentiel du pilotage : trophée « Meilleur Veilleur du Trimestre », feedback systématique sur l'usage d'une information, intégration d'objectifs de veille dans l'évaluation RH. Ces mécanismes répondent directement au problème de rétention détecté dans l'enquête.

### **Septième Phase— Institutionnalisation et évolutivité du modèle**

Enfin, le modèle doit s'inscrire durablement dans le système d'information et dans la culture de l'entreprise. Cela passe par un budget dédié, la formalisation d'un poste de Coordinateur IE, l'intégration de la BCD au niveau intranet, et la gestion fine des droits d'accès pour respecter les sensibilités liées à la confidentialité.

Le réseau peut ensuite évoluer : passage d'un pilote de 10 à 20 observateurs à un réseau national, voire international ; intégration progressive d'outils Big Data ou d'IA ; renforcement de la culture de veille par des rituels internes comme les « Cafés Veille ».

### **Un modèle adapté à l'entreprise algérienne**

Le MRV-HC (**Modèle de Réseau de Veille Hybride et Collaboratif**) constitue une réponse pragmatique aux besoins de BOMARE et, plus largement, aux caractéristiques structurelles de l'entreprise algérienne.

Il respecte l'oralité sans renoncer à la rigueur, valorise les dynamiques relationnelles plutôt que de les contraindre, sécurise les flux dans un environnement sensible et construit progressivement une intelligence collective solide.

En s'appuyant sur les pratiques réelles des collaborateurs et sur les spécificités socioculturelles du contexte algérien, ce modèle offre une voie réaliste et efficace pour transformer un réseau spontané et fragmenté en un véritable système stratégique de veille, capable d'anticiper, d'alerter et d'informer la décision dans un marché en mutation rapide.

## Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs



Figure 16 : cartographie du Modèle Opérationnel de Réseau d'Observateurs

Source : (élaboration propre du chercheur)

## **Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs**

### **Conclusion du troisième chapitre**

La construction et l'animation de réseaux d'acteurs de veille au sein d'un système d'intelligence économique constituent un processus complexe qui exige à la fois une assise théorique solide, des leviers opérationnels adaptés et une anticipation des mutations à venir. Loin de se réduire à un simple déploiement technologique, il s'agit d'une démarche systémique et collective où interagissent des acteurs humains, des dispositifs organisationnels et des outils numériques dans un environnement marqué par l'incertitude et la compétition mondiale.

### **1.Fondements théoriques et modélisation des réseaux de veille**

Les réseaux d'acteurs de veille reposent sur plusieurs cadres conceptuels qui permettent d'en saisir la dynamique et les logiques de fonctionnement. D'une part, l'approche systémique souligne l'interdépendance entre acteurs, processus et technologies. Le réseau est envisagé comme une structure intégrée où la circulation, le contrôle et la cohésion de l'information conditionnent la performance globale. Dans ce cadre, la solidité de l'ensemble repose sur la robustesse de ses maillons les plus vulnérables (Bekaddour, 2018).

D'autre part, la stratégie-réseau, conceptualisée par (Marcon & Moinet, 2000), met en évidence que la valeur en intelligence économique réside dans la qualité et l'activation des liens. Cette perspective rejoint les apports de (Granovetter, 1973) sur la force des liens faibles, qui facilitent la diffusion d'informations inédites, et de (Burt, 1992) sur les trous structuraux, qui ouvrent des opportunités d'accès privilégié à des ressources stratégiques. En parallèle, la théorie de l'acteur-réseau, portée par (Callon & Ferrary, 2006) et (Latour, 1991), enrichit la compréhension en intégrant non seulement les individus mais aussi les dispositifs techniques et organisationnels dans la construction du réseau. Les processus de traduction et d'enrôlement deviennent alors essentiels pour expliquer comment des acteurs hétérogènes parviennent à coopérer autour d'un projet de veille.

Enfin, la mise en œuvre d'un réseau de veille s'appuie sur le cycle du renseignement, revisité par (Beau, 2019) et (Marcon, 2007), qui articule diagnostic, identification des acteurs, exploitation collaborative et mise en œuvre stratégique. Les outils de mémoire organisationnelle, tels que la Banque de Connaissances Documentarisées (BCD) et le Plan des Dossiers du Renseignement de Documentation (PDRD), renforcent cette logique en structurant et capitalisant les savoirs collectifs. Ces différents fondements théoriques convergent vers une vision intégrée, où le réseau apparaît comme un cadre structurant de production et de circulation de la connaissance stratégique.

### **2. Leviers d'action pour la mise en œuvre des réseaux de veille**

La transposition de ces modèles théoriques dans les organisations requiert la mobilisation de leviers d'action adaptés. La première condition réside dans une mise en œuvre progressive et agile, fondée sur des projets pilotes, des ajustements continus et une gouvernance adaptative.

## **Chapitre3 : contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs**

L'équilibre entre stratégies « pull » (recherche active d'information) et « push » (diffusion proactive) permet d'articuler besoins et opportunités, tandis que l'usage raisonné des technologies de l'information favorise l'efficacité sans rigidifier les processus.

La seconde condition concerne la gouvernance du réseau, qui doit s'appuyer sur des règles du jeu claires et partagées. Le réseau ne se réduit pas à une hiérarchie : il exige des normes de coordination, des dispositifs de régulation et des mécanismes de confiance. Les chartes éthiques et déontologiques, proposées notamment par (Marcon, 2007), constituent des instruments essentiels de légitimation et d'engagement collectif.

La troisième condition touche au facteur humain. La formation, l'accompagnement et la reconnaissance des veilleurs sont indispensables pour instaurer une culture du partage et dépasser les logiques de rétention d'information (Knauf & Gorla, 2009). Comme le rappellent (Massé et al. 2006), si la compétence reste individuelle, l'intelligence produite par le réseau est intrinsèquement collective.

Enfin, l'apport des technologies analytiques constitue un levier majeur. Les outils de datamining, de text-mining, d'analyse de réseaux sociaux ou encore les plateformes collaboratives offrent des capacités nouvelles de cartographie et d'exploitation des flux informationnels. Leur efficacité dépend toutefois de leur intégration raisonnée dans une stratégie humaine et organisationnelle plus large.

### **3. Perspectives et défis futurs**

Si la mise en place des réseaux de veille a démontré son potentiel stratégique, leur consolidation impose d'anticiper des défis émergents. En premier lieu, la multiplication des menaces informationnelles et cybernétiques (cyberattaques, espionnage industriel, désinformation) impose une vigilance accrue. La veille « sous risques », ou la veille devient un champ d'action incontournable pour sécuriser les flux et protéger les actifs stratégiques.

En second lieu, l'essor de l'intelligence artificielle transforme profondément les pratiques. Le machine learning et l'automatisation des analyses offrent de nouvelles opportunités mais soulèvent également des enjeux liés à la dépendance technologique, aux biais algorithmiques et aux risques psychosociaux associés à la surcharge informationnelle.

Enfin, la question de la souveraineté informationnelle devient centrale. Dans un contexte de mondialisation des infrastructures et des plateformes numériques, le contrôle des réseaux, des algorithmes et des données stratégiques constitue un enjeu de puissance aussi bien pour les entreprises que pour les États. La bataille des réseaux se joue désormais autant sur le plan technique que sur le plan cognitif.

# **Conclusion générale**

# Conclusion Générale

## Conclusion générale

Notre présente recherche s'est donnée pour objectif d'explorer en profondeur la manière dont les réseaux d'acteurs du système d'intelligence économique peuvent être conçus, structurés et animés afin de renforcer et d'optimiser le processus de veille stratégique dans les organisations.

Guidée par la question centrale :

**« Comment concevoir et organiser les réseaux d'acteurs du système d'intelligence économique pour renforcer et optimiser le processus de veille stratégique, en vue de proposer un modèle de réseau d'observateurs adapté aux spécificités socioculturelles et organisationnelles des entreprises algériennes ? »**,

Cette thèse a mobilisé conjointement les approches systémiques, constructiviste et sociotechnique afin d'appréhender la complexité des interactions humaines, informationnelles et organisationnelles qui façonnent la performance d'un dispositif de veille.

Au-delà de la question organisationnelle, cette recherche s'inscrit dans une dynamique plus large : celle de la transformation d'une veille informelle, diffuse et souvent intuitive, en un processus stratégique structuré, capable de produire des connaissances utiles, fiables et anticipatives. Dans ce contexte, l'intégration raisonnée du renseignement humain (HUMINT) constitue l'un des leviers majeurs identifiés pour renforcer la profondeur analytique d'un réseau, accroître sa capacité à détecter les signaux faibles et consolider sa résilience face à l'incertitude.

## 1. Principaux enseignements : réponses aux hypothèses

### Hypothèse 1 — Formalisation des réseaux humains et décision stratégique

Les résultats montrent avec clarté que la construction et la formalisation des réseaux humains exercent un effet positif sur la qualité et la rapidité du processus décisionnel stratégique. Les organisations qui structurent explicitement leurs flux informationnels, identifient leurs acteurs centraux, et articulent les relations entre observateurs formels et informels parviennent à réduire les pertes, les distorsions et les délais dans la circulation de l'information.

Ces résultats rejoignent les fondements théoriques de Jakobiak, Shannon & Weaver ou encore Lesca, qui insistent sur l'importance d'une cohérence structurelle entre technologie, fonction de veille et acteurs humains. La formalisation apparaît non comme une rigidification du réseau, mais comme une condition de sa lisibilité, de sa fluidité et de sa capacité à soutenir des décisions éclairées.

## **Conclusion Générale**

### **Hypothèse 2 — Rôle structurant du HUMINT**

L'étude confirme également que l'intégration systématique du renseignement humain constitue un facteur clé de performance. Le HUMINT enrichit l'accès à des informations tacites, complexes ou sensibles, souvent inaccessibles par les seuls outils numériques ou bases de données.

Les réseaux qui valorisent l'écoute active, la construction de confiance, la présence terrain et l'entretien des relations interpersonnelles, développent une capacité accrue à détecter les signaux faibles, à les qualifier et à en faire des éléments d'anticipation stratégique. Les travaux de Besson & Possin, Davenport & Prusak et Marcon sur la connaissance stratégique qui est avant tout une construction sociale portée par des interactions situées se trouvent ainsi corroborés.

### **Hypothèse 3 — Flexibilité organisationnelle et performance analytique**

Les résultats démontrent que les dispositifs capables d'ajuster leurs routines, de revisiter leurs méthodes et d'adapter leurs modèles d'analyse sont plus performants face à des environnements mouvants. La flexibilité méthodologique et structurelle constitue ainsi un facteur déterminant dans la réduction des biais cognitifs, la gestion des incertitudes et la production d'analyses robustes.

Ces constats s'inscrivent dans la continuité des travaux de (Le Moigne, 1999) et (Morin, 1990), pour qui l'organisation doit être pensée comme un système dynamique, évolutif et apprenant.

La capacité d'un réseau à reconfigurer ses pratiques, à intégrer de nouveaux savoirs et à ajuster ses règles de fonctionnement représente un avantage stratégique décisif.

### **Hypothèse 4 — Intensité des interactions et qualité informationnelle**

L'analyse confirme également que la qualité des informations produites par un dispositif de veille est directement corrélée à la densité et à l'intensité des interactions humaines au sein du réseau. La confiance, la circulation horizontale des connaissances et la confrontation constructive des points de vue renforcent la pertinence, la diversité et la fiabilité des données collectées.

Ces résultats s'inscrivent pleinement dans le cadre constructiviste, où la connaissance n'est pas transmise mécaniquement, mais co-construite dans l'interaction sociale. Les apports de (Granovetter, 1973) sur les liens faibles et la structure des réseaux relationnels trouvent ici un écho particulier : les réseaux riches en interactions, variés en profils et denses en échanges produisent des informations plus riches et mieux contextualisées.

## Conclusion Générale

### Hypothèse 5 — Structuration des réseaux et transformation de la veille informelle

Enfin, la recherche montre que la structuration des réseaux d'intelligence économique constitue un levier essentiel pour transformer la veille informelle en un processus stratégique efficace. Cette structuration repose sur trois piliers :

1. **Un cadre théorique clair** (approche systémique, constructiviste, sociotechnique) permettant de comprendre la complexité du réseau ;
2. **Des mécanismes organisationnels solide**, incluant gouvernance, capitalisation, traçabilité et animation ;
3. **Un pilotage** adapté au réalité socioculturelle et structurelle **et amélioration continue** ;
4. **Une intégration raisonnée des technologies**, mobilisées comme outils d'appui plutôt que comme finalité autonome.

La transformation de la veille informelle ne réside donc pas dans la simple adoption d'outils, mais dans l'articulation cohérente entre humains, structures, processus et technologies.

### 2. Spécificités du cas d'étude BOMARE Company

Le cas de BOMARE apporte un éclairage concret sur les défis et les potentialités liés à la structuration d'un réseau d'observateurs dans un contexte organisationnel algérien. Plusieurs constats majeurs émergent :

- Une **formalisation déclarative mais une capitalisation limitée**, révélant un écart entre procédures affichées et pratiques réelles ;
- Une **prédominance du canal informel** (WhatsApp), qui facilite la réactivité mais fragilise la traçabilité ;
- Une mobilisation asymétrique du capital social organisationnel : certains acteurs centraux structurent l'essentiel des flux tandis que d'autres demeurent périphériques ;
- Une forte préférence pour la **formation pratique**, signe d'une culture professionnelle orientée terrain plutôt que documentariste.

Ces éléments démontrent à la fois la richesse potentielle du HUMINT dans un environnement à forte oralité, mais aussi les limites d'un réseau qui repose trop largement sur des pratiques informelles non capitalisées. Le cas BOMARE permet ainsi d'identifier les points de rupture et les leviers indispensables à une modélisation opérationnelle adaptée au contexte algérien.

### 3. Apports pour la modélisation du réseau d'observateurs

Les résultats empiriques alimentent directement la proposition d'un futur modèle de réseau. Plusieurs enseignements essentiels émergent :

- La modélisation devra **articuler étroitement le cycle du renseignement et le cycle informationnel**, afin de valoriser durablement le HUMINT.

## Conclusion Générale

- La fonction d'animation du réseau devra jouer un rôle central pour réduire le bruit informationnel, structurer les échanges et homogénéiser les pratiques.
- Une architecture de capitalisation (PDRD, BCD, bases de connaissances) est indispensable pour transformer l'information orale en connaissance exploitable.
- Les règles de gouvernance devront inclure des mécanismes de validation, de contrôle d'accès, de confidentialité et de traçabilité.

Au total, la modélisation du réseau d'observateur n'est pas seulement structurelle : elle est cognitive, relationnelle, méthodologique et technologique.

### 4. Apports scientifiques et opérationnels de la recherche

Cette thèse formule plusieurs contributions majeures :

**Sur le plan théorique :** Elle propose une articulation inédite entre systémique et constructivisme appliqués au champ de la veille stratégique. Elle montre que la performance d'un dispositif repose à la fois sur la qualité des interactions humaines et sur la structuration des flux.

**Sur le plan méthodologique :** Sur le plan méthodologique, cette recherche propose un modèle opérationnel intégrant, aux côtés de la cartographie des acteurs, des dispositifs de gouvernance, des processus formalisés et des outils d'analyse, le renseignement humain (HUMINT) comme mécanisme de formalisation et de valorisation des informations informelles. Elle vise ainsi à transformer les connaissances détenues par les acteurs en ressources informationnelles structurées et exploitables au service de la décision stratégique.

**Sur le plan pratique :** Elle fournit aux décideurs des leviers concrets pour concevoir, piloter et évaluer un réseau d'observateurs performant, contextualisé et adapté aux spécificités des organisations algériennes.

### 5. Perspectives de recherche

Notre travail ouvre plusieurs pistes de recherche à venir :

- L'étude de l'intégration de l'intelligence artificielle dans la qualification et l'exploitation du HUMINT ;
- L'évaluation de la durabilité des réseaux dans des environnements de haute complexité ;
- La conception de métriques pour évaluer la qualité de l'information stratégique et l'efficacité relationnelle.

En définitive, cette recherche met en évidence que la performance de la veille stratégique ne repose ni sur la seule adoption de technologies avancées ni sur la simple accumulation de données. Elle dépend avant tout de la capacité des organisations à structurer et animer des réseaux d'acteurs efficaces, à développer une intelligence relationnelle et à produire collectivement des connaissances stratégiques utiles à la décision.

## **Conclusion Générale**

La transformation de la veille informelle en une capacité stratégique repose ainsi sur une articulation cohérente entre fondements théoriques, dispositifs méthodologiques et intelligence humaine. Dans cette perspective, l'intégration du renseignement humain (HUMINT) au sein d'une architecture systémique constitue un levier majeur pour renforcer les capacités d'anticipation, d'adaptation et d'interaction des organisations dans des environnements complexes, incertains et fortement informationnels.

Dès lors, le réseau d'acteurs ne peut être réduit à une simple structure organisationnelle ; il constitue une ressource stratégique essentielle, fondée sur la confiance, le partage des connaissances et la mobilisation de l'intelligence collective.

# **Bibliographie**

## Bibliographie

### Bibliographie :

AAIE-IHEDN. (2009). Guide pratique d'utilisation des outils de veille et d'intelligence économique. Association des Auditeurs en Intelligence Économique. <https://auditeurs-ihedn-ies.org/ressources/telechargements/>.

Achard, P., & Bernat, J.-P. (1998). L'intelligence économique : mode d'emploi. ADBS Éditions.

AFNOR. (1998). XP X50-053 : Prestations de veille – Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille. Association Française de Normalisation.

Aguilar, F. (1967). Scanning the business environment. New York: The Macmillan Company.

Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S. (2007). Analyses de représentations et de discours. In R.-A. Thiétart (Éd.), *Méthodes de recherche en management* (3e éd). Dunod.

Alloing, C., & Moinet, N. (2012). Des nouvelles relations à l'information. In Dossier intelligence économique (n° 3, Dunod).

Alquier, A.-M. (2000). Réflexions méthodologiques pour la conception de systèmes d'intelligence économique de l'entreprise en tant que système d'aide à la décision. *Revue d'intelligence économique*, (6–7), avril–octobre.

Amerouali, Y. (2005, 18 juin). Démarche d'ensemble pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique en entreprise. Séminaire : Mettre en œuvre la veille stratégique, Algérie Télécom & CERIST, Alger, Algérie.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.

Ansoff, H. I. (1984). *Implanting strategic management*. Prentice-Hall International.

Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organisational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA : « Addison-Wesley Publishing Company ». (Trad. fr. : *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique*. Bruxelles : publiée à Bruxelles chez De Boeck, 2002.)

Atamer, T., & Calori, R. (1998). *Diagnostic et décisions stratégiques*. Paris : Dunod.

Autissier, D. (2009). *Intelligence de situation : savoir exploiter toutes les situations*. Paris : Eyrolles – Éditions d'Organisation.

Baillargeon, N. (2006). *Petit cours d'autodéfense intellectuelle*. Lux Éditeur.

Bardin, L. (1980). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.

## Bibliographie

- Barrett, S., & Konsynski, B. (1982). Inter-organization information sharing systems. *MIS Quarterly*, 6(4), 93–105. <https://www.jstor.org/stable/248993> .
- Baumard, P. (1991). *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*. Masson.
- Baumard, P. (1996). *Organisations déconcertées : La gestion stratégique de l'incertitude* Masson, Paris ISBN 978-2-225-85170-4.
- Baumard, P. (2001). *Analyse stratégique : Mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*. Dunod.
- Baumard, P., & Benvenuti, J.-A. (1998). *Compétitivité et systèmes d'information : De l'outil d'analyse au management stratégique*. InterEditions .
- Beau, F. (1997). *Renseignement et société de l'information*. La Documentation française. <https://www.slideshare.net/FrancisBeau/renseignement-et-socit-de-linformation>
- Beau, F. (2009). *Renseignement, systèmes d'information et organisation des connaissances*. *Revue Internationale d'Intelligence Économique*.
- Beau, F. (2010). *Culture du renseignement et théories de la connaissance*. *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, 2(1), 161–190. <https://doi.org/10.3166/r2ie.2.161-190>.
- Beau, F. (2019). *Le renseignement au prisme des sciences de l'information* [Thèse de doctorat, Université Polytechnique Hauts-de-France]. theses.fr. <https://theses.fr/2019VALE0006>
- Beaud, M. (1999). *L'art de la thèse : Comment préparer et rédiger un mémoire de maîtrise, un mémoire de D.E.A. ou une thèse de doctorat*. Casbah Éditions.
- Bekaddour, H. (2018). *L'intelligence économique, un processus informationnel pour la maîtrise de l'environnement de l'entreprise*. 314 297 , (1)9, *مجلة دفاتر اقتصادية*.
- Bélangier, L., & Mercier, J. (2006). *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*. Presses de l'Université Laval.
- Bennani, A.-E., & Laghzaoui, S. (2009). *L'articulation entre la surveillance de l'environnement de l'entreprise et le système d'information : L'apport d'une approche systémique*. *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, 1(2), 257-270.
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. Free Press.
- Bergeron, P. (1995). *Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisations*. *Argus*, 24(3), 17–22.
- Bergeron, P. (2000). *Regional business intelligence: The view from Canada*. *Journal of Information Science*, 26(3), 153–160. <https://doi.org/10.1177/016555150002600305> .

## Bibliographie

- Bergeron, P., & Hiller, C. A. (2002). Competitive intelligence. In M. Drake (Ed.), *Annual review of information science and technology* (Vol. 36, pp. 353–390). ASIS&T. <https://doi.org/10.1002/aris.1440360109>.
- Bergeron, P., Dufour, C, et al (2009). La gestion stratégique de l'information. In J.-M. Salaün & C. Arsenault (Eds.), *Introduction aux sciences de l'information* (pp.183–205). Presses de l'Université de Montréal. <https://doi.org/10.4000/books.pum.9740>.
- Besson, B., & Possin, J.-C. (2001). Du renseignement à l'intelligence économique : Cybercriminalité, contrefaçon, veilles stratégiques, détecter les menaces et les opportunités pour l'entreprise (2<sup>e</sup> éd.). Dunod.
- Besson, B., & Possin, J.-C. (2002). L'audit d'intelligence économique : Mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence collective (2<sup>e</sup> éd.). Dunod.
- Besson, B., & Possin, J.-C. (2006). L'intelligence des risques de sûreté, sécurité, management, environnement : L'intelligence économique pour prévenir les crises au lieu de les gérer. Institut français de l'intelligence économique.
- Bobot, L. (2011). L'apport de l'intelligence économique en négociation commerciale. *Management & Avenir*, 44(4), 256–272. <https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-4-page-256?lang=fr&ref=doi>
- Bonnet, A., Haton, J.-P., & Truong-Ngoc, J.-M. (1997). Systèmes experts : Vers la maîtrise technique. Dunod.
- Bordeau, N. (Ed. 2013). L'intelligence économique à l'épreuve de l'éthique. L'Harmattan.
- Bournois, F., & Romani, P.-J. (2000). L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises. Paris : IHEDN / Economica.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social. Notes provisoires. Actes de la recherche en sciences sociales, 31, 2–3.
- Bouroubi, M. (2014). L'intelligence économique : De la pratique au concept. Les Cahiers du MECAS, 10(décembre), 42–55.
- Bouroubi, M., & Ladjeroud, A. (2023). La professionnalisation des réseaux d'acteurs du système de veille stratégique par l'intelligence contextuelle : Cas du projet de transformation Sonatrach. *Revue internationale d'intelligence économique*.
- Bulinge, F. (2002). Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations : Un modèle incrémental d'intelligence économique [Thèse de doctorat, Université de Toulon et du Var].
- Burt, R. S. (1992). Structural holes: The social structure of competition. Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/9780674029095>.

## Bibliographie

Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345–423. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(00\)22009-1\[2\]](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(00)22009-1[2]).

Caduc, P. (2014). Placer l'éthique au cœur de l'intelligence économique. Dans *Le guide du routard de l'intelligence économique* (p.93). Éditions Hachette.

Callon, M., & Ferrary, M. (2006). Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau. *Sociologies pratiques*, 13(2), 37-44. <https://doi.org/10.3917/sopr.013.0037>

Caramello, F. (2008). Renseignement humain : Sécurité et management. Paris : La Vauzelle. ISBN : 978-2-7025-1087-2.

Castells, M. (1998). La société en réseaux : L'ère de l'information (Vol. 1). Fayard. <https://www.fayard.fr/livre/la-societe-en-reseaux-tome-1-lere-de-linformation-9782213608457/>

CIGREF & Capgemini Consulting. (2010). L'information : Prochain défi pour les entreprises.

CIGREF. (2003, mars). Intelligence économique et stratégique : Les systèmes d'information au cœur de la démarche. [https://www.cigref.fr/cigref\\_publications/RapportsContainer/Parus2003/2003\\_-\\_Intelligence\\_Economique\\_Strategique\\_web.pdf](https://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2003/2003_-_Intelligence_Economique_Strategique_web.pdf).

Combs, R., & Moorhead, J. (1990). Competitive intelligence: Finding the clues on-line. *Database*, 13(5), 15–18.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective. Paris : Éditions du Seuil.

Cucchi, A., Fuhrer, C., & Porphyre, V. (2016). Intégration des acteurs humains et non-humains dans l'interprétation des phénomènes relationnels : le cas de la dualité Acteurs-Projets dans le cadre d'un réseau d'innovation. HAL. <https://hal.science/hal-01656822>

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business School Press.

David, A. (2005). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? *Revue Sciences de Gestion*, 50, 25–54.

Delbecq, É., & Harbulot, C. (2010). La guerre économique. Presses universitaires de France.

Delbecq, E., & Pardini, G. (2008). Les politiques d'intelligence économique. Paris : Presses Universitaires de France, collection « Que sais-je ? ».

Denécé, É. (2011). L'éthique dans les activités de renseignement. *Revue française d'administration publique*, (140), 707-722. <https://doi.org/10.3917/rfap.140.0707>.

## Bibliographie

Deschamps, B., & Geindre, S. (2011). Les effets perturbateurs des biais cognitifs et affectifs dans le processus de décision de reprendre une PME. *Management & Avenir*, 47(7), 15–34. <https://doi.org/10.3917/mav.047.0015> .

Desmaretz, G. (2012). *Le renseignement humain : Infiltration, recrutement, espionnage, manipulation, trahison* (9e éd.). Chiron.

Dewey, J. (1938). *Logic: The theory of inquiry*. Henry Holt and Company.

Dhaoui, C. (2008). *Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique : Proposition d'un Modèle d'Évaluation de la Réussite d'un Système d'Intelligence Économique MERSIE* [PhD Thesis]. Université Nancy 2.

Dou, H., & Manullang, S. D. (2006). *L'intelligence économique : Vers un management stratégique de l'information*. BPPT Press.

Drucker, P. F. (1994). *L'innovation et l'entrepreneur*. Éditions d'Organisation.

Dupuy, J.-P. (1992). *Introduction aux sciences sociales : Logique des phénomènes collectifs*. Ellipses.

Dupuy, J.-P., & Livet, P. (Eds.). (1992). *Les limites de la rationalité : Tome 2. Les figures du collectif*. La Découverte.

Duval, G. & Jacot, H., (Eds.). (2000). *Le travail dans la société de l'information : Paradoxes et enjeux des nouvelles technologies d'information et de communication*. Éditions Liaisons.

Ermine, J.-L. (2000). *Les systèmes de connaissances*. Hermès Science Publications. <https://hal.science/hal-00856172>.

Ermine, J.-L. (2003). *La gestion des connaissances : Modèles et outils*. Hermès Science Publications. ISBN 978-2-7462-0660-1.

Etienne, L. (2003). *Intelligence économique : Les systèmes d'information au cœur de la démarche* [Rapport]. CIGREF.

F. Bulinge & É. Boutin, (2012) « Le renseignement comme objet de recherche en SHS : le rôle central des SIC », *Communication et organisation*, 47 | 2015, mis en ligne le 01 juin 2018 <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4951>

Flichy, P. (1995). *L'innovation technique : Récents développements en sciences sociales*. La Découverte.

Freeman, C. (1987). *Technology, policy, and economic performance: Lessons from Japan*. Pinter Publishers.

## Bibliographie

- Frion, P. (2012). Généalogie de la faible percée du discours de l'intelligence économique dans les TPE françaises : Errements épistémologiques et propositions opérationnelles [Thèse de doctorat, Poitiers]. <http://www.theses.fr/s34539>
- Gadrey, J. (1996). Services : La productivité en question. Desclée de Brouwer.
- Gadrey, J., & Zarifian, P. (2002). L'émergence d'un modèle du service : Enjeux et réalités. Éditions Liaisons.
- Galbraith, J. K. (1967). The new industrial state. Boston, Houghton Mifflin.
- Ganascia, J.-G. (1996). Les sciences cognitives. Paris, Flammarion.
- Gibbons, M., Limoges, C., et al. (1994). The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies. London: Sage.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.5465/20159573>.
- Gilad, B. (1988). The business intelligence system: A new tool for competitive advantage. AMACOM. (ISBN 0-8144-5929-3).
- Godet, M. (1991). De l'anticipation à l'action : Manuel de prospective et de stratégie. Dunod.
- Godet, M. (2001). Creating futures: Scenario planning as a strategic management tool. *Economica*.
- Goria, S. (2006). L'expression du problème dans la recherche d'informations : Application à un contexte d'intermédiation territoriale [Thèse de doctorat, Université Nancy 2]. HAL Thèses. <https://theses.hal.science/tel-00011918v1>
- Goria, S. (2009). Cartographie et processus d'Intelligence Économique : L'analogie du plateau de jeu comme aide à la décision stratégique. *Les Cahiers du numérique*, 5(4), 111-137
- Goria, S. (2018). Évolution des systèmes de gestion des connaissances et d'intelligence économique. D'une revue de la littérature scientifique anglophone à la présentation de points de vue francophones. *Les Cahiers du numérique*, 14(1), 9-23. <https://hal.univ-lorraine.fr/hal-01727274> .
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
- Guechtouli, M. (2014). *Les acteurs : nerfs de guerre d'un système de veille stratégique* (Working Paper 2014-145). IPAG Business School.

## Bibliographie

Guilhon, A., & Moinet, N. (2016). Intelligence économique : S'informer, se protéger, influencer. Pearson.

Harbulot, C. (1992). La machine de guerre économique. Economica.

Harbulot, C. (2004). La France sans doctrine de puissance économique. Éditions La Vauzelle.

Harbulot, C. (2004). De la légitimité de la guerre cognitive. *Revue Internationale et Stratégique*, (54), 63-72. <https://doi.org/10.3917/ris.054.0063> .

Harbulot, C., & Baumard, P. (2017). La guerre économique. In F. Ramel, J.-B. Jeangène Vilmer, & B. Durieux (Eds.), *Dictionnaire de la guerre et de la paix* (pp. 456–465). PUF. <https://cnam.hal.science/hal-03227720> .

Haroussi, S. (2004). *Système de veille stratégique basé sur un réseau d'experts : Méthodes et outils* [Thèse de doctorat, Université Aix-Marseille III]. Cité in Gorla (liste thèses IE).

Harriet, L. (2014). *L'intelligence économique à la lumière des concepts managériaux : L'étude de cas d'une entreprise du secteur énergétique* [PhD Thesis].

Herman, M. (1996). *Intelligence power in peace and war*. Cambridge University Press.

Heuer, R. J. (1999). *Psychology of intelligence analysis*. Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency. <https://www.cia.gov/resources/csi/books-monographs/psychology-of-intelligence-analysis-2/>

ICOMTEC. (2010). *Méthodes d'analyse appliquées à l'intelligence économique : Livre blanc* (C. Deschamps, Dir.). Master 2 Intelligence économique et communication stratégique, Université de Poitiers. <https://quoniam.info/competitive-intelligence/PDF/ebooks/Livre-Blanc-Intelligence-Analysis.pdf>

Jakobiak, F. (1996). *L'information scientifique et technique*. Presses Universitaires de France. <https://www.amazon.fr/Linformation-scientifique-technique-Fran%C3%A7ois-Jakobiak/dp/2130472729>

Jakobiak, F. (2001). *L'intelligence économique en pratique*. Éditions d'Organisation. <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/l-intelligence-economique-en-pratique-9782708125506/>

Jakobiak, F. (2004). *L'intelligence économique : La comprendre, l'implanter, l'utiliser*. (Editions d'Organisation). <https://www.amazon.fr/Lintelligence-%C3%A9conomique-comprendre-limplanter-lutiliser/dp/2708136046>

Jakobiak, F. (2009). *L'intelligence économique : Techniques et outils* (2e éd.). Éditions d'Organisation. <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/l-intelligence-economique-9782212543063/>

## Bibliographie

Johnson, L. K. (1996). *Secret agencies: U.S. intelligence in a hostile world*. Yale University Press. <https://yalebooks.yale.edu/book/9780300076547/secret-agencies/>

Johnston, R. (2005). *Analytic culture in the U.S. intelligence community: An ethnographic study*. Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency.

Joule, R.-V., & Beauvois, J.-L. (2002). *La soumission librement consentie : Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ?* Presses Universitaires de France.

Joule, R.-V., & Beauvois, J.-L. (2002). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Presses Universitaires de France.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York, NY: Farrar, Straus and Giroux.

Kahneman, D. (2012). *Système 1 / Système 2 : Les deux vitesses de la pensée* (R. Clarinard, Trad.). Flammarion. (Édition originale : *Thinking, Fast and Slow*, publiée en 2011).

Khalil, C., & Dudézert, A. (2014). Entre autonomie et contrôle : quelle régulation pour les systèmes de gestion des connaissances ? *Systèmes d'Information et Management*, 19(1), 51-84.

Kislin, P. (2005). Les activités de recherche d'information du veilleur dans le contexte d'IE : Le modèle WISP. Dans A. David (dir.), *Organisation des connaissances dans les systèmes d'informations orientés utilisation* (p. 97-118). Presses Universitaires de Nancy.

Knauf, A. (2010). *Les dispositifs d'intelligence économique : compétences et fonctions utiles à leur pilotage*. L'Harmattan.

Knauf, A., & Gorla, S. (2009). *L'Intelligence Économique et la gestion des connaissances au service des organisations : Entre complémentarité et convergence*. Actes des 6es journées francophones Systèmes d'Information, Modélisation et Simulation (ISDM 2009). <https://hal.science/halshs-00397758>

Ladjeroud, A. (2024). *Contribution à la réflexion sur le développement des compétences des réseaux d'acteurs du système de veille stratégique : Une réponse par l'intelligence contextuelle. Cas d'étude : Projet de Transformation des Ressources Humaines de Sonatrach* [Thèse de doctorat, Université d'Alger 3]. <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/10066>.

Laqueur, W. (1985). *A world of secrets: The uses and limits of intelligence*. Basic Books.

Le Moigne, J.-L. (1990). *La théorie du système général : Théorie de la modélisation* (3e éd.). Presses Universitaires de France. Version e-book EPUB (basée sur 4e édition 2006)

Le Moigne, J.-L. (1999). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris : Dunod.

Lesca, H. (1994). *Veille stratégique pour le management stratégique : Etat de la question et axes de recherche*. *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion* (20), pp. 31-50.

## Bibliographie

- Lesca, H. (1997). Veille stratégique : Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Dans d. I. Ministère de l'Education Nationale, Guide pour la pratique de l'information scientifique et technique.
- Lesca, H. (2003). Veille stratégique : La méthode L.E.SCAning®. Paris : EMS Management & Société Éditions.
- Lesca, H., & Lesca, N. (2011). Les signaux faibles et la veille anticipative pour les décideurs : Méthodes et applications. Hermès Science Publications.
- Lesca, H., & Rouibah, K. (1997). Des outils au service de la veille stratégique. *Systèmes d'Information et Management*, 2(2), pp. 101-133.
- Lesca, N., & Caron-Fasan, M.-L. (2008). Facteurs d'échec et d'abandon d'un projet de veille stratégique : retours d'expériences. *Systèmes d'information & management*, 13(3).
- Levet, J.-L. (2001). L'intelligence économique : Mode de pensée, mode d'action. Edition Economica.
- Lévy, P. (1994). L'intelligence collective : pour une anthropologie du cyberspace. *La Découverte*. P 243–245.
- Luhmann, N. (1995). *Social systems*. Stanford University Press. ( traduction de L'œuvre originale allemande *Soziale Systeme* publiée en 1984) <https://www.sup.org/books/sociology/social-systems>
- Luhn, H.P. (1958). A business intelligence system. *IBM Journal of Research and Development*, 2(4), 314-319. <https://doi.org/10.1147/rd.24.0314>
- Marcon, C. (2001). Le champ d'action réticulaire : Un espace de communication stratégique hybride. *Communication et organisation*, 20. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2581>
- Marcon, C. (2006). Réseaux du personnel et management : La difficile appropriation. Humanisme et entreprise, Equipe Intelligence économique du Centre de Recherche en Gestion CEREGE – équipe d'accueil 1722 Université de Poitiers. <https://hal.science/hal-01137234> .
- Marcon, C. (2007). Analyse de réseaux en intelligence économique : Éléments pour une approche méthodologique. *Marketing et communication*.
- Marcon, C. (2009). Intelligence économique d'entreprise et réseaux. Questions de gouvernance et d'éthique. *Entreprendre & Diriger*. <https://hal.science/hal-01137799> .
- Marcon, C., & Moinet, N. (2000). La stratégie-réseau : Essai de stratégie. *Zéro Heure*. <https://hal.inria.fr/hal-01171493> .

## Bibliographie

- Marcon, C., & Moinet, N. (2002). Intelligence stratégique et management des réseaux humains. Méthodologie pour un renforcement du maillon faible. *Revue française de gestion*, <https://inria.hal.science/hal-01171490v1>
- Martin, P. (2023). Le renseignement humain à l'heure des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) [Note n° 91]. Centre de recherche de l'École des officiers de la gendarmerie nationale (CREOGN).
- Martinet, A.-C. (2001). *Épistémologie et prospective stratégique*. Éditions EMS.
- Martre, H. (Dir.). (1994). *Intelligence économique et stratégie des entreprises* [Rapport du Commissariat général du Plan]. La Documentation Française.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). Cycles of Organizational Change. *Strategic Management Journal*, 13.
- Missoum, M. R. (2021). *Intelligence économique et agilité : Étude cas Alliance Assurances* [Thèse de doctorat, Université d'Alger 3]
- Moinet, N. (2009). L'épistémologie de l'intelligence économique face au défi de la communication. *Revue internationale d'intelligence économique*, 1(2), 159–173.
- Moinet, N. (2010). *Petite histoire de l'intelligence économique : Une innovation "à la française"*. L'Harmattan. <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/petite-histoire-de-l-intelligence-economique-9782296115286/>
- Moinet, N. (2015). La stratégie-réseau, levier de l'intelligence économique. In C. Harbulot (Dir.), *Manuel d'intelligence économique*
- Moinet, N. (2024). De l'espionnage industriel à l'intelligence économique. *Diplomatie*, (130). <https://hal.science/hal-04961952>
- Morin, E. (1986). *La connaissance de la connaissance*. Seuil. Réédition Points 2001.
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. ESF. Réédition Seuil 2015 (ISBN 978-2-7578-4200-3)
- Noël, J.-P. (2006). *Le renseignement dans un système international en transition, 1991-2001 : Une étude des réformes du renseignement contemporain* [Mémoire de maîtrise, M. Sc., Département de science politique, Université de Montréal].
- Oubrich, M. (2004). L'intelligence économique, un outil de management stratégique orienté vers le développement de nouvelles connaissances. *La Revue des Sciences de Gestion*, (226-227), 77-88.

## Bibliographie

Pateyron, E.-A. (1994). Le management stratégique de l'information. Economica (ISBN 978-2-7178-2689-0).

Perbal, S. (2009). Le processus de veille intégré au processus de management de projet. Les Cahiers du numérique.

Poisson, J. (2025). Réseaux inter-organisationnels et représentations de l'intelligence économique [Thèse de doctorat, Université de Caen Normandie ; EM Normandie]. HAL theses. <https://theses.hal.science/tel-05474237v1>

Reix, R. (1998). Systèmes d'information et management des organisations (4e éd.). Vuibert.  
Revel, C. (2006). *Intelligence économique et gouvernance compétitive*. La Documentation française. [https://www.iamm.ciheam.org/ress\\_doc/opac\\_css/index.php?lvl=notice\\_display&id=23784](https://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=23784)

Richelson, J. T. (1997). The U.S. intelligence community (4th ed.). Westview Press.

Rival, M. (2007). Rôle intelligence économique et performance boursière des entreprises : Le cas de l'évaluation de la démarche de lobbying des entreprises françaises et anglaises par la méthode des études d'évènement. Vie sciences de l'entreprise.

Rondot, P. (2016). Face aux menaces diffuses, le renseignement humain devrait pouvoir garder sa place. *Après-demain*, (N°37, 1er trimestre 2016, pp. 34-36).

Salles, M. (2000). Problématique de la conception des méthodes pour la définition des systèmes d'intelligence économique. *Revue d'Intelligence Economique* (6-7).

Sfetcu, N. (2020). *Épistémologie des services de renseignement*. MultiMedia Publishing.

Sybord, C. (2015). Intelligence économique et système d'aide à la décision : De l'opérationnel « big data » au stratégique « little knowledge ». *Revue internationale d'intelligence économique*, 7(1), 83-100.

Warusfel, B. (2010). Renseignement et État de droit. *Cahiers de la sécurité*, (13).

Wheaton, K. J. (2011, 19 mai). Let's kill the intelligence cycle (Original research) [Publication de blog]. Sources & Methods. <https://sourcesandmethods.blogspot.com/2011/05/lets-kill-intelligence-cycle-original.html>

Wilensky, H. L. (1967). *Organizational intelligence: Knowledge and policy in government and industry*. Basic Books. Réédition Quid Pro Books (2015)

Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence : Pour une nouvelle logique*. Liaisons. (ISBN 2878802918)

Zarifian, P. (2001). *Le modèle de la compétence : Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*. Éditions Liaisons.

# **Annexes**

## Annexes

### Annexes :

#### Annex 1 : Questionnaire sur les Réseaux humains et Intelligence Économique

« Ce questionnaire a pour but d'analyser la manière dont les employés de l'entreprise mobilisent leurs réseaux relationnels (professionnels, personnels, familiaux, etc.) afin de rechercher, partager et utiliser des informations pertinentes pour la prise de décision. L'ensemble des réponses sera traité de façon strictement anonyme et confidentielle. »

##### 1. Votre profil

Âge générationnel : B ; 60 et plus / X ; 45 60 / Y ; 30 45 / Z ; 20 30.

Votre fonction : Direction / Management / Expert / Employé / Autre.

##### 2. Construction et usage de vos réseaux

- 1) Je garde le contact avec des collègues pour échanger des informations. (Oui/Non)
- 2) J'ai aussi des contacts à l'extérieur de mon organisation. (Oui/Non)
- 3) Je contacte mes connaissances personnelles surtout quand il y a un problème urgent. (Oui/Non/Parfois)
- 4) Je garde un contact régulier avec mon réseau. (Oui/Non)
  - A. Fondements conceptuels des réseaux humains & leurs contributions (conception, représentations)
- 5) Mon réseau de relation comporte des **contacts qui ne se connaissent pas**. (Oui/Non)
- 6) Je maintiens des **relations multiplexes** (plusieurs types d'échanges avec la même personne). (Oui/Non)
- 7) Je dispose d'un groupe où l'on partage un **but ou un projet commun**. (Oui/Non)
- 8) Je reconnais des **personnes ressources** (toujours bien informer) (Oui/Non)
- 9) Je perçois ma **position** dans ce groupe comme :  centrale  intermédiaire  périphérique.

##### B. Identification & collecte

- 10) Je combine **sources formelles** (ex ; bases de données, presse, brevets, lois) et **informelles** (ex ; foires, information récoltée par les commerciaux, Réseaux sociaux). » (Oui/Non)
- 11) Je teste la fiabilité d'une source humaine avec des informations déjà connues (Oui/Non)
- 12) Pour avoir des informations je contacte mon réseau personnel via :  Téléphone  Email  Réseaux sociaux (LinkedIn, etc.)  face à face.

##### C. Partage & diffusion

- 13) Je garde les informations pour mon utilisation personnelle (Oui/Non)
- 14) Je partage l'information par voie orale au cours des discussions (Oui/Non)
- 15) Je partage l'information via :  Réunions  Téléphone  Email  Réseaux sociaux (LinkedIn, etc.)  Autre.
- 16) Je définis **qui voit quoi** (confidentialité/accès) lors du partage. (Oui/Non)
- 17) Je **documentarise** pour assurer la **traçabilité** (qui, quand, pourquoi). (Oui/Non)

## Annexes

- 18) J'active intensément mon réseau lorsque :
- le **niveau d'incertitude** est élevé.
  - il y a **urgence temporelle**.
  - il s'agit d'un **enjeu sensible** (risque, sécurité, réputation).
  - je vise une **influence** (négociation, coalition).

### 3. Utilité de vos réseaux

- 19) Mes réseaux m'aident à trouver des informations utiles rapidement. (Oui/Non/Parfois)
- 20) Mes réseaux m'aident à prendre de meilleures décisions. (Oui/Non/Parfois)
- 21) Mes réseaux me permettent de vérifier si une information est fiable. (Oui/Non/Parfois)
- 22) Mes réseaux me facilitent la **mise en relation** avec des contact ou réseaux externe. (Oui/Non/Parfois)
- 23) Grâce au réseau j'ai eu une :  Risque évité  Négociation facilitée  Amélioration produit/service  une opportunité personnelle  Autre : ...

### 4. Fiabilité et éthique.

#### A. Confiance dans vos réseaux

- 24) Je fais confiance aux personnes de mon réseau. (Oui/Non/Parfois)
- 25) Je pratique la **vérification croisée** (recoupement multi-sources) (Oui/Non)
- 26) Je fais une différence entre la **crédibilité de la source** à celle de l'information. (Oui/Non/Parfois)
- 27) J'impose des **critères** de qualité (fraîcheur, exactitude, cohérence, contexte). (Oui/Non/Parfois)
- 28) Je **renforce les information** issus d'algorithmes/RSN par une vérification humaine. (Oui/Non/Parfois)

#### B. Gouvernance, éthique & risques

- 29) Je connais les **règles** (juridiques/éthiques) applicables à la collecte et au partage de l'information. (Oui/Non)
- 30) Je donne de l'importance au ; **off / oui-dire / rumeurs**, dans mon travail. (Oui/Non)
- 31) Je tiens à la **confidentialité** dans mes échanges. (Oui/Non)
- 32) Je perçois les **enjeux de pouvoir** (en interne) autour de l'information. (Oui/Non)
- 33) Je signale ou **corrige** une fausse information qui circule en interne. (Oui/Non)

- ❖ Votre expérience : Donnez un exemple où votre réseau vous a aidé à résoudre un problème ou à saisir une opportunité. (Réponse libre)

## Annexes

### Annex 2 : Guide d'entretien.

Objectif : “ Dans le cadre d'une recherche pour une thèse doctoral Je cherche à comprendre votre manière de voir, construire et animer vos cercles de relation humaine dans votre travail, sans besoin de connaissances techniques.”

Organisation : entretien de 30 minutes, confidentiel, libre, structuré et fluide.

#### Profil de l'interviewé :

Quel est votre poste et depuis combien de temps y êtes-vous ?

Quelles sont les principales missions ou tâches de votre poste ?

##### 1. Perception des réseaux

- Quelle est votre opinion générale sur les réseaux (relations personnelles, professionnelles, associatives, etc.) ?
- Quelle place occupent-ils dans votre vie professionnelle et personnelle ?

##### 2. Usage des réseaux

- Comment utilisez-vous vos réseaux dans votre travail ou votre quotidien ?
- Avez-vous des personnes qui font partie de vos relations (famille, amis, collègues, anciens camarades, etc.) sur qui vous pourriez compter si besoin ?
- Consacrez-vous du temps aux échanges liés à vos réseaux (rendez-vous, appels téléphoniques, e-mails, discussions informelles, etc.) ?

##### 3. Sources et circulation de l'information

- Quelles sont vos principales sources d'information (collègues, supérieurs, partenaires externes, retours d'expérience, etc.) ?
- À quelle fréquence sollicitez-vous ces sources ?
- Quels critères utilisez-vous pour juger de la fiabilité des informations reçues par vos réseaux ?

##### 4. Réseaux sociaux numériques

- Quels réseaux sociaux utilisez-vous le plus pour communiquer avec vos collègues (WhatsApp, LinkedIn, Facebook, etc.) ?
- Avez-vous déjà identifié des opportunités ou conclu des affaires grâce à ces outils ?

##### 5. Traitement et partage de l'information dans les réseaux

- Que faites-vous des informations collectées via vos réseaux (prise de notes, synthèse, transmission, etc.) ?
- À qui partagez-vous ces informations (collègues, managers, partenaires externes, etc.) ?

## Annexes

- Par quels moyens ou outils (réunions, e-mails, messageries, rapports, etc.) diffusez-vous ces informations ?

### 6. Impact des réseaux sur la prise de décision

- Dans quelle mesure vous appuyez-vous sur vos réseaux pour éclairer vos décisions professionnelles ?
- Pouvez-vous donner un exemple concret où une information issue de vos réseaux a influencé une décision ou un projet ?

### 7. Pratiques structurées et réseaux

- Aviez-vous déjà entendu parler des expressions « veille stratégique », « intelligence économique » ou « renseignement » ? (Oui / Non)
- Pensez-vous que mieux structurer la collecte et l'analyse de l'information issue des réseaux humains serait utile dans votre travail ? Pourquoi ?
- Quels freins voyez-vous à une telle structuration (temps, compétences, outils, soutien, etc.) ?

### 8. Formation et accompagnement

- Seriez-vous intéressé par une formation pour apprendre à mieux activer et exploiter vos réseaux humains (collecte, analyse et partage d'information) ? (Oui / Non)
- Si oui, quel format vous conviendrait le mieux ? (Atelier, e-learning, guide pratique, mentorat, etc.)

### 9. Amélioration et perspectives

- Selon vous, que pourrait-on mettre en place pour améliorer l'utilisation et la valorisation des réseaux humains dans votre organisation ?
- Que pourriez-vous faire, personnellement, pour mieux utiliser vos réseaux et en tirer davantage de bénéfices ?

### 10. Conclusion

- Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou partager une perception non abordée ?

# **Table des matières**

# Table des Matières

Remerciements .....	I
Introduction Générale.....	2
<b>Chapitre 1 : Revue de la littérature, Fondements conceptuels et épistémologiques .....</b>	<b>16</b>
<b>Introduction au premier chapitre : .....</b>	<b>16</b>
1 L'intelligence économique : cadre d'action stratégique de la veille.....	16
1.1. Genèse et définitions de l'intelligence économique.....	16
1.1.1 Les origines anglo-saxonnes et le développement du « Compétitive Intelligence ».....	17
1.1.2 Les trois composantes de l'intelligence économique : veille, sécurité et influence .....	19
1.1.3 Une interdépendance structurante .....	24
1.2 Le système d'intelligence économique .....	25
1.2.1 Approche systémique. ....	25
1.2.2 Articulation des fonctions.....	26
1.3 Veille stratégique et enjeux informationnels .....	27
1.3.1 Le Processus de la veille stratégique. ....	28
1.3.2 L'enjeux informationnels : L'information, matière première de l'intelligence économique. ....	30
a) Le cycle du renseignement comme cadre méthodologique .....	33
b) L'exploitation et l'expertise humaine.....	34
c) Compétences informationnelles et technologies .....	34
d) Finalités stratégiques de la maîtrise de l'information.....	35
La gestion informationnelle vise plusieurs finalités essentielles : .....	35
2 Le cycle de renseignement comme fondement méthodologique de la veille .....	35
2.1 Définition et modélisation du cycle de renseignement.....	35
2.1.1 Phases du Cycle du Renseignement : .....	36
2.1.2 Le Cycle du Renseignement comme Socle Méthodologique de la Veille : .....	38
2.1.3 Caractéristiques, Avantages et Limites du Cycle du Renseignement .....	39
2.1.4 La fonction « Organisation Méthodes » dans le système d'information du renseignement.....	41
2.2 Le renseignement appliqué à la veille stratégique .....	44
2.2.1 Les méthodes de renseignement.....	44
2.2.2 Défis et Transformation des Méthodes de Renseignement .....	49
2.2.3 Application des méthodes de renseignement à la veille stratégique et à l'intelligence économique .....	50
2.3 Légitimité et contraintes cognitives .....	51
2.3.1 Subjectivité de l'information et de l'analyse .....	51
2.3.2 Fiabilité de l'information : sélection, vérification et mémoires collectives .....	52
2.3.3 Éthique, déontologie et cadre légal.....	53
2.4 Une problématique triptyque (renseignement – IE – organisation) .....	53
2.4.1 Limites de la rationalité : apports croisés du renseignement, de l'IE et de l'organisation	54

## Table des Matières

2.4.2	Risques et vulnérabilités de l'information .....	56
2.4.3	Subjectivité, dispositifs organisationnels et maîtrise de l'information .....	57
3	Les réseaux d'acteurs dans les systèmes de veille .....	59
3.1	L'organisation du système de veille par les réseaux .....	60
3.1.1	Les acteurs du système de veille stratégique : veilleurs, analystes, décideurs .....	61
3.1.2	Dynamique de coordination dans les systèmes d'information .....	63
3.2	Théories des réseaux appliquées à la veille .....	65
3.2.1	Les liens faibles et circulation de l'information .....	67
3.2.2	Capital social et positionnement stratégique .....	69
3.3	Acteurs spécifiques : le rôle de réseaux d'observateurs .....	70
3.3.1	Profil, mission et posture stratégique .....	71
3.3.2	Problématique de la mobilisation et de la reconnaissance des observateurs .....	72
4	Articulation des trois variables : vers un modèle d'intégration .....	73
4.1	L'Exploitation du Renseignement et la Construction de la Connaissance par les Réseaux .	74
4.1.1	La Contribution des Réseaux à l'Intelligence Économique .....	74
4.1.2	La Notion de Réseau et sa Stratégie Sous-Jacente .....	75
4.1.3	Enjeux Méthodologiques et Éthiques du Management de Réseaux .....	75
4.1.4	L'Intelligence Contextuelle par les Réseaux .....	76
4.1.5	Les limites de l'intelligence centralisée et le besoin de distribution .....	77
4.2	La pensée complexe et l'émergence de l'intelligence collective .....	78
4.2.1	Tensions et complémentarités : centralisation vs Distribution .....	79
4.2.2	Fondations conceptuelles et historiques .....	80
4.2.3	Définition et conceptualisation des acteurs et des capteurs humains .....	81
4.2.4	Le rôle central de l'humain dans la prolifération des sources .....	81
4.2.5	Acteurs comme capteurs stratégiques .....	82
4.3	Synthèse des croisements théoriques .....	83
4.3.1	Implication dans le processus d'intelligence économique et cycle de veille : compétences et caractéristiques des observateurs .....	83
4.3.2	L'observateur et la construction de sens .....	84
4.3.3	L'importance du réseau pour l'observateur .....	84
4.3.4	Évolution des pratiques et des études .....	85
4.4	Les Réseaux comme vecteurs de construction informationnelle fiable .....	86
4.4.1	Rôle fondamental des réseaux dans la fonction renseignement et l'intelligence économique .....	86
4.4.2	Fondements conceptuels des réseaux humains et leurs contributions .....	86
4.4.3	Mécanismes de construction informationnelle via les réseaux .....	87
4.4.4	Défis, évolutions et limites .....	88
5	Positionnement de la recherche .....	88
5.1	Insuffisances repérées dans la littérature existante .....	88
5.1.1	La prédominance des outils sur la méthodologie .....	88

## Table des Matières

5.1.2	Le prérequis culturel et humain : une base souvent ignorée .....	89
5.1.3	Une compréhension superficielle des dynamiques internes des réseaux .....	89
5.1.4	La confusion entre création et identification des réseaux .....	90
5.1.5	Un manque de modèles théoriques complets .....	90
5.2	Cadre d'analyse proposé pour l'étude de cas BOMARE. ....	92
<b>Chapitre 2 – Étude de cas : BOMARE Company et analyse des réseaux d'observateurs .....</b>		<b>96</b>
<b>Introduction au deuxième chapitre :.....</b>		<b>96</b>
2.1.	Présentation de l'entreprise BOMARE Company .....	97
2.1.1	Historique, croissance et développement.....	97
2.1.2	Organisation interne : direction, pôles, fonctions RH, innovation. ....	102
2.2	Enjeux informationnels et pratiques de veille chez Bomare.....	105
2.2.1	Typologie de l'environnement concurrentiel de BOMARE Company .....	105
2.2.2	Stratégies d'innovation et besoin de veille anticipative.....	106
2.2.3	Mécanismes de repérage et d'analyse de signaux faibles .....	107
2.3	Dispositif méthodologique de la recherche .....	107
2.3.1	Stratégie de recherche adoptée.....	108
2.3.2	Construction des instruments d'enquête .....	109
2.3.3	Échantillonnage et collecte des données.....	109
2.4	Résultats et Analyse de l'enquête (questionnaire) : approche quantitative .....	110
2.4.1	Résultats .....	110
2.4.2	Analyse de l'enquête quantitative .....	113
2.5	Résultats des entretiens : approche qualitative et analyse thématique .....	115
2.5.1.	Perception des réseaux .....	115
2.5.2	Usages concrets des réseaux .....	115
2.5.3.	Sources et circulation de l'information .....	115
2.5.4.	Réseaux sociaux numériques .....	116
2.5.5.	Traitement et partage de l'information.....	116
2.5.6.	Impact des réseaux sur la prise de décision .....	116
2.5.7.	Structuration et pratiques organisationnelles .....	116
2.5.8.	Formation et accompagnement .....	117
2.5.9.	Amélioration et perspectives .....	117
2.6	Diagnostic et conclusion .....	117
Conclusion du deuxième chapitre : .....		118
<b>Chapitre 3– contribution à la conception d'un modèle de construction des réseaux d'observateurs .....</b>		<b>122</b>
<b>Introduction au troisième chapitre .....</b>		<b>122</b>
3.1	Proposition d'un modèle construction de réseaux d'observateur .....	122
3.1.1.	Conditions d'émergence d'un réseau d'observateurs.....	124
3.1.1.1	Le réseau comme construit social stratégique.....	124
3.1.1.2	Une finalité claire et partagée .....	124

## Table des Matières

3.1.1.3 Acteurs et caractéristiques des observateurs .....	125
3.1.1.4 Dynamique relationnelle, liens forts et liens faibles .....	126
3.1.1.5 Structure organisationnelle et management du réseau .....	127
3.1.1.6 Rôle des catalyseurs et des crises .....	129
3.1.2. Culture informationnelle, posture cognitive et gouvernance : socle du réseau d'observateurs .....	129
3.1.2.1 Posture cognitive et culture informationnelle .....	129
3.1.2.2 Gouvernance informationnelle au service du réseau .....	130
3.1.2.3 Bomare Company : un terrain favorable à l'émergence d'un réseau d'observateurs .....	131
3.2 Apports des méthodes de renseignement au réseau d'observateurs.....	131
3.2.1 La primauté du renseignement humain (HUMINT).....	131
3.2.2 Outils de captation : fiches et notes d'étonnement.....	132
3.2.3 Stratégie-réseau, logique push/pull et rôle de l'animateur .....	132
3.2.4 Analyse, capitalisation et cadre éthique .....	134
3.4. TIC, veille 2.0 et réseaux numériques au service des observateurs .....	134
3.4.1 Plateformes collaboratives et réseaux sociaux d'entreprise.....	134
3.4.2 Veille 2.0, social media monitoring et alertes automatiques .....	135
3.4.3 Réseaux numériques d'alerte et de détection.....	135
3.4.4 L'humain au centre de l'automatisation .....	135
3.5. Architecture du modèle de réseau d'observateurs .....	136
3.5.1 Triptyque acteurs : observateurs, analystes, décideurs.....	136
3.5.2 Acteurs, flux d'information et cycles .....	136
3.5.3 Points d'entrée et de sortie du système.....	137
3.6. Construction du réseau : cartographie, identification, formation .....	137
3.6.1 Cartographie des fonctions sensibles .....	137
3.6.3 Formation et acculturation à la veille .....	139
3.7. Coordination, pilotage et sécurisation du réseau d'observateurs.....	139
3.7.1 Modalités de coordination et rôle de l'animateur .....	139
3.7.2 Instances de pilotage, feedback et validation.....	140
3.7.3 Régulation des flux, sécurité et confidentialité.....	140
3.7.4 Fiabilisation de l'information : grilles, triangulation, cotation .....	141
3.8. Conditions de mise en œuvre, facteurs de succès, obstacles et recommandations .....	141
3.8.1. Facteurs clés de succès .....	141
3.8.2. Obstacles et résistances .....	144
3.8.3. Recommandations stratégiques (Bomare Company) .....	145
3.9 Vers un Modèle Opérationnel de Réseau d'Observateurs pour l'Entreprise Algérienne : Construction, Structuration et Institutionnalisation .....	147
<b>Conclusion du troisième chapitre.....</b>	<b>152</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>155</b>
<b>Bibliographie : .....</b>	<b>161</b>

## **Table des Matières**

<b>Annexes :.....</b>	<b>173</b>
<b>Annex 1 Questionnaire sur les Réseaux humains et Intelligence Économique .....</b>	<b>173</b>
<b>Annex 2 : Guide d'entretien. ....</b>	<b>175</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>177</b>