

Veille Stratégique, exploration de la fonction d'Animation : conceptualisation, état d'avancement et perspective de validation empirique.

**3emes Journées Internationales de la Recherche en Sciences de Gestion, Association
Tunisienne des Sciences de Gestion, Gammarth, 20-22 fév. 2003**

Humbert LESCA

Professeur émérite

Université Pierre Mendès France Grenoble 2 – Laboratoire CERAG

BP 47 38040 GRENOBLE CEDEX 9

Tél : (33) 04 76 82 54 85 Fax: (33) 04 76 54 60 68

e- mail : humbert.lesca@esa.upmf-grenoble.fr

site web : <http://www.veille-strategique.org>

Salima KRIAA

Doctorante en sciences de Gestion

Université Pierre Mendès France Grenoble 2

Ecole Doctorale – Laboratoire CERAG

Tél : (33) 06 81 90 82 76

e- mail : salimakria@voila.fr / salima.kria@etumail.upmf-grenoble.fr

Résumé : La pratique de la Veille Stratégique se complexifie un moment après sa mise en place. Cette situation représente une menace pour sa survie. Afin de préserver sa pérennisation et à l'issue de nombreuses recherches de l'équipe LESCA, nous avons proposé la fonction de l'Animation dans le dispositif de Veille. Nous pensons que cette fonction stimulera l'action des membres du dispositif ainsi que leur « créativité » à coordonner leurs tâches concernant la veille stratégique et leurs réflexions individuelles. Ceci permettra de faire émerger du sens au dispositif et un travail collectif. Nous estimons également que l'Animation peut assurer le suivi des travaux des membres de l'entreprise participant à la Veille et enfin faire vivre et faire évoluer le dispositif de veille stratégique. A cet égard, nous essayerons dans ce papier de présenter l'état d'avancement de notre réflexion sur le sujet de l'Animation de la Veille Stratégique.

Mots clés : Veille Stratégique, Animation, pérennisation, fonctionnement optimal.

Abstract : The application of the competitive intelligence is becoming more and more complex after its implementation. This situation represents a real threat for its survival. In order to preserve its perennality and at the conclusion of numerous researches in the team LESCA, we introduced the Animation as device of the competitive Intelligence function's . We think that this function will stimulate the action of the members of the device as well as their « creativity » to coordinate their tasks concerning the Competitive intelligence and their individual reflections. This would create a sense in the device and encourage the teamwork. We also consider that the Animation can insure the follow- up of the members of the company and finally make live and evolve the device of the Competitive Intelligence. In this workpaper, we would try to present the state of promotion of our investigation about the Competitive Intelligence.

Key words : Competitive Intelligence, Animation, perennality, optimal operation.

Introduction :

Depuis plusieurs années, les travaux de l'équipe du professeur LESCA ont montré toute l'importance pour une entreprise de mettre en place un processus de Veille. Les études réalisées montrent que les entreprises souhaitent et parviennent à implanter un processus de Veille Stratégique. Toutefois, c'est dans une phase avale (d'Animation) du processus de Veille Stratégique que se trouvent un certain nombre de difficultés.

Par ailleurs, nous rappelons brièvement l'importance de la Veille Stratégique en tant que moyen pouvant aider l'entreprise à entreprendre une vigilance et une surveillance attentive et soutenue. Son but est de rester informée sur l'évolution de l'environnement. La Veille Stratégique permet d'anticiper les vicissitudes de l'environnement et ainsi mieux répondre aux exigences et attentes de son marché.

Nous pouvons donc estimer la Veille comme étant un élément crucial pour la décision stratégique « *Competitive Intelligence can provide support for strategic decision – making* » (LACKMAN, 2000).

Il faudrait alors penser à la pérennisation du dispositif de la Veille Stratégique. Tel est l'objectif de notre recherche qui s'intéresse à étudier la fonction de l'Animation comme étant une solution.

Nous nous intéressons à proposer une méthode de faire pérenniser la Veille Stratégique qui risque de se trouver dans une situation de déclin suite à de nombreuses difficultés ressenties par les participants. A cet effet, nous voulons attirer l'attention du lecteur sur le fait qu'il existe très peu de publications spécifiques au rôle de la fonction de l'Animation pour la Veille Stratégique ainsi que sur le rôle de l'animateur.

Notre but est d'étudier les concepts de la Veille Stratégique et de l'Animation, dont l'intitulé de notre sujet est le suivant :

« Animation de la Veille Stratégique : approche conceptuelle et proposition d'éléments pour la formation des animateurs. »

Dans ce papier, nous commençons par définir le contexte de notre recherche pour ensuite poser notre problématique (ainsi que quelques questions de recherche). Puis, nous essayerons d'exposer nos propositions pour la fonction d'Animation de la Veille Stratégique et enfin, dans la conclusion, nous présenterons quelques limites et voies de recherches.

I- Définition du domaine de recherche :

Afin de définir notre contexte, nous proposons de définir la Veille Stratégique en reprenant la définition de LESCA (1994) qui considère la Veille stratégique comme : « le processus par lequel un individu ou un groupe d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire des risques et l'incertitude en général. Finalement, l'objectif de la veille stratégique est de permettre d'agir très vite et au bon moment ».

Cette définition mentionne quelques caractéristiques principales du dispositif :

*Le terme « processus » montre une succession de phases. Chaque phase possède sa propre méthodologie, son intérêt et ses particularités dans son élaboration. En réalité, ces phases sont difficiles à exécuter et se heurtent généralement à une mauvaise pratique. Il est donc difficile de maintenir ce processus car il s'agit d'un ensemble de tâches auxiliaires et venant s'ajouter à une multitude d'autres tâches principales.

*« Groupe d'individus » : ce dispositif engage l'intervention de plusieurs acteurs appartenant aux différentes fonctions de l'entreprise. ces individus peuvent avoir des compétences diverses et

complémentaires et dont les intérêts et les motivations peuvent être contradictoires. Nous constatons donc que la Veille Stratégique est un processus transversal à l'organisation.

Dans ce présent texte, nous utiliserons le terme « participants » pour désigner les différents membres de l'entreprise qui participent à la Veille Stratégique.

* « Volontariste » : étant donné que la Veille Stratégique est une tâche secondaire et qui nécessite un effort collectif (c'est à dire de plusieurs membres de l'entreprise non formés pour faire de la Veille) . L'application de cette activité demande alors un acte de volontarisme de la part des participants.

Ce dispositif à caractère transversal est marqué par la complexité du fait qu'il fait intervenir plusieurs acteurs et qu'il s'agisse d'une tâche auxiliaire. D'où les différents participants vont se trouver soumis à une pression de temps qui pourrait installer un climat de lassitude et de démotivation. Cela peut engendrer l'oubli de l'importance et de l'intérêt de la Veille Stratégique. Cette situation pourrait être une menace pour la survie de la Veille Stratégique.

De plus, nous avons pu ressortir d'après la littérature et surtout suite à de nombreuses recherches menées par l'équipe LESCA, plusieurs difficultés ressenties par les participants.

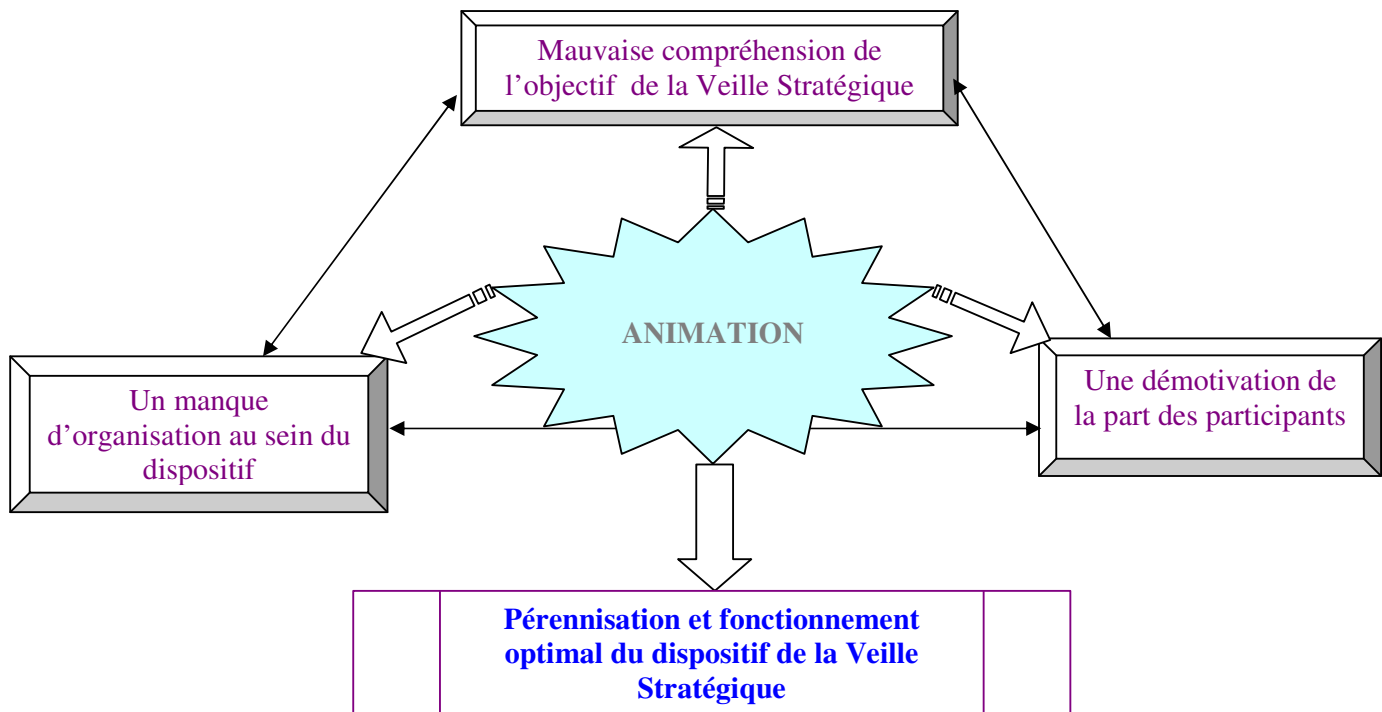
Nous retrouvons quelques statistiques tirées d'une enquête réalisée par l'équipe LESCA :

- ➡ 84,9% des répondants estiment que les participants sentent le besoin d'une aide pour la sélection des informations,
- ➡ 49,2% des répondants estiment que le personnel n'est pas motivé à collecter des renseignements utiles pour la Veille Stratégique,
- ➡ 65% des répondants estiment que les participants trouvent des difficultés à exploiter efficacement l'information disponible : manque d'outils et de méthodes pour l'exploitation des informations.

Nous constatons que ces chiffres dépassent la moyenne et si la plupart des intervenants ne participent pas à la Veille Stratégique, cette dernière ne donnera plus de résultats. Ceci peut aggraver la pratique et donc la survie du dispositif.

Nous allons reprendre quelques difficultés, qui sont essentiellement d'ordre comportemental et qui nous semblent les plus menaçantes, dans le schéma qui suit (cf.1 : figure 1).

Figure N° 1 : (L'intérêt de L'Animation)



Nous avons remarqué suite à de nombreuses interventions qu'une bonne partie des participants ne comprennent pas l'objectif de la Veille Stratégique. Cette mauvaise compréhension peut induire une démotivation ce qui peut engendrer aussi une pratique inappropriée de la Veille Stratégique. Cette situation peut alors causer un manque d'organisation au sein du dispositif.

En effet, si chacun ne parvient pas à effectuer convenablement sa tâche suite à une lassitude (par exemple : mauvaise exploitation des informations, faible transmission des informations aux utilisateurs), cela peut contribuer à un désordre au sein du dispositif.

Pour pallier ces difficultés, nous proposons de rajouter au dispositif une fonction qui est : **l'Animation**. (cf. 1 : figure 1)

Selon MAC CARTHY (1971) : « Animer, c'est maintenir en ordre et faire progresser l'action d'un groupe d'Hommes. Animer, c'est l'action, l'idéal c'est d'obtenir la participation des Hommes ». Cette définition répond à ce que nous cherchons pour la Veille Stratégique mais le sens que nous retiendrons est « Animer c'est donner vie ». Cette fonction essaierait d'agir sur les difficultés afin de les atténuer en apportant les solutions adéquates. Et ce pour objectif final de **pérenniser** et d'assurer un fonctionnement optimal du dispositif.

Ces constats nous fournissent une base pour poser notre problématique, ce que nous développons dans ce qui suit.

II- Problématique et questions de recherche :

Les points évoqués ci-dessus et les résultats issus du terrain montrent bien les difficultés rencontrées par les participants à maintenir un rythme continu dans l'accomplissement et la réalisation de la Veille Stratégique, ce qui nous conduit à supposer que l'Animation pourrait aider les différents participants à atteindre les objectifs assignés à la Veille.

C'est dans cette vision que nous posons notre problématique :

Comment l'Animation peut-elle aider au bon fonctionnement et à la pérennisation du dispositif de la Veille Stratégique ?

Cette problématique nous pousse à nous interroger sur la façon d'envisager la fonction d'Animation, d'où la question suivante :

Quelles seraient les composantes caractéristiques de l'Animation de la Veille Stratégique ?

Nous cherchons en fait à étudier l'Animation dans la perspective ultérieure de fournir un guide utilisateur qui pourrait aider celui qui sera responsable d'animer la Veille Stratégique que l'on appellera L'ANIMATEUR.

Ces éléments nous incitent alors à nous poser quelques questions à savoir :

Quel est le rôle de l'animateur du processus de la Veille Stratégique ?

Quelles sont les caractéristiques que devrait avoir cette personne ?

Nous proposerons alors de réfléchir sur le rôle et sur les caractéristiques de l'animateur pour pouvoir détecter parmi le personnel existant dans l'entreprise celui qui serait capable d'assumer cette mission. Notons que peu de publications ont traité ce sujet.

Nous essayerons de répondre à ces questions en étudiant en premier le concept d'animation afin de déterminer les composantes qui caractérisent cette fonction au regard de la Veille Stratégique puis nous essayerons de définir le rôle et les traits caractéristiques de l'animateur.

III- Propositions de quelques éléments pour la fonction d'Animation de la Veille Stratégique:

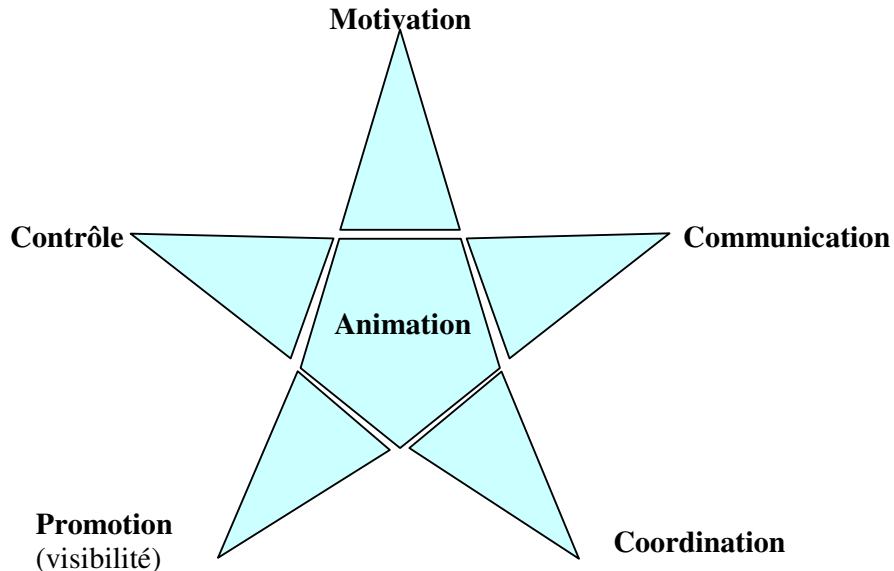
III-1- La fonction d'Animation :

Pour répondre à notre problématique, nous avons été amenés à étudier plusieurs champs d'études parfois connexes au domaine du management des systèmes d'information (vu l'absence de publications qui étudient la fonction de l'Animation de la Veille Stratégique) et qui ont traité l'Animation pour pouvoir dégager ce qui nous intéresse afin de déterminer cette fonction pour la Veille Stratégique et donc qui va aider les membres à mieux exercer leur travail.

D'après les définitions de l'Animation parues dans la littérature, nous avons pu extraire quelques composantes que nous jugeons les plus caractéristiques.

Ces composantes sont : La motivation – La communication – La coordination – La promotion – Le contrôle. (Cf. 2 : figure 2)

Figure n° 2 : les composantes de l'Animation



La motivation :

D'après MAC CARTHY (1971) l'animation « aide à stimuler » et ainsi à motiver les membres du groupe. L'activité d'animation de la Veille Stratégique devrait donc être attentive à bien motiver et à soutenir la volonté des participants. Cette stimulation pourrait aider à obtenir la participation des intervenants et leur approbation pour réussir à atteindre les objectifs de la Veille Stratégique.

La communication :

Le même auteur suggère que les différents membres de l'équipe « soient informés ». Nous comprenons que le but est de dynamiser les échanges entre le personnel et qu'une communication entretenue et durable au sein du groupe pourrait mobiliser les participants. Dans le cadre de la Veille Stratégique, nous prétendons à ce que l'Animation devrait développer et maintenir une communication et dynamiser les échanges entre les différents participants de différentes phases du dispositif par exemple : entre les traqueurs et les utilisateurs des informations.

La coordination :

TABATONI et JARNIOU (1975) montrent que l'Animation a pour but de « faire converger les efforts des membres de l'organisation, de réaliser une intégration de leur efficacité individuelle ».

La nécessité de la coordination dans l'Animation de la Veille Stratégique est expliquée par la particularité du caractère du dispositif. Ses participants sont répartis sur plusieurs fonctions de l'entreprise. Cette segmentation d'une part et l'exigence de réaliser les objectifs d'autre part font apparaître le besoin de la coordination.

La promotion (visibilité) :

ZEYL et DAYAN (1982) proposent à ce que « l'Animation se fera surtout à l'aide de conseils et de recommandations pour les tâches précises ».

Nous attendions à ce que l'Animation offre une visibilité à la Veille Stratégique auprès des différents membres de l'entreprise. Nous pensions à ce qu'une promotion puisse contribuer à faciliter la compréhension de l'objectif et de l'utilité de la Veille Stratégique. La promotion essayera également d'expliquer les règles, les méthodes ainsi que les différentes tâches de la Veille.

Le contrôle :

Une dernière composante que nous proposons et qui devrait être fournie par l'Animation serait le contrôle. ZEYL et DAYAN (1982) trouvent qu'il est important que « l'animateur vérifie la bonne exécution des tâches et aussi si ces tâches entraînent bien le résultat escompté ».

Le contrôle permettrait alors d'évaluer l'état d'avancement des travaux de la Veille, mais aussi d'évaluer les efforts des participants, de leur guider dans la réalisation de leurs tâches en apportant une assistance et en offrant les techniques appropriées.

Ce sont les cinq composantes que nous avons pu identifier pour l'Animation mais il faut noter qu'il n'est pas exclu qu'il puisse exister d'autres composantes de l'Animation de la Veille Stratégique.

Après avoir déterminé les différentes composantes nécessaires pour la fonction d'Animation nous avons tenté, à partir de nos lectures, de conceptualiser l'Animation pour la Veille Stratégique en proposant la définition suivante :

L'Animation de la Veille Stratégique est un ensemble d'actions orientées vers les différents participants appartenant au périmètre de la VS* visant à insuffler une âme et à donner souffle et pérennité au dispositif.

Ces actions sont :

- Motiver les membres du groupe régulièrement.
- Créer un cadre de communication, d'échange dynamique d'information et de partage des expériences.
- Faire converger (cordonner) les efforts vers une action collective.
- Fournir une aide dans la compréhension et la réalisation des objectifs de la Veille.
- Permettre une évaluation des efforts et un développement des compétences de chacun afin de mettre en œuvre des actions correctives.

Nous essayerons d'expliquer à partir de cette définition les principales caractéristiques génériques, mentionnées ci-dessus:

Nous désignons par « actions » une continuité dans le temps. L'Animation vise à apporter une pérennisation du dispositif. Cette action se veut donc durable et persévérante. A cet égard, l'animateur devrait mener l'animation en permanence.

Le terme « périmètre » insinue la totalité des acteurs participant à la Veille Stratégique.

L'expression « insuffler une âme et donner souffle et pérennité au dispositif » montre bien l'objectif de l'Animation. Nous estimons que l'Animation porterait toute l'attention à faire relancer le dispositif suite aux dysfonctionnements ressentis jusqu'à présent.

* VS : Veille Stratégique.

A cet effet et partant de l'idée de pérenniser le dispositif, nous pensons à ce que l'Animation soit pérennisée aussi. Il faudrait donc penser à son animateur, à son rôle et ses traits caractéristiques, c'est ce que nous développons dans le prochain paragraphe.

III-2- Le rôle et les traits caractéristiques de l'animateur :

Ayant pour but de faire relancer le processus de la Veille Stratégique, d'accroître son efficacité et de pérenniser son fonctionnement, l'animateur devrait en premier lieu prendre conscience de l'objectif de la Veille Stratégique pour mieux assumer son rôle et pour qu'il puisse insuffler directement ou indirectement aux participants cette conscience, l'importance et l'utilité de la veille Stratégique pour l'entreprise. Ceci permettra d'obtenir en retour leur participation, leur adhésion.

La mission d'animateur semble être délicate car elle demande un savoir-faire dans son exécution, vu son caractère relationnel et communicatif. Nous allons alors proposer quelques rôles afin d'éclaircir l'accomplissement de cette fonction.

Afin de déterminer les rôles que l'animateur devrait jouer, nous nous sommes appuyés sur les travaux de quelques auteurs comme FAYOL (1962), ZEYL et DAYAN (1982), ADAM (1989). Nous trouvons à ce que l'animateur soit :

Pédagogue : car l'animateur aurait à promouvoir la Veille Stratégique c'est à dire à la faire connaître, à l'expliquer et la rendre visible. L'animateur dans ce rôle aurait tendance à être un animateur formateur. Il essaierait d'assister, de communiquer, d'encourager et de soutenir tous les participants.

Coordinateur : L'animateur serait en mesure de garantir une coordination au sein du dispositif de la Veille Stratégique. Il essaierait de tenir une collaboration à tous les niveaux et essentiellement avec les supérieurs hiérarchiques. Cette participation de l'animation au management de l'entreprise serait bénéfique pour la pérennisation de la Veille Stratégique et de l'Animation .

Médiateur : étant donné que l'animateur serait un intermédiaire entre les participants appartenant à la Veille et les supérieurs hiérarchiques. Il va recevoir de chaque côté des fragments d'information, de connaissance. Son rôle serait de savoir intégrer le tout.

Le dernier rôle que nous proposons est celui de **Navigateur** : d'après ce que l'on a vu l'animateur serait le responsable de la pérennisation de la Veille Stratégique, il essaierait alors de piloter, d'orchestrer tout le dispositif. Il essaierait également d'aménager les phases, agencer, organiser les différentes tâches et entretenir le moral de ses participants, en les motivant.

La citation de ces quelques rôles montre une grande responsabilisation de la part de l'animateur et donc la réussite de cette mission tient en premier lieu à son profil, à ses caractéristiques intrinsèques et à sa personnalité.

Par ailleurs, Nous constatons que l'aptitude et la volonté d'exercer l'Animation exige un minimum de compétences. De ce fait, nous suggérons à ce que l'animateur devrait être :

- Confiant et crédible pour les parties présentes. En effet, il est perçu comme le médiateur et il doit véhiculer, gérer des flux d'informations descendantes et ascendantes entre les différents participants de la VS.
- Extraverti, inductif, intuitif.
- Volontaire : car comme on l'a déjà signalé au début, le dispositif de veille demande en général un certain volontarisme de la part de ses participants (LESCA, 1994).

- Motivé, ambitieux, optimiste : l'animateur a pour mission de faire progresser l'action du groupe et donc il devrait avoir la capacité de savoir motiver les participants et ce tout en étant motivé de son côté.
- Formé : l'animateur devrait être préparé, conduit et entraîné pour réussir à mener sa mission.
- Communicant : l'animateur devrait avoir le contact facile car il se situe à un point d'intersection entre plusieurs flux d'information, résultat de la diversité et du nombre de ses contacts avec les différents participants.
- L'animateur devrait être doté d'une curiosité, d'un large intérêt pour la Veille stratégique ainsi que pour les domaines qui s'y rattachent.
- L'animateur devrait être tolérant pour qu'il puisse s'accommoder aux ambiguïtés

Nous avons pu lors de notre travail déterminer certaines caractéristiques, mais cette liste ne se veut pas exhaustive.

Par ailleurs nous pouvons constater que la réussite de l'animation devrait être entretenue par une formation et par un cumul d'expérience de la part de l'animateur. Nous pouvons même penser que l'efficacité de l'animation et la performance des participants dépendent en partie de la manière dont l'animateur sera formé.

En outre, nous pouvons dire que ces connaissances et compétences devraient être entretenues et améliorées en permanence d'où l'idée de concevoir un programme de « e-learning » (ce qui fera l'objet de futures recherches).

De plus, nous pouvons constater que l'exercice de ce rôle est dépendant de deux facteurs fondamentaux, à savoir **la confiance et la crédibilité**. En effet, la relation de confiance pourrait influencer la réussite de cette fonction. Il est donc nécessaire d'étudier et d'approfondir, après validation de notre hypothèse, la position de l'animateur dans l'organisation ainsi que ses relations de confiance susceptibles d'infléchir l'exercice de son rôle et aussi la réflexion de l'entreprise concernant la Veille Stratégique . La question de confiance pourrait donc faire l'objet d'un axe de recherche important pour déterminer les facteurs clés de succès de l'Animation.

Conclusion :

Nous profitons de cette conclusion pour exposer les perspectives de cette recherche.

Il est vrai que notre sujet touche à plusieurs domaines. En effet, nous étions amenés à étudier chacune des composantes séparément pour disposer des éléments nécessaires pour la fonction d'Animation de la Veille Stratégique. Nous envisageons alors de diriger notre travail vers la vérification de l'hypothèse déjà proposée concernant l'Animation. Nous pouvons également indiquer que nous pensons, dans le futur, développer des techniques pour pouvoir motiver, communiquer, contrôler, etc.

Dans cette perspective, nous signalons qu'une enquête par questionnaire est en cours d'être lancée auprès de personnes jouant le rôle d'animateur de Veille dans diverses entreprises. Cependant, cette enquête est même difficile à réaliser car il n'est pas aisé de détecter des personnes qui assument cette fonction, c'est pour cette raison l'enquête nécessite du temps.

Notre travail était d'étudier quelques ébauches spécifiques pour la construction d'un **futur guide utilisateur** concernant la fonction de l'animation. Cependant, ces ébauches n'ont pas bénéficié d'une validation empirique. De ce fait, nous envisageons dans nos futures recherches de valider nos propositions concernant la fonction d'Animation et notamment les cinq composantes caractéristiques pour après construire ce guide utilisateur. Un de nos objectifs est d'aboutir à un support de formation des animateurs.

Cette construction demandera un travail laborieux qui va être réparti sur plusieurs étapes. Nous pensions à ce que la construction d'un guide utilisateur va nous engager à employer une démarche comprenant un cheminement d'étapes intermédiaires.

La première étape consisterait à vérifier la bibliographie spécifiquement par rapport à cette idée de guide. Contrôler et compléter la bibliographie de l'animation serait alors dans l'optique de cette construction.

Deuxième étape : il s'agit de l'élaboration d'un cahier de charges pour la construction du guide.

Troisième étape : une fois le cahier de charges finalisé, il faudrait le tester auprès des utilisateurs et praticiens.

Quatrième étape : préparer (proposer) un prototype du guide.

Cinquième étape : Validation du prototype.

Sixième étape : Programmation éventuelle d'une partie de ce guide en vue de contribuer à un programme de « e-learning » pour la formation des animateurs et enfin vérifier celui-ci.

Bibliographie

ALBERTO Tony et COMBEMALE Pascal.- **Comprendre l'entreprise :Théorie, gestion, relations sociales.** – Paris : édition Nathan, 1993.

ARNETT Dennis B., MENON Anil and WILCOX James B.- Using Competitive Intelligence : Antecedents and Consequences- **Competitive Intelligence Review**, 2000, vol.11, n° 3, p16-27

BAUMARD Philippe.- **Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels.**- Paris : Masson, 1991.- 181 p.

BLANCO Sylvie.- **Gestion de l'information et intelligence stratégique : Cas de la sélection des signes d'alerte précoce de Veille Stratégique.** - Thèse doct : Sciences de gestion : Grenoble 2. ESA, 1998.- Dir de thèse : Humbert Lesca.- 307 p.

CARON-FASAN Marie-Laurence et JANISSEK-MUNIZ Raquel.- **Pérennisation de l'intelligence collective anticipative :le e-learning comme solution ?** – In : congrès de l'AIM, Tunisie, Juin 2002.- [CD-ROM] .- éditeur inconnu.

CARON-FASAN Marie-Laurence.- **Veille Stratégique :Création de sens à partir de signaux faibles.**- Thèse doct : Sciences de gestion : Grenoble 2. ESA, 11 septembre1997.- Dir de thèse : Humbert Lesca.- 425 p.

DESOUZA Hevin C.- Intelligent Agents for Competitive Intelligence : Survey of Applications- **Competitive Intelligence Review**, 2001, vol.12, n°4, p57-63

DITCHER Ernest.- **Motivation et comportement humain.**- Paris : CLM Publi- Union, 1972.- 297 p.

FAVIER Marc (dir). – **Le travail en groupe à l'âge des réseaux.** – Paris : Economica, 1998.- 276 p.

FAYOL Henry.- **Administration industrielle et générale : Prévoyance- Organisation- Commandement- Coordination- Contrôle.** – Paris : Dunod, 1962.- 151 p.

FOURGOUS Jean Michel et HURRABLE Brigitte.- **Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise.** - Paris : les éditions d'organisation, 1991.

HOWELL Jane H. and SHEA Christine M.- Individual differences, environmental scanning, innovation framing, and champion behavior: Key predictors of project performance- **The Journal of Product Innovation Management**, 2001, vol. 18, p15-27

JAKOBIAK François.- **Pratique de la veille technologique**- Paris : les Editions d'organisation, 1991.

KEISER Barbie E.- pratical competitor intelligence- **Planning Review**, September/October 1987, p14-18, 44-45

- KREITNER Robert.- **Management**.- Arizona state university- Boston : Houghton Mifflin Company, 1983.
- LACKMAN Conway L., SABAN Henneth and LANASA John M.- Organizing the Competitive Intelligence Function : A Benchmarking Study- **Competitive Intelligence Review**, 2000, vol.11, n°1, p 17-27
- LAINÉE François.- **La veille technologique « de l'amateurisme au professionnalisme »**- Paris : Editions EYROLLES, 1991
- LESCA Humbert.- **Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise**- Paris : Mc Graw-Hill, 1986.
- LESCA Humbert.- **Information et adaptation de l'entreprise**- Paris : Masson, 1989
- LESCA Humbert.- **Veille Stratégique : Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique**- 1997.
- LESCA Humbert., BLANCO Sylvie et CARON Marie-Laurence.- **Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique, proposition d'un modèle conceptuel et premières validations**.- VI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS) Montréal 25-27 Juin 1997.
- LESCA Humbert et BLANCO Sylvie.- **Théorie et pratique de la veille stratégique : quelques retours d'expérience contribuant à l'émergence du concept d'Intelligence Stratégique Collective**.- In Colloque VSST, Toulouse 19-23 octobre 1998
- MAC CARTHY D.Dugué- **La conduite du personnel**.- 2^e éd. -Paris : Dunod, 1971.- 342 p.
- POLE Joyce G., MADSEN Erik and DISHMAN Paul.- Competitive intelligence as a construct for organizational change – **competitive Intelligence Review**, 2000, vol.11, n°4, p25-31
- SIMPSON Dan.- Competitive intelligence can be a bad investment. - **Journal Of Business Strategy**, November/december 1997, vol.18, n°6, p 8-9
- TABATONI Pierre et JARNIOU Pierre.- **Les systèmes de Gestion : politiques et structures**.- 1^{er} éd.- Paris :Presses universitaires de France, 1975.- 230 p.
- TUROFF Murray (dir) .- Distributed Group Support Systems. - **MIS Quarterly**, December, 1993, p399-417
- VELLA Carolyn M. and MCGONAGLE John J.- Profiling in Competitive Analysis- **Competitive Intelligence Review**, 2000, vol.11, n°2, p20-30
- ZEYL Alfred et DAYAN Armand.- **Animation et contrôle de la force de vente**.- Paris : Les éditions d'organisation, 1982.- 186 p.