

# CHAPITRE 5

## L'influence explicative du capital social des dirigeants sur le développement des pratiques d'intelligence économique : le cas des PME du Grand Ouest

**Norbert LEBRUMENT**

*Université d'Auvergne*

*IUP Management et Gestion des Entreprises*

**Catherine SARLANDIE DE LA ROBERTIE**

*Université de Rennes 1*

*IGR-IAE de Rennes*

### Résumé

Alors que les fonctions et les modalités opératoires des réseaux de renseignement au sein des pratiques d'intelligence économique en entreprise sont clairement énoncées et distinctement explicitées dans la littérature en management, la relation entre le capital social des dirigeants et le niveau de développement de ces mêmes pratiques n'y est jamais considérée comme un objet d'étude à part entière. Plus précisément, l'influence du capital social sur le niveau de développement des pratiques d'intelligence économique ne fait l'objet d'aucune étude empirique ayant pour but d'en corroborer ou d'en invalider la valeur explicative. En outre, si les travaux de recherche visant à comprendre ce que recouvrent spécifiquement les pratiques d'intelligence économique au sein des PME françaises sont rares, force est de reconnaître l'inexis-

tence de recherches s'efforçant de mesurer l'influence du capital social des dirigeants de PME sur le développement des pratiques d'intelligence économique de leur organisation. Partant de ce constat, l'objectif de cet article est de remédier à cette lacune en proposant une étude de l'influence du capital social des dirigeants de PME sur le développement des pratiques d'intelligence économique de leur entreprise. Les résultats obtenus montrent que le niveau de développement des pratiques d'intelligence économique au sein des PME est largement influencé par le capital social de leurs dirigeants, et ce, dans quatre champs de pratiques : les pratiques de surveillance de l'environnement (t-stat = 2,708;  $R^2 = 0,405$ ), les pratiques de protection du patrimoine immatériel (t-stat = 1,714;  $R^2 = 0,326$ ), les pratiques d'influence (t-stat = 8,495;  $R^2 = 0,454$ ), et les pratiques de gestion des connaissances (t-stat = 1,809;  $R^2 = 0,213$ ).

## Introduction

Alors que les fonctions et les modalités opératoires des réseaux de renseignement au sein des pratiques d'intelligence économique en entreprise sont clairement énoncées et distinctement explicitées dans la littérature en management, la relation entre le capital social des dirigeants et le niveau de développement de ces mêmes pratiques n'y est jamais considérée comme un objet d'étude à part entière. Plus précisément, l'influence du capital social des dirigeants sur le niveau de développement des pratiques d'intelligence économique ne fait l'objet d'aucune étude empirique ayant pour but d'en corroborer ou d'en invalider la valeur explicative. En outre, si les travaux de recherche visant à comprendre ce que recouvrent spécifiquement les pratiques d'intelligence économique au sein des PME françaises sont rares, force est de reconnaître l'inexistence de recherches s'efforçant de mesurer l'influence du capital social des dirigeants de PME sur le développement des pratiques d'intelligence économique de leur organisation.

Partant de ce constat liminaire, l'objectif de cet article est de remédier à cette lacune en proposant une étude de l'influence du capital social des dirigeants sur le développement des pratiques d'intelligence économique des PME. L'intérêt d'une telle étude réside dans le fait de scientifiquement

corroborer ou infirmer le rôle décisif, jusqu'alors affirmé intuitivement, joué par le capital social des dirigeants de PME dans le développement des pratiques d'intelligence économique (IE) de leur entreprise.

Pour ce faire, dans un premier temps, une revue de la littérature problématisée portant successivement sur l'intelligence économique et le capital social nous conduit à déterminer un modèle théorique corrélé à quatre hypothèses. Dans un deuxième temps, le terrain d'étude et l'échantillon visant à tester les hypothèses exposées, les modalités méthodologiques du test du modèle selon une approche PLS sont précisées en prenant soin de rigoureusement définir la relation épistémique des construits avec leurs items, la méthodologie de validation des instruments de mesure et le protocole du test du modèle d'équations structurelles. Enfin, dans un troisième temps, les résultats de la validation du modèle, basés sur un échantillon de cent quatre-vingt-treize PME de haute technologie du Grand Ouest français, sont présentés pour être ensuite discutés tant du point de vue de leurs apports que de leurs limites et des perspectives de recherche envisageables.

## **1. Cadre conceptuel, modèle et hypothèses**

### **1.1 L'intelligence économique au sein des PME : d'un paradigme structuré à des pratiques polyvalentes et plurielles**

Tandis que l'intelligence économique est traditionnellement définie dans la littérature en référence à ce qu'elle est dans les grandes entreprises françaises (Levet, Paturel, 1996 ; Bulinge, 2002, Larivet, 2009), c'est-à-dire comme étant une démarche à part entière fondée sur l'articulation structurée de trois fonctions – surveillance de l'environnement, protection du patrimoine immatériel de l'entreprise et influence sur l'environnement –, force est de constater que les recherches récentes portant sur l'intelligence économique dans les PME (Larivet, 2004 ; Salvétat, 2007 ; de La Robertie & Lebrument, 2008) révèlent l'inexistence d'une telle démarche en tant que telle au sein des PME. Est-ce à dire que les PME françaises ne connaissent pas ou se désintéressent de l'intelligence économique ?

Bien au contraire, le premier apport d'une analyse transverse de la littérature est de mettre en exergue leur sensibilisation<sup>1</sup> réelle aux enjeux et aux apports de l'intelligence économique dans la construction de l'avantage concurrentiel et les performances de leur entreprise. Néanmoins, si cette sensibilisation va bien souvent de pair avec l'absence de démarche d'intelligence économique structurée, c'est-à-dire avec l'absence de processus formalisés coordonnés par et autour d'un dispositif centralisateur en assurant la maîtrise, il n'en demeure pas moins que les PME développent et actualisent des « pratiques » d'intelligence économique composites et parcellaires, c'est-à-dire des pratiques constituées d'un agrégat de processus de veille, de lobbying, de protection et sécurisation, d'influence plus ou moins développés et coordonnés, plus ou moins étendus à l'ensemble des salariés.

En ce sens, le jugement exprimé par Phanuel et Levy (2004) à l'endroit des pratiques d'intelligence économique au sein des PME est, pour partie, corroboré lorsqu'ils indiquent que « certaines dimensions des approches théoriques de l'IE sont présentes dans les PME/PMI, d'autres absentes ou discrètes »<sup>2</sup>. Pour partie, car Phanuel et Levy soulignent qu'en la matière, les « ressources mobilisées » sont « révélatrices d'une pratique partielle », indiquant de la sorte que « le risque d'ignorance et d'« économie d'intelligence » existe si les PME-PMI se privent d'une partie des connaissances et des compétences de leur personnel afin de développer l'intelligence collective de leur entreprise »<sup>3</sup>. Appuyé sur une étude des pratiques d'intelligence économique des PME dans un département, l'Eure, ce jugement sur le risque « d'économie d'intelligence » nous semble s'inscrire dans une vision où l'on préjuge de ce que sont empiriquement les pratiques d'intelligence économique avant que de s'attacher à les comprendre pour ce qu'elles sont, c'est-à-dire des pratiques encadrées dans des processus qui ne leur sont pas nécessairement dédiés (Guilhon, 2004 ; Salvétat, 2007 ; de La Robertie & Lebrument, 2009), où elles prennent des formes processuel-

---

1. L'intelligence économique est considérée comme prioritaire ou secondaire pour l'entreprise en fonction de la sensibilisation du dirigeant au caractère stratégique que revêtent les pratiques d'intelligence économique (Marchesnay, 2004).

2. Phanuel D., et Levy D., « Intelligence économique ou « économie d'intelligence » dans les PME-PMI ? l'exemple d'un département français. », in Guilhon A. (dir.), *L'intelligence économique dans la PME : visions éparses, paradoxes et manifestations*, L'Harmattan, Paris, 2004, p. 157.

3. *Ibid.*, p. 167.

les plurielles se rapprochant, plus ou moins, des pratiques formalisées et structurées constitutives d'une démarche d'intelligence économique telle qu'elle peut apparaître dans une grande entreprise (Bournois, 2000 ; Larivet, 2009). En effet, les pratiques d'intelligence économique des PME sont, non pas partielles, mais polyvalentes en ce sens qu'elles peuvent revêtir plusieurs valeurs et usages suivant les processus dans lesquels elles s'inscrivent et où elles sont mises en œuvre (Lebrument, 2008). Plus exactement, ces pratiques sont partielles dans l'exacte mesure où elles sont, par nature, polyvalentes, c'est-à-dire à même de prendre et de recevoir de la part d'un dirigeant une valeur et une importance différentes selon l'interprétation de l'apport stratégique et des contraintes organisationnelles qu'il s'en fait (Levet et *al.*, 2008).

Par ailleurs, constater le caractère partiel des pratiques d'intelligence économique n'a de sens que si l'on considère que ces pratiques sont en elles-mêmes porteuses de leur propre finalité, c'est-à-dire si elles sont considérées en elles-mêmes comme une fin en soi, et que l'on ne tienne pas compte du fait qu'elles sont au service de la réflexion et des décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles des dirigeants et des managers des PME, lesquels, au demeurant, ne possèdent pas les mêmes besoins, les mêmes contraintes et les mêmes ressources que les dirigeants de grandes entreprises (Bournois, 2000). En ce sens, les pratiques d'intelligence économique ne peuvent être dites partielles qu'en étant d'abord comprises par référence à la fois aux démarches d'intelligence économique que les grands groupes ont mises en œuvre, mais aussi au concept d'intelligence économique tel que défini et soutenu par l'État français depuis 1994. En ce sens, les pratiques d'intelligence économique étudiées lors des récentes recherches apparaissent déborder le champ conceptuel dans lequel la théorie les restreint, voire les déforme.

À la différence de Larivet (2004 ; 2009) – pour qui l'intelligence économique « sert à se protéger, à faire du renseignement et à influencer l'environnement »<sup>4</sup> –, les travaux récents sur l'intelligence économique font explicitement ressortir que les trois pratiques constitutives d'une démarche d'intelligence économique – surveillance, protection et influence – sont indéfectiblement liées aux pratiques de gestion des connaissances des

---

4. Larivet S., « Les manifestations de l'intelligence économique dans les PME », in Guilhon A. (dir.), *L'intelligence économique dans la PME : visions éparses, paradoxes et manifestations*, L'Harmattan, Paris, 2004, p. 136.

organisations étudiées (El Mabrouki, 2007 ; Oubrich, 2007 ; Levet et *al.*, 2008, de La Robertie & Lebrument, 2009). Plus précisément, les pratiques de surveillance, protection et d'influence nourrissent, influent, mais sont aussi, en retour, influencées par les pratiques de gestion des connaissances<sup>5</sup>, tacites ou explicites, formelles ou informelles à l'œuvre dans les organisations. Processus qui constituent un carrefour d'échanges informationnels continus entre l'organisation et son environnement (Guilhon, 2004 ; Levet et Guilhon, 2003), les pratiques d'intelligence économique sont encadrées dans les pratiques de gestion des connaissances de telle manière que les informations diffusées ou reçues en interne ou en externes interagissent avec le capital de connaissances détenu par l'entreprise au travers de ses salariés. Ces interactions entre pratiques de gestion des connaissances et pratiques d'intelligence économique contribuent de la sorte à une orientation et une signification constamment renouvelées – transformation, inflexion, ou maintien – des tâches et de l'organisation du travail de chaque salarié, et donc de l'adaptation ou du maintien, si nécessaire, de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Partant, il nous semble qu'il faille, s'agissant des PME, aller plus loin que Levet (2008) et Ermine (1999) pour lesquels l'une des fonctions de l'intelligence économique est de créer, de capitaliser et d'enrichir les connaissances d'une organisation en vue du soutien ou de l'adaptation de son avantage concurrentiel aux prises avec les changements de son environnement : les pratiques d'intelligence économique sont consubstantielles aux pratiques de gestion des connaissances de telle sorte qu'elles apparaissent insécables et créatrices d'une dynamique d'organisation apprenante (de La Robertie & Lebrument, 2008).

Si la littérature en intelligence économique (Larivet, 2004 ; El Mabrouki, 2007) insiste sur l'importance du rôle joué par les réseaux de renseignement internes et externes de l'entreprise – pour autant qu'ils participent des processus de renseignement et d'influence –, la place et le rôle des ressources relationnelles des dirigeants dans le cadre de la mise en œuvre

---

5. Par pratiques de gestion des connaissances dans les PME analysées, nous entendons l'ensemble des pratiques basées sur des processus d'échanges d'information, explicites et formalisés (bases de retour d'expérience, Intranet, Wiki, démarches Qualité, etc.), tacites et informels (réunions d'état d'avancement, débriefings suite à la visite d'un client, discussions avec des fournisseurs, etc.), permettant la création, l'identification, la formalisation, la diffusion et le partage des savoirs et savoir-faire nécessaires à l'accomplissement des tâches courantes des salariés dans leur entreprise.

des pratiques d'intelligence économique d'une organisation reste encore à expliciter. En effet, ces recherches rendent distinctement signifiant le rôle que les ressources relationnelles des dirigeants jouent dans le développement et l'actualisation de ces pratiques, précisément dans le cadre des processus de renseignement et d'influence. Articulés aux axes de développement de l'entreprise, les réseaux relationnels des dirigeants constitueraient à la fois le moyen de collecter des informations de natures diverses – éventuellement rediffusées en interne aux personnes intéressées et concernées –, et les relais directs ou indirects d'actions d'influence visant à servir les intérêts de leur organisation. Dans les PME, le capital social des dirigeants jouerait, de fait, un rôle de catalyseur et de déclencheur des pratiques d'intelligence économique. Aussi convient-il de revenir sur ce que recouvre précisément la notion de capital social.

## **1.2 Le capital social des dirigeants de PME : un facteur explicatif du développement des pratiques d'intelligence économique des PME ?**

Aussi, afin de mieux comprendre l'articulation des pratiques d'intelligence économique des PME et du capital social de leurs dirigeants, apparaît-il nécessaire de revenir sur les différentes significations du concept de « capital social ». Bien que présente, implicitement, en filigrane, dans l'œuvre de Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (1905), la théorisation du concept de capital social a été initiée en tant que telle à partir du début des années quatre-vingt par Bourdieu (1980)<sup>6</sup> et Lin (1982). Si l'utilisation du concept de capital social a d'abord été le fait de travaux s'inscrivant dans le champ des sciences sociologique et anthropologique, son objet – les réseaux et ressources relationnels – semble pertinent pour comprendre comment certains acteurs sont capables de mobiliser certaines ressources appartenant à des membres de leur tissu relationnel pour en tirer profit en fonction de buts déterminés. Pertinence de l'application du concept de capital social dans le champ des sciences de gestion, dont témoignent les travaux récents (Chung, 2000 ; Arrègle et al., 2004 ; Comet, 2006 ; Barlatier et Thomas, 2007), lorsqu'il s'agit de comprendre comment, et sous quelles conditions, un acteur économique tire profit des ressources que lui octroient médiatement ses réseaux relationnels.

---

6. « Le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance. » Bourdieu P, « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 31, p. 2.

Dans la continuité des travaux de Baron et Markman (2000), il est possible de définir le capital social comme étant « l'ensemble des ressources que les individus peuvent obtenir par la connaissance d'autres individus, en faisant partie d'un réseau social avec eux, ou simplement en étant connu d'eux et en ayant une bonne réputation »<sup>7</sup>. Néanmoins, toute ressource relationnelle d'un dirigeant ne peut devenir un capital social exploitable pour son entreprise que sous certaines conditions. En effet, même si la détermination de ce qu'est le capital social intègre le concept de « réseaux », et bien que les deux concepts possèdent une réelle proximité, les réseaux relationnels d'un dirigeant et le capital social corrélé doivent être considérés comme deux éléments distincts compte tenu du fait que les ressources relationnelles d'un dirigeant n'engendrent du capital social que si ses réseaux relationnels et leur structuration lui offrent la possibilité de parvenir à certaines fins déterminées antérieurement. Dans le cas de la constitution ou du soutien de l'avantage concurrentiel des PME, les réseaux des dirigeants ne produisent du capital social au service de leur entreprise que s'ils sont à même de collecter de l'information à forte valeur ajoutée utile pour leur prise de décision ou d'influer sur certaines décisions allant dans le sens des intérêts de leur entreprise. *A contrario*, si les réseaux d'un dirigeant et leur structuration se révèlent être des inhibiteurs de ses pratiques de collecte d'information et d'influence, il convient de ne plus les considérer comme du capital social au service de l'actualisation et du développement des pratiques d'intelligence économique de l'entreprise, et donc de son avantage concurrentiel.

En outre, dans le sens de ce qu'ont montré Nahapiet et Ghoshal (1998), les réseaux relationnels des dirigeants possèdent un impact direct sur le capital intellectuel d'une PME donnée, c'est-à-dire, en l'occurrence, sur les savoirs, savoir-faire, et capacités d'apprentissage de l'entreprise, ce qui « s'explique par le fait que le capital intellectuel est créé à travers deux mécanismes organisationnels : la combinaison et l'échange », les « liaisons inter et intragroupes » jouant « un rôle fondamental sur ces deux dimensions »<sup>8</sup>. Mécanismes que la littérature sur les pratiques d'intelligence

7. Arrègle J.L., Durand R. et Very P., « Origine du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », *M@n@gement*, vol. 7, n° 2, 2004, p. 17.

8. Arrègle J.L., Very P., Raytcheva S., « Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur », in Actes de la IX<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, 2000, p. 9.



économique permet d'entrevoir et de supposer, car, par le biais de leurs réseaux sociaux, les dirigeants des PME procèdent à de nombreux échanges visant, d'une part, à la collecte d'informations sur l'environnement de leur entreprise (concurrence, nouvelles technologies, réglementation émergente, etc.) qui alimentent leurs propres réflexions et appuient leurs décisions – mais aussi celles de leurs managers en interne –, et, d'autre part, à agir sur les décisions et actions de certains membres de leurs réseaux sociaux dans le but avoué de servir, directement ou indirectement, les intérêts de leur entreprise.

Ce faisant, les bénéfices que retirent les dirigeants des PME de leur appartenance à des réseaux sociaux rejoignent deux catégories génériques de bénéfices du capital social qu'identifient Biggart et Castanias (2001), et Adler et Kwon (2002), à savoir, rechercher et acquérir une information avec une efficacité accrue et à moindre coût, et influencer par son pouvoir certains membres des réseaux de telle sorte qu'ils agissent dans le sens de ses objectifs (Arrègle et *al.*, 2004). Une autre catégorie d'effets bénéfiques du capital social nous semble pouvoir être identifiée *a priori*, en l'occurrence la modification des savoirs internes et l'apprentissage organisationnel associé. En effet, concrètement, les dirigeants utilisent leurs réseaux relationnels pour acquérir des savoirs et des savoir-faire au travers de leurs relations avec les dirigeants d'autres entreprises du même secteur d'activité ou de secteurs connexes. Ils réalisent de la sorte de réels transferts de connaissances basés sur la réciprocité attendue des bénéfices des échanges de connaissances. De tels transferts de connaissances portant, par exemple, sur les connaissances techniques des produits d'un concurrent obtenus par le biais de pratiques de *reverse engineering* ou sur certaines bonnes pratiques en matière de gestion de projet, alimentent la dynamique d'apprentissage de l'entreprise bénéficiaire en s'intégrant, par ajustement ou modification, à ses pratiques de gestion des connaissances, voire en les modifiant. Au final, l'apport du capital social des dirigeants, en s'encastant dans les pratiques d'intelligence économique de l'organisation, revient à soutenir, par l'apprentissage organisationnel auquel il participe, l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

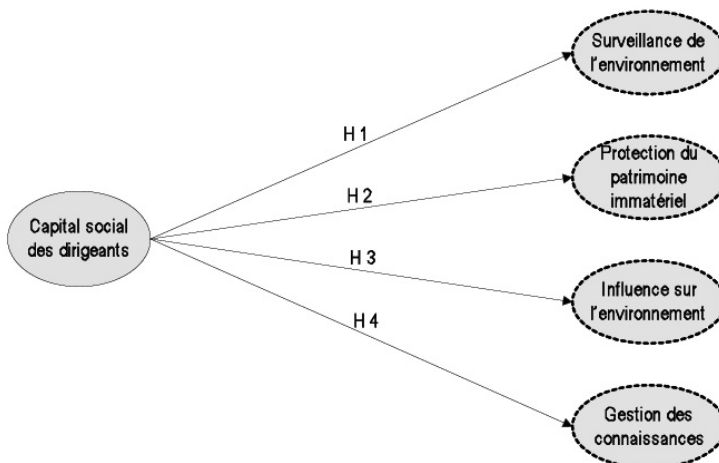
Bien plus, le capital social des dirigeants de PME apparaît être le prolongement et le relais des pratiques d'intelligence économique de l'entreprise, de telle manière qu'il conditionne, pour partie, la mise en œuvre et l'efficacité de celles-ci. Par conséquent, les réseaux relationnels mobilisés par les

dirigeants des PME peuvent se comprendre comme des actifs stratégiques intangibles pour autant qu'ils répondent aux différents critères définis par Barney pour déterminer si une ressource est stratégique (1991, 2001), à savoir son caractère à la fois rare, valorisable, non imitable et non substituable. Fondant la pluralité des relations institutionnelles, économiques et politiques qu'entretient une entreprise avec son environnement direct, l'ancrage régional du tissu relationnel des dirigeants de PME confère à leur capital social un rôle de ressource stratégique conditionnant et s'actualisant au travers des pratiques d'intelligence économique.

### 1.3 *Modèle théorique et hypothèses sous-jacentes*

Si la littérature souligne l'encastrement du capital social des dirigeants au sein des pratiques d'intelligence économique, elle n'en précise pas et n'en mesure pas le rôle causal dans le développement de celles-ci. S'appuyant sur la distinction selon quatre pratiques - surveillance de l'environnement, protection du patrimoine immatériel, pratiques d'influence sur l'environnement et gestion des connaissances - mise en exergue par le biais de la revue de littérature, l'objectif de cet article consiste donc à tester un modèle théorique (cf. figure ci-dessous) visant à mesurer l'influence explicative du capital social des dirigeants de PME sur le niveau de développement des pratiques d'intelligence économique.

#### **Modèle théorique fondé sur quatre hypothèses**



Notre hypothèse cardinale est de considérer le capital social des dirigeants des PME comme un déterminant du niveau de développement des pratiques d'intelligence économique. Partant, nous souhaitons vérifier les quatre hypothèses suivantes liées à la relation entre le capital social des dirigeants et le niveau de développement des pratiques d'intelligence économique :

**Hypothèse 1** : *Le capital social des dirigeants influence positivement le niveau de développement des pratiques de surveillance de l'environnement.*

**Hypothèse 2** : *Le capital social des dirigeants influence positivement le niveau de développement des pratiques de protection du patrimoine immatériel.*

**Hypothèse 3** : *Le capital social des dirigeants influence positivement le niveau de développement des pratiques d'influence sur l'environnement.*

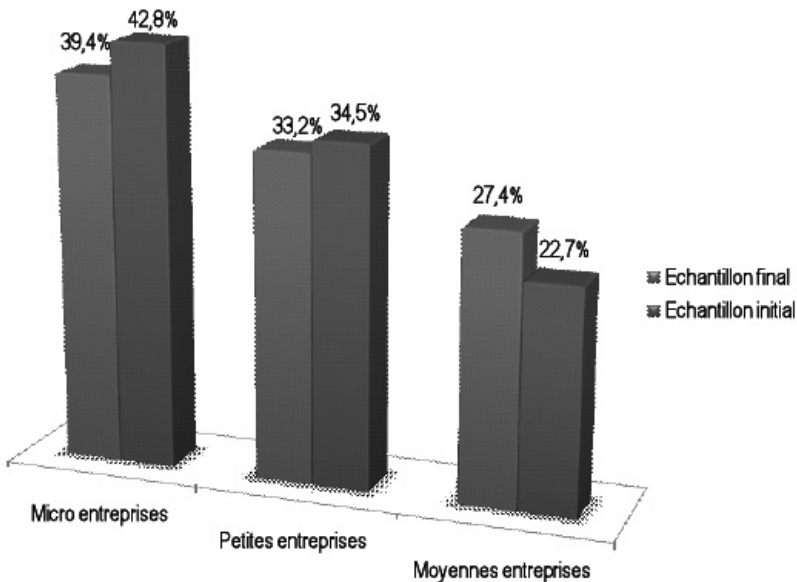
**Hypothèse 4** : *Le capital social des dirigeants influence positivement le niveau de développement des pratiques de gestion des connaissances.*

## **2. Méthodologie de la recherche**

### **2.1 La collecte des données**

En nous basant sur l'annuaire de la Mission pour l'Électronique, l'Informatique et les Télécoms de l'Ouest (MEITO), la collecte des données a été réalisée au moyen d'un questionnaire en ligne sur internet qui a été adressé aux dirigeants de 757 entreprises constituant l'échantillon initial. L'administration du questionnaire en ligne s'est faite à l'aide du logiciel de création, de publication et d'administration de questionnaires en ligne LimeSurvey. *In fine*, 193 PME ont renseigné notre questionnaire et constituent notre échantillon.

**Répartition des PME du Grand Ouest de l'échantillon initial  
et de l'échantillon final selon la taille**



## **2.2 Principes épistémologiques régissant l'opérationnalisation des concepts**

Avant de s'enquérir des indicateurs censés mesurer un construit théorique, il est nécessaire de préciser la nature de la relation épistémique entre ledit construit et les indicateurs qui le mesurent, c'est-à-dire entre la variable latente et les variables manifestes qui lui sont rattachées. En effet, deux types de relation entre une variable latente et ses variables manifestes peuvent être appréhendés :

- le construit se reflète dans les indicateurs qui le mesurent : il s'agit alors d'une variable réflexive ;
- le construit est d'abord formé par les indicateurs qui le mesurent : il s'agit alors d'une variable formative.

Dans le cas d'une relation réflexive, la variable latente est la cause des variables manifestes tandis que dans le cas d'une relation formative, ce sont les variables manifestes qui sont la cause de la variable latente. Aussi, dans le but de clarifier les termes utilisés dans les développements

à venir, utiliserons-nous la distinction terminologique opérée par Bollen et Lennox (1991) selon laquelle une échelle est constituée de mesures multi-items fondées sur des variables réflexives, tandis qu'un index se définit par la relation formative entre un construit et ses différents indicateurs de mesure. Par ailleurs, lors de la spécification de nos variables, nous appliquons les critères de décision (cf. tableau ci-dessous) énoncés par Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2003 ; 2005), pour déterminer si un construit est formatif ou réflexif.

**Analyse de la relation épistémique entre un construit et ses items basée sur les critères de décision de Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2003 ; 2005)**

1. Sens de la causalité du construit à la mesure impliqué par la définition conceptuelle	Le sens de la causalité va des items au construit
2. Interchangeabilité des indicateurs/items	Les indicateurs n'ont pas besoin d'être interchangeables
3. Covariance entre les indicateurs	Il n'est pas nécessaire qu'il y ait covariance entre les indicateurs
4. Réseau nomologique des indicateurs du construit	Le réseau nomologique des indicateurs peut différer
Conclusion sur la nature du construit	Formative

## **2.3 La nature des instruments de mesure et les variables associées**

### **2.3.1 Le construit « Capital social des dirigeants »**

Nous définissons le capital social des dirigeants comme l'ensemble des actifs relationnels mobilisables par un dirigeant d'entreprise dans le cadre ou en dehors du cadre de ses fonctions professionnelles. Afin de mesurer le capital social des dirigeants, nous avons défini et retenu trois dimensions – « Actifs relationnels », « Actifs de participation » et « Actifs de confiance » – qui évaluent respectivement la nature et l'intensité des relations d'appartenance à des réseaux et à des associations – approche par le capital social structurel –, d'une part, et l'importance des relations de confiance dans la réussite des affaires – approche par le capital social cognitif<sup>9</sup> –, d'autre part. Ce construit est de nature formative et constitue donc un index.

9. Cette double approche est inspirée des travaux d'Uphoff (2000).

Étant donné l'inexistence d'une démarche méthodologique valide – c'est-à-dire qui soit reconnue comme telle par tous – et fiable – c'est-à-dire qui soit constante dans ses résultats sur différents échantillons – pour valider un index, notre démarche méthodologique<sup>10</sup> prend appui sur des recommandations et des conseils issus de plusieurs travaux de recherche<sup>11</sup>. Suivant les préconisations méthodologiques de Picot-Coupey (2006), l'épuration du modèle est effectuée au moyen d'un processus d'élimination des items pas à pas, ce qui permet de mesurer, pour chaque item purifié, les conséquences de l'élimination sur l'ensemble du modèle et sur les autres items du construit concerné. À chaque étape de validation faisant suite à l'élimination<sup>12</sup> d'items – un et seulement un item par étape et par variable latente –, la stabilité des résultats a été vérifiée.

---

10. Notre protocole de validation des index se fonde sur l'approche des moindres carrés partiels, dite approche PLS, dont l'avantage est de pouvoir valider à la fois les variables réflexives et les variables formatives, et de permettre, sans contrainte liée à la taille de l'échantillon, la réalisation d'un test de bootstrap. Néanmoins, et malgré les avantages de cette approche, l'approche PLS possède une limite importante en ce qu'elle n'offre pas d'indicateur pour juger de la validité globale du modèle testé.

11. Diamantopoulos A., Winklhofer H.M., 2001 ; Götz O., Krafft M., Liehr-Gobbers K., 2005.

12. L'élimination porte sur les items problématiques, « c'est-à-dire ceux pour lesquels il existe une inversion de signe entre la corrélation et le poids révélatrice que l'information est portée par d'autres », Picot-Coupey K., Les déterminants du choix d'un mode d'expansion internationale d'un réseau de points de vente, Construction d'un modèle et application aux enseignes de l'équipement de la personne, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, Université de Rennes 1, 2006, p. 321.

Concept	Dimensions	Sous-dimensions	Variables	Références
<b>Capital social des dirigeants</b>	Actifs relationnels (connaissances personnelles)		Connaissances Organismes de développement économique régionaux ou locaux	Nahapiet et Ghoshal (1998) ; Baron et Markman (2000) ; Uphoff (2000). ; Arrègle et al. (2000) ; Arrègle et al. (2004) ; Barlatier et Thomas (2006) ; Chauvet et Maltese (2004) ; Comet (2006)
			Connaissances Élus locaux, régionaux ou nationaux	
			Connaissances Ministères	
			Connaissances Recherche	
			Connaissances Clients Fournisseurs	
	Actifs de participation (fréquence de participation à des associations professionnelles ou réseaux d'entreprises)		Participation associations ou réseaux au niveau local ou régional	Landry et al. (2000) ; Uphoff (2000) ; Landry et al. (2002) ; Barlatier et Thomas (2007)
			Participation associations ou réseaux au niveau national ou international	
	Actifs de confiance (importance de la confiance dans la réussite des affaires)		Confiance partenaires publics et parapublics	Landry et al. (2000) ; Uphoff (2000) ; Chauvet et Maltese (2004) ; Barlatier et Thomas (2007)
			Confiance clients et fournisseurs	
		Non substituabilité des ressources et des compétences		

### **2.3.2 Le construit « Niveau de développement des pratiques d'intelligence économique »**

Nous définissons le « niveau de développement des pratiques d'intelligence économique » comme le degré atteint par une entreprise en termes de pluralité et de structuration des pratiques de surveillance de son environnement, de protection de son patrimoine immatériel, d'influence de son environnement et de gestion des connaissances. Ce construit vise à mesurer de quelle manière chacune des pratiques est développée au sein d'une organisation, que ce soit en termes de surveillance de l'environnement, de protection du patrimoine immatériel, d'influence sur l'environnement et de gestion des connaissances. Chacune des pratiques est construite à partir d'un ensemble de processus que nous visons à évaluer ; au regard des analyses menées grâce aux critères de décision de Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2003), il s'agit donc d'un index. Quatre dimensions ont

été identifiées, circonscrites et spécifiées afin de mesurer le niveau de développement des pratiques d'intelligence économique : les dimensions « Pratiques de surveillance de l'environnement », « Pratiques de protection du patrimoine immatériel » ; « Pratiques d'influence sur l'environnement » et « Pratiques de gestion des connaissances ».

Concept	Dimensions	Sous-dimensions	Variables	Références
<b>Niveau de développement des pratiques d'intelligence économique</b>	Surveillance de l'environnement	Processus de renseignement	Veille technologique	Besson et Possin (1996) ; Achard et Bernat (1998) ; Besson et Possin (1998) ; Jakobiak (1998) ; Bournois et Romani (2000) ; Hermel (2001) ; Phanuel et Lévy (2004) ; CCI de Lorraine (2004) ; El Mabrouki (2007) ; Larivet (2007) ; Le Roy et Salvetat (2007) ; Salvetat (2007) ; Larivet (2009)
			Veille concurrentielle	
			Veille commerciale et marketing	
			Veille environnement	
		Réseaux de renseignement	Réseaux institutionnels	
			Réseaux organisations professionnelles	
			Réseaux clients et fournisseurs	
		Structuration des pratiques de renseignement	Articulation stratégie-surveillance	
			Plan de renseignement	
			Traitement, exploitation et archivage de l'information	
	Responsable(s) coordination			
	Gestion des connaissances	Capitalisation sur les savoirs et savoir-faire	Capitalisation sur les projets menés	Nonaka et Takeuchi (1995) ; Pomian (1996), Belmondo (2000) ; Pomian et Roche (2002) ; Durand (2006) ; El Mabrouki (2007) ; Oubrich (2007)
			Capitalisation sur la relation client	
Partage et diffusion des connaissances		Usages TIC		
		Référentiel de compétences		



### 3 Résultats et discussion

#### 3.1 Validation du modèle structurel

Cinq variables latentes de nature formative constituent le modèle à évaluer :

- le capital social des dirigeants ;
- les pratiques de surveillance de l'environnement ;
- les pratiques de protection du patrimoine immatériel ;
- les pratiques d'influence sur l'environnement ;
- les pratiques de gestion des connaissances.

Les paramètres d'estimation du modèle sont présentés dans le tableau ci-dessous. Le choix des paramètres d'estimation a été fait en se fondant sur les analyses, les recommandations et les préconisations de la littérature portant sur l'approche PLS<sup>13</sup>.

**Paramètres d'estimation du modèle PLS**

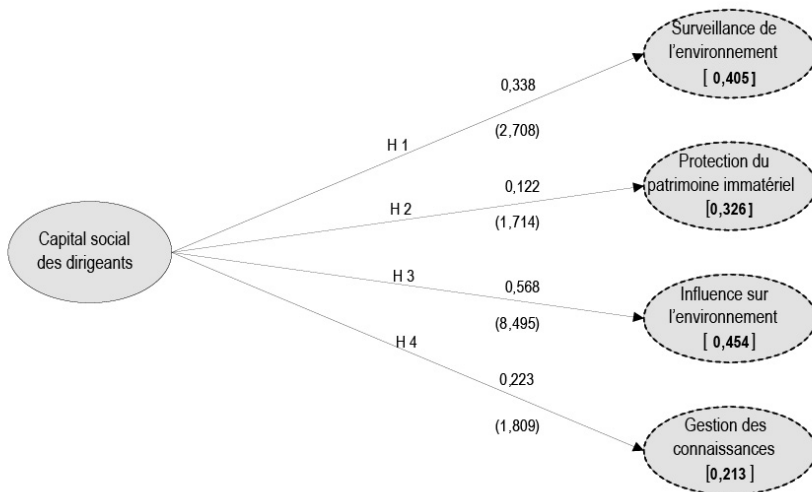
<b>Estimation du modèle de mesure</b>	Variable réflexive	Mode A
	Variable formative	Mode B
<b>Estimation du modèle de structure</b>	Standardisation des variables manifestes	Metric 1
	Estimation des variables latentes	Schéma structurel (path weighting scheme)
<b>Validation du modèle</b>	Ré-échantillonnage	Bootstrap : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 250 retirages</li> <li>• option : « construct level change »</li> </ul>

13. Tenenhaus M., « L'approche PLS », in *La régression PLS, théorie et pratique*, Technip, Paris, 1998, pp. 233-245. Tenenhaus M., « L'approche PLS », *Revue de statistique appliquée*, vol. 47, n° 2, 1999, pp. 5-40. Tenenhaus M., cours « L'approche PLS (PLS Path Modelling) », Groupe HEC, 2005. Tenenhaus M., cours « Les Méthodes PLS », Groupe HEC, 2006. Picot-Coupey K., « Annexe 10 », in *Les déterminants du choix d'un mode d'expansion internationale d'un réseau de points de vente, Construction d'un modèle et application aux enseignes de l'équipement de la personne*, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, Université de Rennes 1, 2006.

Le modèle est estimé<sup>14</sup> en appréciant, d'une part, le pourcentage de variance expliquée (le R<sup>2</sup>) pour chacune des variables latentes expliquées, et, d'autre part, la valeur des coefficients des chemins<sup>15</sup> (path coefficients). Afin de s'assurer de la stabilité des estimations, les statistiques t issues de la procédure de ré-échantillonnage par bootstrap sont examinées. L'ensemble des résultats du modèle est présenté dans la figure ci-dessous.

Au regard des résultats indiqués dans le tableau ci-dessus, le pourcentage de variance expliquée pour chacune des variables du modèle est satisfaisant. En outre, les quatre hypothèses testées s'avèrent validées<sup>16</sup>.

**Effet explicatif du capital social des dirigeants  
sur le niveau de développement des pratiques d'intelligence économique  
(Coefficient du chemin et valeur de (t) ; [R<sup>2</sup>])**



14. Le modèle a été estimé au moyen du logiciel SmartPLS 2.0 M3 avec les paramètres d'estimation que nous venons d'indiquer.

15. L'interprétation des coefficients des chemins du modèle structurel est effectuée en examinant le signe du poids de chacune des variables manifestes. Ainsi, si le poids le plus important ou la majorité des poids des variables manifestes ont un signe négatif, alors les chemins liés à la variable latente doivent prendre le signe opposé. Après vérification, aucune variable latente du modèle ne correspond à ces conditions.

16. Nous validons les hypothèses à un niveau de signification de 5 % - le seuil de signification de 10 % aurait pu être pris, mais octroierait une moindre robustesse aux conclusions émises sur les résultats.

### **3.2 Apports de la recherche**

Il ressort de notre étude que le capital social des dirigeants explique le développement des pratiques de surveillance au sein des PME. Si la littérature s'accorde sur l'importance du rôle des actifs relationnels dans le cadre de pratiques d'intelligence économique (Bulinge, 2002 ; Larivet, 2004 ; El Mabrouki, 2007), l'intérêt de notre travail est d'avoir explicité, précisé et vérifié que le capital social des dirigeants, entendu comme l'ensemble des actifs relationnels, de participation et de confiance d'un dirigeant, participe directement au développement des pratiques de surveillance. Cet élément signifie donc que les informations collectées par les dirigeants au moyen de leur appartenance à des réseaux nourrissent les processus de veille de leur organisation. Plus précisément, les réseaux relationnels des dirigeants peuvent se comprendre comme des réseaux externes de renseignement à part entière articulés aux pratiques de surveillance des PME. De la même manière, par-delà sa fonction de réseaux externes de renseignement, l'influence du capital social des dirigeants sur le degré de développement des pratiques de surveillance incite à penser que ledit capital possède une fonction de sensibilisation auprès de l'organisation qui catalyse l'assimilation et la mise en œuvre des processus de veille concurrentielle, commerciale et stratégique.

La littérature sur l'intelligence économique ne propose, spécifiquement, aucune explication sur ce qui détermine les différences de développement des pratiques de protection du patrimoine immatériel d'une PME à une autre. Or, notre étude permet d'affirmer que les modalités d'engagement et de développement du capital social d'un dirigeant influencent directement le degré de développement des pratiques de protection du patrimoine immatériel de son entreprise. Bien plus, ce résultat est contre-intuitif en ce sens que les caractéristiques du capital social des dirigeants ne permettent pas de déceler la moindre indication rendant intelligible son influence sur le développement des pratiques de protection. Toutefois, une hypothèse serait de penser que les dirigeants ayant développé un capital social important soient, d'une part, plus sensibilisés aux enjeux liés à la protection du patrimoine immatériel de leur entreprise, et, d'autre part, plus à même de traduire ces enjeux en des procédures et des actions au sein de leur organisation, que les dirigeants ayant développé un capital social moins important.

Le capital social du dirigeant d'une PME influence directement le développement des pratiques d'influence sur l'environnement. Ce résultat apporte un éclairage nouveau sur le rôle joué par le niveau de développement d'une entreprise sur les pratiques d'intelligence économique et précise ce qui reste indéterminé et non tranché dans les travaux de recherche récents (Oubrich, 2007 ; Salvetat, 2007 ; Larivet, 2009). Comme le sous-entendait la littérature sur l'intelligence économique sans le démontrer, le capital social des dirigeants ne participe pas seulement du développement des pratiques de surveillance de l'environnement, mais aussi, concomitamment, du développement des pratiques d'influence sur l'environnement. Partant, les résultats corroborent et illustrent comment, et sous quelles conditions, un dirigeant d'entreprise tire profit des ressources que lui octroient médiatement et immédiatement ses réseaux relationnels en les mettant au service des pratiques d'influence de son entreprise.

Au regard du test du modèle, les pratiques de gestion des connaissances des PME sont également influencées par le niveau du capital social des dirigeants. Celui-ci influence significativement le développement des pratiques de gestion des connaissances. En effet, si les dirigeants utilisent leurs réseaux relationnels pour acquérir des savoirs et des savoir-faire par le biais de leurs relations avec les dirigeants d'autres entreprises du même secteur d'activité ou de secteurs connexes, ils effectuent dans le même temps de réels transferts de pratiques de capitalisation et de gestions des savoirs et savoir-faire au sein de leur organisation. De tels transferts de pratiques nourrissent la dynamique d'apprentissage de l'entreprise en s'intégrant, par ajustement ou modification, aux pratiques de gestion des connaissances déjà en place.

### **3.3 Limites de la recherche**

S'agissant de l'intelligence économique, la première limite est d'ordre conceptuel et tient à la délimitation empirique de ses pratiques. En effet, si les pratiques liées à la vie courante d'une démarche d'intelligence économique dans une grande entreprise sont clairement décrites et identifiées, reconnaissons que dans les faits, au sein des PME, les limites sont bien plus floues et que certaines pratiques peuvent, selon le point de vue adopté du chercheur et son interprétation, être identifiées comme participant ou ne participant pas d'une telle démarche. Cette limite est

d'autant plus prégnante qu'un autre aspect de la notion d'intelligence économique vient d'emblée limiter la généralisation de la présente recherche, en l'occurrence, l'absence d'un modèle théorique stabilisé de l'intelligence économique. En effet, si les travaux de recherche mettent en avant des propositions prescriptives et des analyses descriptives des pratiques d'intelligence économique, ou bien en formalisent (sous forme de typologies) les aspects fonctionnels, aucun ne propose un modèle conceptuel de l'influence du capital social des dirigeants de PME sur le développement de ces pratiques. Cet aspect induit donc une généralisation restreinte des résultats obtenus.

La seconde limite est relative à la fonction des répondants visés par notre recherche, à savoir les dirigeants de PME. L'accès et la coopération des dirigeants sont rendus difficile du fait de leur emploi du temps, bien souvent, excessivement chargé, mais aussi, et surtout, de leur défiance à l'endroit de tout questionnement portant sur leurs pratiques d'intelligence économique. Cette forte contrainte a eu pour conséquence d'effectuer l'estimation du modèle théorique en se basant sur une unique collecte de données. Cette limite signifie donc que, malgré le caractère satisfaisant des résultats de l'évaluation du modèle, l'utilisation des instruments de mesure à d'autres champs d'application suppose qu'ils soient à nouveau validés afin que soit affermie leur qualité.

La troisième limite est directement liée au champ d'application que sont les PME des secteurs de l'Informatique, de l'Électronique, des Télécommunications, de l'Image et du Multimédia. En effet, les PME appartenant à ces secteurs possèdent, par leurs activités, une culture des usages des technologies de l'information et de la communication qui s'accorde pleinement avec certaines pratiques d'intelligence économique, notamment celles de veille et de gestion des connaissances. Ce point est d'autant plus important que l'ensemble des pratiques d'intelligence économique s'appuie, peu ou prou, sur une infrastructure et sur des tâches basées sur différentes technologies de l'information et de la communication. Par conséquent, les résultats n'ont de valeur que s'agissant des PME intervenant sur ces secteurs - une étude intégrant plusieurs autres secteurs permettrait une comparaison des résultats sectoriels, et, ainsi, d'accroître la validité externe de la recherche.

## **Conclusion**

Le présent article avait pour fin de corroborer l'influence explicative du capital social des dirigeants de PME high-tech sur le niveau de développement des pratiques d'intelligence économique en s'appuyant sur une étude empirique menée auprès des dirigeants de 193 PME du Grand Ouest français. Le test du modèle théorique valide l'influence explicative du capital social sur chacun des types de pratiques d'intelligence économique que nous avons identifiés par le biais d'une analyse de la littérature. Les résultats obtenus nous montrent que le niveau de développement des pratiques d'intelligence économique au sein des PME est largement influencé par le capital social de leurs dirigeants, et ce, tout particulièrement dans quatre domaines : le développement des pratiques de veille, la protection du patrimoine immatériel, le développement des pratiques d'influence, et la gestion des connaissances.

Malgré ses limites, en particulier celle inhérente au champ d'application circonscrit aux PME des secteurs de haute technologie dans le Grand Ouest français, cette recherche ouvre des pistes d'amélioration mesurable de l'efficacité des pratiques d'intelligence économique et démontre que les réseaux relationnels des dirigeants - ainsi que les modalités de leur développement et de leur pérennisation - fondent la pluralité des relations institutionnelles, économiques et politiques qu'entretient une PME avec son environnement direct. Le tissu relationnel des dirigeants de PME constitue ainsi une ressource stratégique à part entière conditionnant et s'actualisant au travers des pratiques d'intelligence économique de leur organisation.

Ces contributions suggèrent des perspectives de recherche permettant de dépasser la limite inhérente aux secteurs d'activité des entreprises étudiées dans le présent travail, et donc d'accroître la validité externe des résultats obtenus, en reproduisant notre méthodologie de recherche sur d'autres secteurs d'activité, tels que l'aérospatiale et la défense, l'agroalimentaire, l'industrie pharmaceutique, ou encore l'automobile, afin d'établir une étude comparative plurisectorielle. De manière complémentaire, il pourrait s'avérer également pertinent d'étudier les différences induites par la culture au travers d'un test du modèle sur plusieurs échantillons constitués de PME issues de différents pays. Un tel travail serait propice à la mise en exergue, pour chacun des pays étudiés, des différences

socio-culturelles inhérentes aux conditions de développement des pratiques d'intelligence économique au regard du capital social des dirigeants d'entreprise.

### **Bibliographie**

ADLER (P.S.), KWON (S.W.), « Social Capital : Prospects for a New Concept », *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 1, 2002, pp. 17-40.

ARREGLE (J.L.), VERY (P.), RAYTCHEVA (S.), « Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur », in *Actes de la IX<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, 2000.

ARREGLE (J.L.), DURAND (R.) et VERY (P.), « Origine du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », *Management*, vol. 7, n° 2, 2004, pp. 13-36.

BARLATIER (P.J.), THOMAS (C.), « Savoir-voir collectif et développement des capacités réseaux », *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n° 170, 2007, pp. 173-190.

BARON (R.A.), MARKMAN (G. D.), « Beyond Social Capital: How Social Skills Can Enhance Entrepreneurs' Success », *Academy of Management Executive*, vol. 14, n° 1, 2000, pp. 106-115.

BELMONDO (C.), « L'articulation entre outils de gestion et connaissances tacites/explicites et leur intégration dans la gestion des connaissances. Application à une cellule de veille concurrentielle », in *Actes de la IX<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, 2000.

BESSION (B.), POSSIN (J.-C.), *Du renseignement à l'intelligence économique, détecter les menaces et les opportunités pour l'entreprise*, Dunod, Paris, 1996.

BESSION (B.), POSSIN (J.-C.), *L'audit d'intelligence économique*, Dunod, Paris, 1998.

BIGGART (N.W.), CASTANIAS (R.P.), « Collateralized Social Relations: The Social in Economic Calculation », *American Journal of Economics and Sociology*, vol. 60, n° 2, 2001, pp. 471-500.

BOLLEN (K.), LENNOX (R.), « Conventional wisdom on measurement : a structural equation perspective », *Psychological Bulletin*, vol. 110, n° 2, 1991, pp. 305-314.

BOURDIEU (P.), « Le Capital Social. Notes provisoires », *Actes de recherche en sciences sociales*, vol. 31, 1980, pp. 2-3.

BOURNOIS (F.), ROMANI (P.J.), *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Editions Économica, Paris, 2000.

BULINGE (F.), *Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations : un modèle incrémental d'intelligence économique*, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Toulon, 2002.

CHUNG (S.), SINGH (L.), LEE (K.), « Complementarity, Status Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 1, 2000, pp. 1-22.

CHURCHILL (G.A.), « A paradigm for developing better measures of marketing constructs », *Journal of Marketing Research*, vol. 16, n° 1, 1979, pp. 64-73.

COMET (C.), « Productivité et réseaux sociaux. Le cas des entreprises du bâtiment », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 163, 2006.

Commissariat Général du Plan, Rapport du groupe « Intelligence économique et stratégie des entreprises », La Documentation française, Paris, 1994.

CRIE (D.), « De l'usage des modèles réflexifs ou formatifs dans les modèles d'équations structurelles », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 2, 2005, pp. 5-27.

DURAND (T.), « L'Alchimie de la compétence », *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n° 160, 2006, pp.261-292.

de LA ROBERTIE (C.), LEBRUMENT (N.), « Quel paradigme stratégique pour l'intelligence économique ? », *Les Cahiers de l'INHES*, n° 4, avril 2008, pp. 89-101.

de LA ROBERTIE (C.), LEBRUMENT (N.), « Capacités d'absorption et gestion de crise : les pratiques d'intelligence économique des PME », *Les Cahiers de l'INHES*, N° 10, octobre-décembre 2009, pp. 253-261.

EI MABROUKI (N.M.), « La pratique de l'intelligence économique dans les grandes entreprises : voyage au coeur d'un système non univoque », in *Actes de la XVI<sup>e</sup> Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 2007.



ERMINE (J.L.), « La gestion des connaissances, un levier de l'intelligence économique », *Revue d'intelligence économique*, n° 4, avril 1999, pp. 98-111.

HERMEL (L.), *Maîtriser et pratiquer la veille stratégique*, AFNOR, Paris, 2001.

JAKOBIAK (F.), *L'intelligence économique en pratique*, Éditions d'Organisation, Paris, 1998.

JARVIS (C. B.), MACKENZIE (S. B.), PODSAKOFF (P. M.), « A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research », *Journal of Consumer Research*, 30, 2003, pp. 199-218.

JARVIS (C.B.), MACKENZIE (S.B.), PODSAKOFF (P.M.), « The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solution », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n° 4, 2005, pp. 710-730.

LANDRY (R.), AMARA (N.) et LAMARI (M.), « Does Social Capital Determine Innovation ? To What Extent ? », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 69, n° 7, 2002, pp. 681-701.

LARIVET (S.), « Les manifestations de l'intelligence économique dans les PME », in Guilhon A. (dir.), *L'intelligence économique dans la PME : visions éparses, paradoxes et manifestations*, L'Harmattan, Paris, 2004, pp. 129-148.

LARIVET (S.), « Stratégies des PME et pratiques d'intelligence économique et de veille stratégique », in *Actes du V<sup>e</sup> Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Sherbrooke, 2007.

LARIVET (S.), *Intelligence économique - Enquête dans 100 PME*, L'Harmattan, Paris, 2009.

LEBRUMENT (N.), de LA ROBERTIE (C.), « La polyvalence stratégique de l'intelligence économique en question : une lecture selon l'approche basée sur les ressources », in *Actes de la XVI<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, 2007.

LEBRUMENT (N.), *La polyvalence stratégique des pratiques d'intelligence économique : une approche par les ressources appliquée aux PME*, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, Université de Rennes 1, 2008.

LE ROY (F.), SALVETAT (D.), « Coopétition et Intelligence Économique : Une étude empirique dans les industries de Haute Technologie en Europe » in *Actes de la XVI<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, 2007.

LEVET (J.L.), PATUREL (R.), « L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique », in *Actes de la V<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, 1996.

LEVET (J.L.), GUILHON (B.), *De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance*, Economica, Paris, 2003.

LEVET (J.L.) et al., *Les pratiques de l'intelligence économique : dix cas d'entreprises*, Economica, Paris, 2008.

LIN (N.), « Social resources and instrumental Action », in Marsden et Lin (eds.), *Social Structure and Network Analysis*, Sage, Beverly Hills, 1982, pp.131-145.

MALTESE (L.) et CHAUVET (V.), « Les ressources relationnelles, une approche Resource-Based d'un événement sportif international : le cas de l'OPEN13 », in *Actes de la XIII<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Le Havre, France, 2004.

MARCHESNAY (M.), « L'intelligence économique selon l'entrepreneur », in Guilhon A. (dir.), *L'intelligence économique dans la PME : visions éparses, paradoxes et manifestations*, L'Harmattan, Paris, 2004, pp. 43-66.

NAHAPIET (J.), GHOSHAL (S.), « Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 2, 1998, pp. 242-266.

OUBRICH (M.), « L'intelligence économique, un outil de management stratégique orienté vers le développement de nouvelles connaissances », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 226-227, 2007, pp. 77-88.

PHANUEL (D.), LEVY (D.), « Intelligence économique ou « économie d'intelligence » dans les PME-PMI ? L'exemple d'un département français. », in Guilhon A. (dir.), *L'intelligence économique dans la PME : visions éparses, paradoxes et manifestations*, L'Harmattan, Paris, 2004, pp. 149-169.

PICOT-COUCPEY (K.), *Les déterminants du choix d'un mode d'expansion internationale d'un réseau de points de vente, Construction d'un modèle et application aux enseignes de l'équipement de la personne*, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, Université de Rennes 1, 2006.

POMIAN (J.), *Mémoire d'entreprise*, Sapiientia, Paris, 1996.

POMIAN (J.) et ROCHE (C.), *Connaissance Capitale*, Sapiientia, Paris, 2002.

SALVETAT (D.), *Les pratiques d'intelligence économique et leurs déterminants : le cas des entreprises de hautes technologies en Europe*, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, Université de Montpellier I, 2007.

TENENHAUS (M.), *La régression PLS, théorie et pratique*, Technip, Paris, 1998.

TENENHAUS (M.), « L'approche PLS », *Revue de statistique appliquée*, vol. 47, n° 2, 1999, pp. 5- 40.

UPHOFF (N.), « Understanding Social Capital : Learning from the Analysis and Experience of participation », in DASGUPTA, P. et SERAGELDIN I., *Social Capital : A Multifaceted Perspective*, The World Bank, Washington D.C., 2000, pp. 215-252.

WEBER (M.), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Pocket, Paris, 1989.

