

L'impact de la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique sur la performance de l'entreprise : revue de littérature

Lazaiz Wafaa

Business intelligence, gouvernance des organisations, finance et politiques économiques

FSJES Ain Chock

Université Hasan II – Casablanca –Maroc

El Gnaoui Leila

Business intelligence, gouvernance des organisations, finance et politiques économiques

FSJES Ain Chock

Université Hasan II – Casablanca –Maroc

Résumé : Gérer l'incertitude dans un environnement turbulent et en permanente évolution, gérer son entreprise dans la complexité où les informations circulent choisir l'information crédible, et pertinente à la prise de décision et la diffuser à la bonne personne au bon moment sont les principales fonctions de l'intelligence économique, mais son objectif général est d'améliorer la compétitivité et la performance de l'entreprise.

Dans le présent travail, nous tentons d'une part de clarifier davantage les points d'articulation entre l'intelligence économique et la performance, de sorte que nous décortiquerions les composantes de l'intelligence économique qui ont une retombée directe ou indirecte sur la performance, et d'autre part de donner aux praticiens et aux décideurs une réponse convaincante sur l'intérêt, les enjeux et l'impact de mettre en place un dispositif d'intelligence économique sur la performance.

Mots-clés : Intelligence économique ; Performance ; Stratégie ; Gestion de connaissance

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.16412145>



1. Introduction

Les entreprises sont confrontées à une complexité croissante à tous les niveaux en raison de l'interconnexion accrue de l'économie mondiale. L'intelligence économique est alors la réponse clé pour la gestion et le management dans ce contexte complexe, et le moyen d'assurer une compétitivité et une performance pérenne.

Les méthodes de réflexion de tous les acteurs économiques sont bouleversées ; au point que les dirigeants doivent adopter des stratégies convenables d'abord pour comprendre rapidement les mutations d'aujourd'hui et ensuite d'anticiper celles de demain.

La structure organisationnelle, le mode de gestion et de management actuel, l'implication de la technologie et la nécessité d'adaptation aux changements sont des facteurs qui ont réorienté le concept de la performance du matériel à l'immatériel ; autrement dit la performance « contemporaine » de l'entreprise repose sur la capacité de résilience, et d'adaptation aux mutations de l'environnement ; dans le même sens l'intelligence économique comme démarche de collecte, de traitement et de diffusion de l'information, est considérée comme un moyen de renforcement de la performance de l'entreprise.

Face à cet environnement de plus en plus concurrentiel, caractérisé par des flux informationnels excessifs, l'entreprises doit non seulement être réactive rapidement aux changements, mais plutôt être proactive, anticiper et impacter l'environnement en sa faveur. L'intelligence économique donc s'impose comme un levier stratégique permettant aux entreprises d'identifier les menaces et les opportunités et par conséquent rester compétitive, cependant si l'importance de l'intelligence économique est reconnue, son impact sur la performance reste un sujet de débat.

Cet article cherche à comprendre de quelle manière l'intelligence économique peut améliorer la performance de l'entreprise. Pour ce faire nous posons la problématique : comment l'intelligence économique influence-t-elle la performance de l'entreprise ? pour répondre à cette question centrale différents aspects d'analyse sont soulevés afin de saisir comment la veille stratégique et l'analyse de l'information étant deux composantes de l'IE peuvent impacter la compétitivité et le succès d'une entreprise. Une méthodologie de travail de revue de littérature a été adoptée et qui permettra d'une part d'identifier les dimensions principales de l'intelligence économique et de la performance, et d'autre part d'examiner le lien qui peut exister entre l'IE et la performance de l'entreprise à travers un cadre d'analyse théorique.

2. Intelligence économique et réflexion stratégique :

2.1. Définition du concept de l'intelligence économique :

Selon le rapport d'Henri Martre, 1994 l'intelligence économique est définie comme « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de délais et de coûts », cette définition offre une vue générale et met l'accent sur l'aspect essentiel de l'intelligence économique qui est la gestion de l'information par les acteurs économiques, ainsi que sur les enjeux éthiques et de confidentialité. L'intelligence économique vise essentiellement à développer la compétitivité de l'entreprise à travers le renforcement du processus de prise de décision alimenté par l'information ; Carayon, 2004 « de l'intelligence économique nous pouvons attendre la protection de notre patrimoine scientifique et industriel, des gains de compétitivité et des parts de marché, une influence renouvelée dans le monde » ce rapport de Carayon, 2004 met l'accent sur la capacité de l'entreprise à protéger le patrimoine scientifique et industriel à travers la veille stratégique et la sécurisation de l'information contre le vol, l'espionnage ou la concurrence déloyale, il met l'accent aussi sur l'alignement entre l'entreprise et son environnement à travers la lecture des événements et la production des décisions qui en découlent pour aboutir à une compétitivité. « ... pour une entreprise, l'IE est un ensemble des moyens qui organisés en système de management par la connaissance, produit de l'information utile à la prise de décision dans une perspective de performance et de création de valeur pour toutes les parties prenantes... ». De cette définition nous retenons que l'information comme ressource immatérielle à produire et à sécuriser permet de renforcer le processus décisionnel de l'entreprise. L'intelligence économique doit donc garantir une gestion des connaissances, mettre en place une veille continue, assurer une coordination entre les acteurs internes et externes et modifier l'environnement en sa faveur, elle est une réponse à un défi de gestion de la connaissance ; sa démarche repose sur la veille stratégique, la sécurisation de l'information et l'influence.

2.2. Un historique de définitions

L'intelligence économique est une discipline qui a évolué au fil du temps, ce concept remonte à l'Antiquité où les nations exerçaient le « renseignement » à des fins militaires et politiques à travers l'espionnage. Les marchands l'utilisaient pour s'informer sur le marché et les concurrents ; cette forme de renseignement ne reflète pas l'intelligence économique qui doit respecter les chartes d'éthique ; mais elle met l'accent sur les racines visibles dans les pratiques et les stratégies déployées dans la révolution industrielle. Les entreprises faisaient de l'espionnage en envoyant des espions pour recueillir des informations sur les avancées technologiques en Bretagne, car le besoin en information sur les avancées concurrentielles était très important dans la période de la révolution industrielle au XVIII^e siècle les bases des méthodes modernes d'acquisition et de gestion de l'information économique ont été jetées. A. Guihon et N. Moinet soulignent que l'objectif de l'IE est d'exploiter les méthodes guerrières pour recueillir des informations économiques afin de gagner principalement des batailles commerciales. Avec l'évolution de l'ennemie, les combats les plus meurtriers se déroulaient sur le plan économique (acquisitions d'entreprises, absorptions, guerre des prix, guerre des coûts, manœuvres stratégiques à l'échelle mondiale).

Voici un tableau qui illustrera l'émergence et l'évolution de l'intelligence économique

Auteurs	Définitions
Joseph Schumpeter, 1934	<i>« Il a introduit le concept de « destruction créatrice » à travers lequel il explique le lien entre l'intelligence économique et dans la mesure où l'une nourrit l'autre, et permettant ainsi de transformer brillamment de nouvelles idées en produits, procédés ou services convoités sur le marché. Selon Schumpeter, c'est en cultivant l'innovation que l'économie prospère, les entrepreneurs se révélant alors comme les acteurs de ce changement »</i>
Herbet Simon, 1960	<i>L'analyse de l'environnement pour repérer les situations nécessitant la prise de décisions.</i>
Harlod Wilensky, 1967	<i>« activité de production de connaissance servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes »</i>
Chrstian Harbulot, 1992	<i>« La recherche et l'interprétation systématique de l'information accessible à tous, afin de décrypter les intentions des acteurs et de connaître leurs capacités. Elle comprend toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel (protection, veille, influence) ».</i>
Henri Martre, 1994	<i>« 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. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût. »</i>
Bernard Besson et Jean Claude Possin, 1996	<i>« L'intelligence économique peut être définie comme la capacité à trouver des réponses à des questions en identifiant des intelligences à partir de deux ou plusieurs informations préalablement mémorisées. »</i>
Bournois et Romani, 1999	<i>« l'intelligence économique se présente dans un processus systématique de collecte, de traitement, de diffusion et de protection de l'information et de connaissance sur l'environnement en vue de prendre des décisions »</i>
Frank Bournois et Pierre-Jacquelin- Romani, 2000	<i>« l'intelligence économique est une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces, opportunités) » ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes »</i>
M.Audigier et G.Coulon et P. Rassat, 2003	<i>« l'intelligence économique est le moyen le plus fiable pour mieux maîtriser l'environnement économique, politique et concurrentiel dans lequel l'entreprise évolue »</i>
François Jakobiak, 2009	<i>« l'intelligence économique, est une exploitation systématique de l'information pour des décisions stratégiques »</i>
Claude Delesse, 2011	<i>« L'intelligence économique est en fait une réponse culturelle, stratégique et opérationnelle aux problématiques des gouvernements, des chefs d'entreprises et des décideurs en général. Transdisciplinaire, elle mobilise des compétences spécifiques et une intelligence collective. »</i>
J.C. Damaisin D'Arès, 2016	<i>« Un état d'esprit mettant en œuvre des facultés mentales pour comprendre et découvrir des relations entre des choses ayant trait à une activité humaine de production de distribution, d'échange et de consommation de biens et de services, devant aboutir à une connaissance conceptuelle et rationnelle de ces dernières et de leur environnement. Ces facultés devant permettre de s'adapter à des situations nouvelles et de traiter l'information pour atteindre des objectifs définis, en dépensant le moins de ressources possibles. »</i>

Figure 1 : l'évolution de l'intelligence économique au fil du temps

D'après ces définitions nous constatons que l'intelligence économique s'est développée au fil du temps, et permet aux entreprises de s'adapter aux progrès technologiques et aux défis économiques mondiaux. Elle joue un rôle essentiel dans l'assistance aux entreprises qui veulent rester performantes et compétitives dans un environnement de plus en plus complexe et interconnecté. Aujourd'hui avec la montée en puissance de l'intelligence artificielle et du big data, l'intelligence économique évolue en intégrant des technologies de pointe permettant d'analyser d'énormes quantités de données en temps réel. Les entreprises recourent à des méthodes d'apprentissage automatique afin d'anticiper les tendances du marché et d'améliorer leurs stratégies.

2.3. Composantes de l'intelligence économique

2.3.1. Veille stratégique

La veille stratégique représente une sorte de surveillance continue et permanente de l'environnement externe de l'entreprise selon H.Lesca, 1997 « la veille stratégique est un processus volontariste par lequel l'entreprise ou une partie de celle-ci traque et assimile des informations à caractère anticipatif concernant les changements de son environnement socio-économique, dans le but de créer des opportunités d'affaires et d'agir vite et au bon moment ». Une veille stratégique repose généralement sur plusieurs éléments : la détermination en besoin d'information, autrement dit la définition des objectifs clairs, la variation des sources d'information, l'utilisation d'outils de veille performants, l'analyse et la synthèse, la diffusion et en fin l'évaluation de l'information, Martinet et Ribault 1989 retiennent cinq critères d'évaluation d'une source d'information : la fiabilité, la vulnérabilité, la richesse et la performance. Une confusion peut se faire parfois entre le concept de veille stratégique et l'intelligence économique, mais réellement l'IE est plus globale dans la mesure où elle permet d'influencer l'environnement, selon P.Baumar, 1991 « l'impact de la veille est limité par le fait qu'elle s'interdit de modifier l'environnement sur lequel elle exerce une observation continue. L'IE a un rôle de modification de l'environnement (lobbying et influence), elle est proactive ».

2.3.2. Sécurisation de l'information

la sécurité de l'information est une étape fondamentale de l'IE, ce n'est pas suffisant de chercher l'information « critique » qui est nécessaire à la réalisation des actions et des objectifs mais aussi de garantir sa sécurisation, chaque entreprise peut faire l'objet d'une cible de concurrents elle peut être menacée de l'intérieur, comme de l'extérieur, Christian Coutenceau, 2010 « vous n'êtes pas le seul à rechercher des informations stratégiques sur vos concurrents pour tenter de gagner des parts de marché à leur dépens. Vous pouvez être la cible de concurrents – voire de partenaires – parfois peu scrupuleux, qui n'hésiteront en tout cas pas à exploiter vos faiblesses ou vos failles de protection » l'entreprise doit alors établir des directives efficaces du processus de diffusion et de stockage de l'information en limitant l'accès à l'information sensible uniquement aux personnes concernées, d'utiliser des outils technologiques limitants le risque de la fuite informationnelle ou le cyber-espionnage et de mettre en place des plans de gestion des incidents. La sécurisation de l'information représente le centre de gravité

de l'entreprise et son moteur pour la compétitivité elle nécessite une attention et des mises à jours continues pour faire face aux risques provenant soit de l'extérieur ou de l'intérieur.

2.3.3. L'influence et le « lobbying »

L'influence joue un rôle aussi important dans le processus de l'intelligence économique, une stratégie d'influence, permet de façonner les décisions et les comportements ou de changer les opinions d'un individu, d'une entreprise ou des groupes d'individus. F. Ludovic et R. Zerbib, 2015 « une stratégie d'influence est une allocation de ressources informationnelles et une mobilisation de vecteurs visant à orienter les attitudes et comportements d'individus ou de publics en agissant à leur perception ». le lobbying est une partie de l'influence qui sert à influencer les lois, les réglementations, l'établissement des normes, les décisions..., pour favoriser ses propres intérêts . La transparence et la réglementation sont essentielles pour assurer que le lobbying et l'influence se déroulent de manière éthique et bénéfique pour l'entreprise.

Dans un environnement de concurrence internationale intense, caractérisé par l'importance de l'accès à l'information et de la capacité à influencer les décisions, l'influence et le lobbying se révèlent être des outils indispensables pour les entreprises. Ces pratiques, malgré les interrogations éthiques et juridiques qu'elles suscitent, sont désormais indispensables pour toute entreprise souhaitant évoluer dans un contexte mondialisé et complexe.

3. L'intelligence économique et la performance d l'entreprise

3.1. La performance de l'entreprise

Historiquement le mot performance est un mot anglais revient au XV siècle, synonyme d'accomplissement, de réalisation, de résultat. Quelques années plus tard il a pris le sens d'exploit puis de capacités et enfin d'actions, selon Annick Bourguinion, 1995 la performance recouvre des significations différentes selon le contexte. La définition de la performance n'est pas homogène et peut significativement varier en fonction des perspectives adoptées. Cette variation provient de la complexité inhérente des entreprises, lesquelles sont des systèmes dynamiques en interaction avec un environnement en évolution, Agbodan.M, 2012 mentionne que « la performance est un concept à facettes multiples et c'est uniquement à travers la pluralité des interventions qu'on en donne une image réelle », cela veut dire que la performance ne peut être appréhendée à l'aide d'une seule dimension ou d'un unique indicateur. Chaque aspect de la performance met en lumière une dimension spécifique de l'entreprise, telle que l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la pertinence.

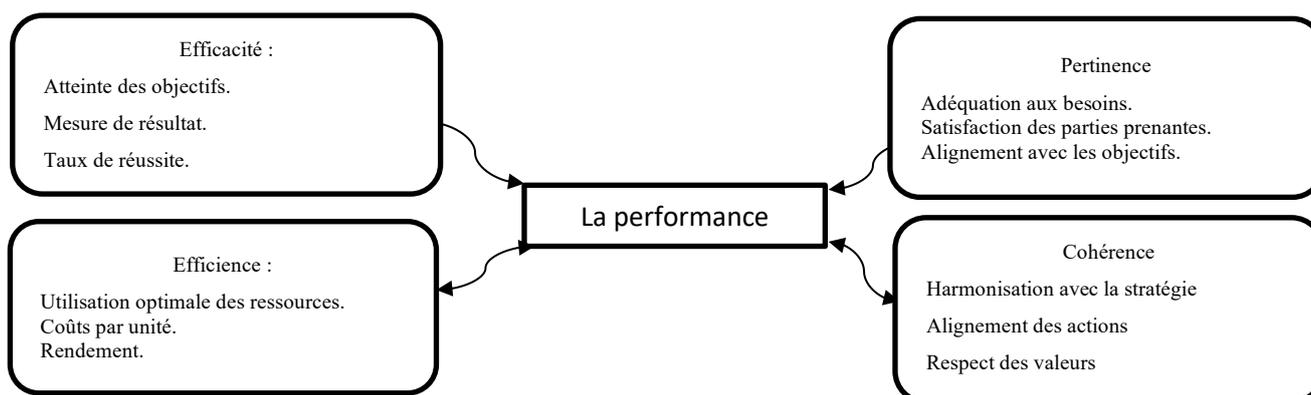


Figure N°1 : logique d'évaluation de la performance

Source : diagnostic de la performance de l'entreprise ¹

L'efficacité correspond au niveau d'accomplissement des objectifs établis par l'organisation. Il s'agit de la relation entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. La corrélation entre l'intelligence économique et l'efficacité réside dans le postulat selon lequel disposer d'une information précise, pertinente et opportune permet à l'entreprise de prendre des décisions éclairées, d'anticiper les risques, de saisir les opportunités et par conséquent d'accroître la performance.

L'efficience renvoie à la capacité d'une organisation à utiliser de façon optimale ses ressources afin de générer des résultats. Cela nécessite non seulement d'atteindre des objectifs, mais également de le faire en réduisant les coûts au minimum et en maximisant la qualité. En d'autres termes, l'efficience est le rapport entre les intrants, c'est-à-dire les ressources utilisées, et les extrants, c'est-à-dire les résultats obtenus, dans un processus spécifique. En exploitant de manière avisée les informations à leur disposition et qui sont fournies par l'intelligence économique, les entreprises ont la possibilité d'optimiser leurs procédures, de minimiser les pertes et d'accroître leur capacité, à s'adapter aux évolutions externes, favorisant ainsi une meilleure productivité.

La cohérence se manifeste par la convergence des ressources, des compétences et des actions en accord avec les objectifs stratégiques établis par l'entreprise. Elle permet de prévenir les dissonances internes. Dans un contexte économique de plus en plus complexe et incertain, la cohérence se traduit par l'harmonisation des objectifs stratégiques, des processus opérationnels et des comportements organisationnels. Elle traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation qui permet d'évaluer la performance en matière organisationnelle. Pour avoir un véritable impact, l'intelligence économique doit être intégrée dans cette cohérence. Cela implique que les données collectées et les analyses effectuées doivent être alignées sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, et être intégrées de façon

¹ Marion, A., Asquin, A., & Everaere, C. (2012). Diagnostic de la performance de l'entreprise : Concepts et méthodes. Dunod.

harmonieuse dans les processus de prise de décision. En d'autres termes, une entreprise qui réussit à aligner ses initiatives en Intelligence Économique avec ses objectifs globaux a la capacité de convertir les données en informations pertinentes, et ces informations en actions stratégiques efficaces.

La pertinence consiste à relier les objectifs et les moyens aux contraintes externes de l'environnement. L'entreprise pertinente fait allusion à la façon dont elle parvient à demeurer significative pour ses clients, ses employés et ses actionnaires. La pérennité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à demeurer compétitive et en phase avec les exigences du marché, repose largement sur l'intégration de l'intelligence économique dans ses processus de prise de décision. En analysant de manière approfondie les données économiques, concurrentielles, technologiques et réglementaires, l'entreprise peut améliorer ses stratégies, optimiser ses processus et consolider son avantage concurrentiel.

3.2. Le lien entre l'intelligence économique et la performance

En qualité d'élément indispensable à la compétitivité, l'intelligence économique offre aux entreprises la possibilité de repérer les opportunités et les risques, de favoriser l'innovation, de sécuriser leurs biens, et de concevoir des stratégies appropriées à un contexte économique en perpétuelle mutation. Par conséquent, une gestion efficiente de l'intelligence économique peut grandement améliorer les performances de l'entreprise, en renforçant sa capacité à relever les défis de la concurrence et à maximiser ses avantages sur le marché.

Selon Corine, 2004 la capacité d'une entreprise à surveiller son environnement peut largement expliquer sa compétitivité et sa performance. Autrement dit l'entreprise adopte la stratégie adaptative, en adaptant de manière constante ses actions en fonction des données collectées sur le marché et ses concurrents, l'entreprise peut améliorer ses procédures, faire preuve d'innovation et optimiser ses résultats. Ceci peut expliquer en partie la compétitivité d'une entreprise, en lui permettant de demeurer agile et réactive dans un marché en évolution permanente. Selon Peter.W, 2012 Les entreprises les plus compétitives sont celles qui démontrent une grande capacité à prendre en considération leur environnement, en particulier leurs clients, selon lui la pratique de l'écoute attentive de l'environnement et des clients en particulier permet de concevoir des offres sur mesure, d'accroître la satisfaction et la fidélité, et de bénéficier d'un avantage concurrentiel. Corine.C souligne que « une relation est établie entre la performance et certaines caractéristiques de la surveillance à savoir sa régularité, son intensité, sa fréquence, son avancement, la variété de sources utilisées, son étendue, son adéquation avec l'incertitude perçue, son intégration dans le processus de décision stratégique », Ces caractéristiques mettent d'une part la relation directe entre la veille stratégique comme composante de l'intelligence économique et la performance et d'autre part ils constituent en quelque sorte des paramètres pour mesurer l'efficacité de la surveillance aboutissant à une performance accrue.

La veille présente alors un lien direct avec la performance de l'entreprise dans la mesure où elle permet d'alimenter le processus informationnel dans l'entreprise par des informations pertinentes susceptibles de favoriser l'innovation et la prise de décision.

D'après ce qui a été cité l'intelligence économique semble avoir un impact sur la performance mais peu de recherches ont abordé ce sujet de façon explicite, ils lient la performance de l'entreprise à l'activité de veille comme réponse à une incertitude stratégique. Audet.F, 2012 a mis le point sur les dimensions de la veille stratégique susceptibles d'impacter la performance, premièrement l'intensité de la veille stratégique, autrement dit le niveau d'effort et de ressources qu'une entreprise investit dans la collecte, l'analyse et l'interprétation des données concernant son environnement, plus l'intensité de la surveillance est élevée, plus l'entreprise se montre proactive dans son ajustement stratégique, ce qui lui confère une meilleure capacité à anticiper les opportunités et les menaces. Deuxièmement l'intégration de l'information au processus stratégique ; les décisions stratégiques, qui déterminent la trajectoire future d'une entreprise, ne peuvent être prises de façon individuelle ou intuitive. Elles doivent reposer sur une analyse approfondie de données pertinentes issues de diverses sources telles que le marché, les clients, la technologie, la concurrence, etc. et troisièmement l'adéquation entre l'intensité de la veille stratégique et l'incertitude perçue de l'environnement, il convient de rechercher un juste équilibre entre l'investissement en efforts et en ressources dédié à cette surveillance et la gestion des risques associés à l'incertitude de l'environnement. En d'autres termes, lorsque l'environnement est considéré comme incertain ou instable (caractérisé par des changements rapides, imprévisibles ou difficiles à anticiper), il est impératif d'accroître les activités de veille stratégique afin de collecter et d'analyser des données pertinentes pour anticiper de manière plus efficace les risques et les opportunités. Il est essentiel d'adapter l'intensité de la surveillance stratégique en fonction du degré d'incertitude perçu par l'entreprise à l'égard de son environnement, afin de garantir des prises de décision éclairées et réactives.

Lors de l'enquête menée par Dollinger, 1984 auprès de 82 dirigeants de PME, il a été observé que l'intensité de l'activité de veille, évaluée par le rapport entre le temps passé par le dirigeant avec des informateurs potentiels et le nombre d'heures de travail hebdomadaires, influence de manière significative la variation des performances.

Stubbart, 1982 a souligné l'existence d'une association négative entre la veille stratégique et la performance. Cela est dû à trois facteurs :

Les organisations cherchent à diminuer leurs dépenses en cas de contre-performance, c'est-à-dire lorsque les résultats ne sont pas conformes aux attentes. Les "activités de surveillance" sont généralement perçues comme n'ayant pas encore prouvé leur rentabilité immédiate. Par conséquent, ces éléments peuvent être considérés comme des "cibles vulnérables" lors de l'examen des coûts, car ils risquent d'être perçus comme des dépenses fixes ou inutiles à court terme, malgré leur importance cruciale dans la prévention de problèmes à venir.

En cas de difficultés rencontrées par une entreprise, il est courant d'observer un changement de direction dans le but d'apporter des améliorations à la situation. Toutefois, il est peu fréquent que les directeurs successifs partagent intégralement les mêmes points de vue, notamment en ce qui concerne la gestion et l'organisation de la surveillance au sein de l'entreprise. Cela implique que chaque directeur adopte

généralement une approche distincte en matière de direction et de supervision des opérations, ce qui peut occasionner des modifications dans les méthodes de gestion et de contrôle.

La performance peut connaître une baisse inattendue en cas de survenance d'événements majeurs et imprévus. Ceci peut englober une variété étendue de situations, qu'elles soient d'ordre personnel, professionnel, technique ou organisationnel. Les incidents inattendus ont la capacité de troubler la concentration, l'efficacité et le bon déroulement des opérations, ce qui peut se traduire par une diminution de la performance. L'imprévisibilité des circonstances extérieures et leur incidence impacte la capacité d'un individu ou d'un élément à maintenir un niveau de performance optimal.

Kaish et Gilad, 1991 soulignent que les entreprises baissent leur niveau de surveillance dès qu'ils atteignent un niveau de performance satisfaisant.

Certains auteurs inversent la relation et soutiennent que la génération de profits permet d'investir dans le domaine de l'intelligence économique. Ils mettent le lien entre l'intelligence économique et la performance financière. En fait ce qu'il faut étudier d'une part c'est l'efficacité de l'intelligence économique et la performance de l'entreprise, car un processus de veille stratégique inefficace impactera le niveau de la performance de l'entreprise, et d'autre part la prise de décision ; une bonne surveillance de l'environnement aboutira à une performance si la décision s'est avérée inappropriée, si elle n'a pas été exécutée ou si son exécution a été partielle et tardive.

4. Soubassement théorique :

Pour mieux comprendre et analyser la liaison qui peut exister entre l'intelligence économique et la performance, nous offrons des cadres analytiques à travers des théories économiques, en particulier celles liées à la gestion des ressources, et l'information pour mettre le point sur les mécanismes sous-jacents qui lient l'information stratégique à la performance de l'entreprise et d'analyser cette relation en s'appuyant sur des travaux académiques et des études empiriques.

4.1. Théorie des capacités dynamiques

4.1.1. L'intelligence économique et les capacités dynamiques au service de la performance

Dans le présent travail nous tenterons de déterminer et de définir la théorie des capacités dynamiques et d'enrichir la discussion sur la manière dont les capacités dynamiques peuvent être activement entretenues et exploitées pour soutenir la performance de l'entreprise

Les capacités dynamiques sont : « la capacité de détecter et de créer des opportunités et menaces, de saisir des opportunités, et de maintenir la compétitivité par l'amélioration, la combinaison, la protection, et quand c'est nécessaire, la reconfiguration des actifs tangibles et intangibles de l'entreprise » Teece (2007). Cette théorie vient pour corriger les limites de la théorie « Ressource-Based View » introduite (J. Barney, 1991 ; B. Wernerfelt, 1984), qui se basait sur les ressources et les compétences internes de l'entreprise pour créer des avantages concurrentiels. Autrement dit l'approche par R.B.V détermine ce que l'entreprise possède tandis que l'approche par C.D répond à la question sur la manière avec laquelle l'entreprise mobilise et adapte ces ressources pour maintenir son avantage concurrentiel.

Les capacités dynamiques sont tantôt considérées comme une aptitude (Teece et al., 1997 ; Zahra et al., 2006), des processus (Eisenhardt et Martin, 2000), des routines (Winter, 2003), des compétences (Danneels, 2008) ou encore une capacité (Teece, 2007 ; Helfat et al., 2007). C'est dans la perspective entrepreneuriale que notre recherche est positionnée nous traiterons l'articulation entre l'intelligence économique et les capacités dynamiques pour aboutir à une performance d'un point de vue « processus ».

La compétitivité des entreprises dans un environnement complexe et incertain est liée à sa capacité à anticiper l'imprévu, à exploiter les opportunités et à reconfigurer ses ressources pour faire face rapidement aux changements. L'intelligence économique et la théorie des capacités dynamiques partagent le même objectif : aider les entreprises à prendre des décisions éclairées afin de conserver un avantage concurrentiel durable.

4.1.2. L'intelligence économique comme catalyseur des capacités dynamiques

L'intégration de l'intelligence économique dans l'entreprise permet de renforcer les principaux piliers des capacités dynamiques, à savoir Sensing, Seizing, et transforming

-Sensing (détection des opportunités et de menaces) : la veille stratégique efficace et le traitement de l'information permettent de détecter les signaux faibles sur la concurrence, les avancées technologiques ainsi que les changements réglementaires avant qu'ils deviennent des tendances majeures, par conséquent cela permettra à l'entreprise d'être proactive à travers la surveillance continue.

-Seizing (exploitation des opportunités identifiées) : les informations collectées et traitées doivent être diffusées et exploitées pour prendre la bonne décision au bon moment et pour mobiliser les ressources permettant de saisir les opportunités. Cela permet une rapidité dans la prise de décision et dans la minimisation des menaces et des incertitudes liées à l'environnement.

-Transforming (reconfiguration des ressources) : L'intelligence économique renforce le positionnement et la résilience de l'entreprise à travers l'ajustement et la reconfiguration des ressources et des compétences pour faire face aux réalités du marché, autrement dit la capacité de l'entreprise à innover et à être résiliente augmente.

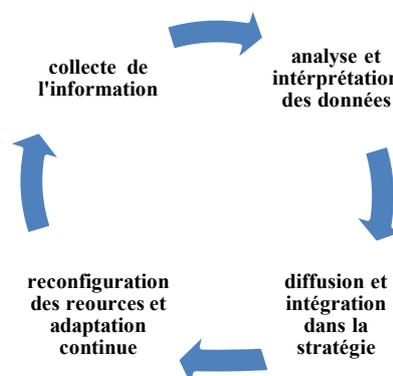


Figure N°2 : Modèle conceptuel d'intégration de l'IE dans les capacités dynamiques

L'intégration de l'intelligence économiques dans les capacités dynamiques permet à l'entreprise premièrement de d'acquérir un avantage concurrentiel durable à travers l'anticipation continue des mutations de l'environnement, deuxièmement de construire une résilience face aux crises et de faire face rapidement aux chocs, troisièmement de différencier et d'innover en intégrant de nouvelles pratiques, et enfin d'acquérir une efficacité stratégique à travers l'optimisation de la prise de décision et la mobilisation des ressources et des compétences.

4.2. Théorie de l'asymétrie de l'information

L'intelligence économique est une démarche qui se base essentiellement sur l'obtention de l'information de l'environnement extérieur à travers la veille stratégique, ensuite la traiter et la sécuriser en dernier lieu, dans le même contexte s'inscrit la théorie de l'asymétrie de l'information de G.Akerlof (1970) qui stipule qu'une différence d'accès à l'information ou un accès inégal de la part des agents économiques peut causer des déséquilibres et engendrer des inefficiences. Cette perturbation de l'accès à l'information engendre des comportements opportunistes qui pourraient impacter négativement le processus décisionnel de l'entreprise même si cela n'est pas forcément dans l'esprit de règles ou de la concurrence loyale. Dans cette partie nous présentons les solutions que l'intelligence économique peut fournir à l'entreprise pour éviter le risque lié à l'asymétrie d'information.

4.2.1. La sélection adverse et l'aléa moral

La sélection adverse et l'aléa moral sont deux concepts issus de la théorie de l'asymétrie de l'information qui désignent des comportements opportunistes. L'information est l'une des conditions de la concurrence pure et parfaite et tous les agents économiques doivent la posséder pour garantir une transparence des marchés si cette condition n'est pas vérifiée l'asymétrie d'information prend place. Parmi les principaux objectifs de l'intelligence économique est de minimiser l'asymétrie de l'information et gérer les situations où certaines parties détiennent la bonne information tandis que les autres en manquent ou en détiennent incomplète.

4.2.2. Information adverse, aléa moral et intelligence économique maîtriser l'asymétrie informationnelle pour une stratégie compétitive

La sélection adverse se produit quand l'entreprise prend des décisions erronées faute de manque d'informations, cela peut produire des effets inverses de ceux désirés ou faire des choix biaisés et inefficaces. Une veille stratégique efficace importe des informations objectives et actualisées sur la concurrence en particulier, par conséquent les décideurs de l'entreprise construisent une idée générale, vraie et complète sur le niveau de risque parcouru, sur les comportements opportunistes ainsi que sur la sélection adverse, afin de prendre la décision la plus éclairée et la plus juste.

L'aléa moral ou le comportement caché est la situation où une partie ou un agent économique maximise son propre intérêt après la conclusion d'un contrat souvent au détriment de l'autre partie. Il est considéré aussi comme un comportement opportuniste et un risque qu'il faut anticiper et minimiser. Dans le même

contexte la veille stratégique reste un moyen efficace pour la réduction de l'aléa moral, à travers le renforcement des dispositifs de contrôle et de surveillance, ainsi que l'amélioration de la transparence des marchés. Pas seulement la veille stratégique comme pratique de l'intelligence économique qui aide à minimiser l'aléa moral mais aussi la sécurisation des informations qui est considérée comme étape suivante après la veille stratégique. La mise en place des systèmes de contrôle pour garantir une transparence des marchés est une pratique importante dans l'étape de la sécurisation de l'information dans la mesure où elle permet à l'entreprise de faire des certifications et des audits réguliers et des contrats intelligents qui sont construits sur des protocoles blockchain et sécurisés dans la mémoire de l'entreprise pour garantir une exécution automatique et transparente des engagements contractuels. L'intelligence économique joue un rôle crucial dans la minimisation de l'aléa moral et l'information adverse à travers d'une part la veille stratégique qui réduit les incertitudes et les risques d'exploitation d'une information asymétrique et d'autre part la sécurisation de l'information par le biais des outils intelligents comme la blockchain qui empêche les manipulations frauduleuses. En diffusant l'information complète et crédible, et en limitant les risques liés à l'asymétrie de l'information le processus décisionnel devient plus efficace et pertinent.

4.3. Théorie des jeux

La théorie des jeux présente un cadre analytique puissant qui étudie les interactions stratégiques entre les agents économiques. Selon Thépot, 1998 un jeu est « toute situation dans laquelle plusieurs décideurs autonomes sont amenés à prendre des décisions débouchant sur des résultats. A chaque décideur est affecté un résultat mais ce résultat dépend de l'ensemble des décisions prises par tous. ». La théorie des jeux analyse mathématiquement et stratégiquement les décisions de plusieurs acteurs économiques impactent mutuellement les résultats dans des situations de coopération et de compétition. Une autre dimension s'ajoute au champs d'analyse de la théorie des jeux et celle organisationnelle liée à la stratégie adoptée pour faire face aux évolutions externes et aux pressions de l'environnement. Cette analyse multidimensionnelle de la théorie des jeux la rend plus efficace dans la gestion de la complexité comme l'ont mentionné Nalebuff et Brandenburger, 1996 « la théorie des jeux est particulièrement efficace lorsque l'on doit tenir compte de nombreux facteurs et que l'on ne peut prendre aucune décision sans qu'elle entraîne une myriade d'autres décisions ».

Le caractère prévisionnel et anticipatif peut être considéré comme le point commun entre la théorie des jeux et l'intelligence économique. Autrement dit à travers les renseignements sur l'environnement et ses réglementations, l'intelligence économique alimente les décisions issues de la théorie des jeux, afin de permettre d'analyser d'une part les interactions dans un environnement complexe et d'autre part les décisions face à cet environnement complexe. Pour mettre le point sur la liaison qui peut exister entre l'intelligence économique et la théorie des jeux.

4.3.1. De la stratégie à l'intelligence : la théorie des jeux comme outil d'analyse de l'intelligence économique

Les stratégies concurrentielles et coopératives font l'objet d'analyse dans la théorie des jeux, en s'appuyant sur cette théorie, l'intelligence économique optimise les actions économiques dans un environnement complexe. L'intelligence économique fournit un cadre informationnel qui permet à l'entreprise de choisir des stratégies afin de gérer la concurrence, les risques et même les opportunités. La théorie des jeux offre un cadre pour modéliser ces choix et ces interactions dans les situations où les acteurs prennent des décisions en fonction des autres.

Parmi les concepts de la théorie des jeux à somme nulle où un gain pour un acteur présente une perte pour l'autre, et le jeu à somme non nulle où les intérêts des acteurs ne sont pas opposés, autrement dit les acteurs peuvent gagner ou perdre en même temps.

L'intelligence économique joue un rôle primordial dans le jeu à somme nulle dans la mesure où elle permet d'une part d'anticiper les mouvements des concurrents, en surveillant les mutations du marché, et en optimisant ainsi les actions stratégiques et d'autre part de sécuriser les informations qui garantit les confidentialités des stratégies et qui limite le risque de l'espionnage par les concurrents. Pour les jeux à somme non nulle la coopération est dominante, l'intelligence économique identifie les opportunités de coopération par le biais de l'analyse des intérêts entre les acteurs, elle améliore aussi la confiance entre les acteurs par le biais de renforcement des stratégies gagnant-gagnant et la prévention des conflits.

L'équilibre de Nash est un concept important dans la théorie des jeux qui décrit la situation où aucun joueur n'a intérêt à changer unilatéralement sa stratégie John Forbes Nash, 1994 ; autrement dit aucun joueur ne peut obtenir strictement plus en déviant de sa stratégie d'équilibre, Ernst-Ludwig von Thadden 2004, chaque joueur opte pour le meilleur choix en fonction des autres, dans ce contexte l'intelligence économique permet d'anticiper les décisions des concurrents et partenaires par le biais de la veille stratégique qui maintient l'équilibre durable et optimal à travers le renforcement de la stabilisation des comportements économiques et en limitant les risques d'instabilité et des décisions sous-optimales.

Le dilemme du prisonnier a été proposé par Melvin Dresher et Meril Flood en 1950 pour tester l'équilibre de Nash, il reflète la situation où des acteurs économiques doivent faire des choix stratégiques dont les conséquences sont conflictuelles. Pour expliquer davantage ce principe de la théorie des jeux on considère deux entreprises concurrentes, chaque entreprise peut opter soit pour le choix de ne pas coopérer et de trahir afin de maximiser son profit personnel, et par conséquent tous les acteurs en pâtissent, soit elle opte pour le choix de coopérer afin de profiter des avantages communs. Dans le même contexte s'inscrit l'intelligence économique autrement dit si une entreprise choisit d'espionner elle gagnera un avantage temporaire mais en contrepartie elle perdra une confiance qui aura des effets sur sa réputation et son image de marque ainsi qu'elle subira des conséquences juridiques. Mais si les deux entreprises choisissent de coopérer elles peuvent d'une part garantir une bonne gestion des fuites des informations par le biais du partage de certaines informations susceptibles de sécuriser des bénéfices à long terme et d'autre part de créer des partenariats et des coopérations dans un environnement complexe à travers la création des alliances stratégiques.

La théorie des jeux est considérée donc comme un cadre analytique chargé d'étudier, de modéliser et de rationaliser les interactions et les choix stratégiques entre les entreprises qui pratiquent l'intelligence économique. D'après ce qui précède cette théorie partage avec l'intelligence économique le même objectif principal qui est l'optimisation des décisions stratégiques dans un environnement en permanentes mutations par le biais de l'analyse de la concurrence, la gestion de l'information et l'optimisation des alliances.

4.4. Théorie de l'innovation : destruction créatrice

Lorsqu'une entreprise apporte de nouvelles technologies, produits et procédés, elle augmente sa chance à être plus compétitive par le biais de sa capacité à innover et si les autres concurrents n'arrivent pas à la suivre ils risquent de disparaître, Joseph Schumpeter, 1942 il affirme aussi que l'économie est gouvernée par un phénomène important qui est « la destruction créatrice » c'est « la donnée fondamentale du capitalisme : c'est en elle que consiste, en dernière analyse, le capitalisme et toute entreprise capitaliste doit, bon gré, mal gré, s'y adapter » autrement dit les entreprises doivent développer en permanence de nouvelles idées et innover pour répondre aux nouveaux besoins du marché. Ces nouvelles idées peuvent ne pas supplanter les anciennes par contre elles peuvent se développer en parallèle avec elles, « le nouveau ne sort pas de l'ancien, mais à côté de l'ancien, lui fait concurrence jusqu'à le nuire », Joseph Schumpeter, 1942.

4.4.1. L'intelligence économique comme levier stratégique face à la destruction créatrice

Comme déjà expliqué, à travers la veille technologique et concurrentielle l'entreprise peut acquérir des informations sur la concurrence, les avancées technologiques et les nouvelles dynamiques du marché et de détecter les signaux faibles. Dans cette perspective l'intelligence économique peut être considérée comme un levier stratégique face à la destruction créatrice dans la mesure où elle joue un rôle crucial dans l'identification des tendances perturbatrices et dans l'adaptation aux innovations disruptives. La destruction créatrice peut avoir deux facettes ; elle peut être considérée comme un risque élevé pour les entreprises non innovatrices car elle crée de nouvelles technologies, de nouveaux procédés et de nouvelles dynamiques qui rendent les anciens inutiles ou inefficaces, ce qui conduit à la disparition de ces anciennes entreprises et l'émergence de nouvelles entreprises. L'intelligence économique comme démarche stratégique vient donc pour renforcer la compétitivité des entreprises dans un environnement complexe caractérisé par les mutations technologiques, premièrement par la surveillance des signaux faibles et des informations susceptibles d'avoir un impact majeur et deuxièmement par l'analyse de la concurrence et les tendances. En gros l'intelligence économique permet donc :

Adaptation proactive : l'intelligence économique permet donc de détecter les signaux faibles qui peuvent être des indices discrets mais qui ont un impact majeur sur la compétitivité concernant les évolutions technologiques, réglementaires ou concurrentielles. Par conséquent l'entreprise arrive d'une part à anticiper et agir avant la concurrence en changeant la stratégie pour accompagner les mutations à venir et d'autre part d'investir davantage dans la R&D pour produire des solutions innovantes et de préparer des plans d'adaptation face à cette destruction créatrice.

Identification des opportunités : l'intelligence économique permet à l'entreprise de comprendre d'abord la source de la disruption et ensuite de la transformer en opportunité de croissance à travers une redéfinition du modèle d'affaire ou d'investir dans les technologies émergentes.

Dans un environnement où l'innovation détruit aussi vite qu'elle crée ; l'intelligence économique est une solution stratégique pour les entreprises qui envisagent limiter le risque d'être détruit par un acteur, sa mise en place permet aux entreprises de ne pas subir les changements mais plutôt de les prendre en main. Les entreprises deviennent actrices car elles détiennent les informations nécessaires susceptibles de construire une idée prédictive sur les mutations ainsi que leurs impacts, autrement dit par le biais de l'intelligence économique la destruction créatrice n'est pas une menace mais plutôt une opportunité de renouvellement et de différenciation.

5. Conclusion

Il est évident que l'intelligence économique va au-delà de la simple observation de l'environnement ; elle joue un rôle crucial dans la prise de décisions éclairées, à travers l'alimentation du processus décisionnel par les informations jugées stratégiques et importantes dans l'anticipation des risques et la saisie des opportunités, l'apport en information que l'intelligence économique peut fournir stimule l'innovation en fournissant des insights sur les besoins non satisfaits des clients sur lesquels l'entreprise peut se baser pour développer de nouveaux produits ou services. Autrement dit en incorporant les pratiques de l'intelligence économique dans leur stratégie, les entreprises peuvent améliorer leur performance tout en préservant leur position concurrentielle de manière durable.

Des recherches supplémentaires soient empiriques seront nécessaires pour approfondir les liens entre intelligence économique et performance. Car cette étude révèle des dynamiques complexes et interconnectées. D'après cette revue de littérature nous avons constaté que l'intégration des outils d'intelligence économique peut significativement augmenter la compétitivité et stimuler l'innovation et par la suite garantir une performance de l'entreprise.

Bien que cette revue de littérature a souligné l'importance de l'IE pour la performance de l'entreprise ; une compréhension approfondie est nécessaire premièrement pour construire le cadre conceptuel adéquat qui permet d'intégrer l'ensemble des dimensions de l'IE et les différentes formes de la performance, deuxièmement pour quantifier de manière fiable le niveau d'intégration de l'IE dans les entreprises et troisièmement pour analyser le rôle médiateur des facteurs contextuels comme la digitalisation, l'incertitude environnementale et la culture organisationnelle.

Toutefois, de nombreuses interrogations demeurent en suspens, surtout en ce qui concerne l'intégration de l'intelligence artificielle dans l'intelligence économique, cette recherche ouvre la voie à des recherches empiriques à venir qui pourraient examiner l'impact de ces technologies sur la performance, autrement dit de mesurer l'effet de la veille stratégique automatisée sur le niveau d'anticipation et la croissance de l'entreprise. L'étude dans ce sens permettra d'une part d'apporter une mesure chiffrée de l'impact de l'intelligence économique appuyée par l'intelligence artificielle et d'autre part de dégager des pratiques

pertinentes de gouvernance au sein de l'entreprise tout en offrant une base méthodologique robuste facilement applicable dans plusieurs secteurs afin d'établir des analyses comparatives de l'apport de l'intelligence économique automatisée sur le niveau de performance de l'entreprise dans différents secteurs.

En résumé cette relation qui lie l'intelligence économique et la performance est en plein essor, Des recherches approfondies et empiriques pour quantifier cette relation sont nécessaires, car ça pourraient non seulement apporter une contribution à la littérature existante, mais aussi offrir des outils concrets aux entreprises qui souhaitent améliorer leur stratégie et leur part de marché.

REFERENCES

- [1] M. M. Agbodan and F. G. Amoussouga, *Les facteurs de performance de l'entreprise*. Paris: John Libbey Eurotext, 1995.
- [2] G. A. Akerlof, "The market for 'lemons': Quality uncertainty and the market mechanism," *Q. J. Econ.*, vol. 84, no. 3, pp. 488–500, 1970.
- [3] J. Audet, "La veille stratégique chez les PME de haute technologie: Une étude de cas par comparaisons intersites," *Rev. Int. PME*, vol. 16, no. 2, pp. 105–129, 2012.
- [4] M. Audigier, G. Coulon, and P. Rassat, *L'intelligence économique: Un nouvel outil de gestion*. Paris: Maxima Laurent du Mesnil, 2003.
- [5] J. B. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage," *J. Manage.*, vol. 17, no. 1, pp. 99–120, 1991.
- [6] P. H. Baumard, *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*. Paris: Masson, 1991.
- [7] B. Besson and J. Possin, *Du renseignement à l'intelligence économique*. Paris: L'Harmattan, 1996.
- [8] A. Bourguignon, "Peut-on définir la performance ?," *Rev. Fr. Comptab.*, no. 269, pp. 61–66, Jul.–Aug. 1995.
- [9] F. Bournois and P.-J. Romani, *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*. Paris: FeniXX, 1999.
- [10] *Business Week*, "Who's excellent now?," *Business Week*, pp. 76–88, Nov. 1984.
- [11] C. Cohen, *Business Intelligence: The Effectiveness of Strategic Intelligence and its Impact on the Performance of Organizations*. Chichester: Wiley, 2013.
- [12] J. D. D'Arès, *Intelligence économique et renseignement*. Paris: EMS, 2016.

- [13] E. Danneels, “Organizational antecedents of second-order competences,” *Strateg. Manag. J.*, vol. 29, pp. 519–543, 2008.
- [14] J.-P. Danthine, F. Giavazzi, and E.-L. Von Thadden, “Les marchés financiers européens après l’UEM: Une première évaluation,” *Rev. Écon. Financ.*, no. 60, pp. 75–102, 2000.
- [15] C. Delesse, *Personnalisez l’intelligence économique: De la compréhension à l’action !* Paris: Éditions d’Organisation, 2011.
- [16] M. J. Dollinger, “Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance,” *Acad. Manage. J.*, vol. 27, no. 2, pp. 351–368, 1984.
- [17] K. M. Eisenhardt and J. A. Martin, “Dynamic capabilities: What are they?,” *Strateg. Manag. J.*, vol. 21, pp. 1105–1121, 2000.
- [18] F. Bournois and P.-J. Romani, *L’intelligence stratégique dans les entreprises françaises*. Paris: Economica, 2000.
- [19] C. Harbulot, *Manuel d’intelligence économique*. Paris: PUF, 2012.
- [20] C. E. Helfat, Ed., *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Oxford: Blackwell, 2007.
- [21] H. Martre, P. Clerc, and C. Harbulot, “Rapport du groupe ‘Intelligence économique et stratégie des entreprises’,” *Commissariat Général du Plan*, Feb. 1994.
- [22] F. Jakobiak, *L’intelligence économique: Techniques et outils*. Paris: Eyrolles, 2011.
- [23] S. Kaish and B. Gilad, “Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Sources, interests, general alertness,” *J. Bus. Venturing*, vol. 6, pp. 45–62, 1991.
- [24] H. Lesca, *Veille stratégique: Concepts et démarche de mise en place dans l’entreprise*. Paris: EMS, 1997.
- [25] A. Marion, A. Asquin, and C. Everaere, *Diagnostic de la performance de l’entreprise: Concepts et méthodes*. Paris: Dunod, 2012.
- [26] B. Martinet and J.-M. Ribault, *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*. Paris: Éditions d’Organisation, 1989.
- [27] B. Nalebuff and A. Brandenburger, *La coopération: Une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*. Paris: Village Mondial, 1996.
- [28] J. Nash, “Equilibrium points in n-person games,” *Proc. Nat. Acad. Sci. USA*, vol. 36, pp. 48–49, 1950.
- [29] J. F. Nash, *Essays on Game Theory*. Cheltenham: Edward Elgar, 1996.

- [30] J. A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*. New Brunswick: Transaction Publishers, 1983.
- [31] H. A. Simon, *The New Science of Management Decision*. New York: Harper & Row, 1960.
- [32] C. Stubbart, "Are environmental scanning units effective?," *Long Range Plan.*, vol. 15, no. 3, pp. 139–145, 1982.
- [33] D. J. Teece, "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance," *Strateg. Manag. J.*, vol. 28, pp. 1319–1350, 2007.
- [34] J. Thépot, "Introduction," in *Gestion et théorie des jeux*, J. Thépot, Ed. Paris: Vuibert, 1998, pp. 1–10.
- [35] B. Wernerfelt, "A resource-based view of the firm," *Strateg. Manag. J.*, vol. 5, pp. 171–180, 1984.
- [36] H. L. Wilensky, *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*. New Orleans: Quid Pro Books, 2015.
- [37] S. A. Zahra, H. J. Sapienza, and P. Davidson, "Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda," *J. Manage. Stud.*, vol. 43, no. 4, pp. 917–955, 2006.
- [38] M. Zollo and S. G. Winter, "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities," *Organ. Sci.*, vol. 13, no. 3, pp. 339–351, 2002.