

L'information préalable et l'intelligence économique : de Sun Zi à nos jours

Pascal FRION

pascal.frion@etu.univ-poitiers.fr

Etudiant en thèse au Cerege, Iae, [Université de Poitiers](#) – France (2ème année)
également professionnel à [Acrie](#) Intelligence Economique – France (12ème année)

Mots-clés :

information préalable, Sun Zi, intelligence économique

Keywords:

foreknowledge, Sun Zi, competitive intelligence

Résumé :

Au niveau international, l'information préalable est régulièrement évoquée dans la pratique de l'intelligence économique en entreprise. Il est souvent dit que l'information est nécessaire pour une stratégie efficace. Ainsi, des processus de veille qui rassemblent et qui analysent les informations seraient un préalable méthodologique à la stratégie des entreprises pour gagner. Sun Zi serait à l'origine de cette idée d'information préalable. Qu'en est-il vraiment ? S'il est acquis que l'information aide à la victoire, est-ce l'information du général d'armée qui est préalable ou le projet politique du souverain ? L'information doit-elle être préalable ou le projet doit-il être préalable ? Finalement, si des traductions font dire à Sun Zi que l'information est préalable, il semble vouloir dire que l'information et le projet sont indissociables, et que le projet du souverain est préalable à l'information du général en campagne militaire. Ainsi, la vision de l'information préalable dans une entreprise serait une interprétation erronée et mènerait à des actions de veille, justifiées sur des bases fragiles. Le projet de l'entreprise devrait alors être préalable à l'information, et la place de la veille ne serait pas autant une nécessité, qu'il a été entendu jusqu'alors.

L'information préalable et l'intelligence économique : de Sun Zi à nos jours

Pascal [FRION](#)

Sun Zi évoque explicitement l'information préalable au chapitre 13 de certaines traductions de son célèbre ouvrage « l'art de la guerre »¹. Très largement cité en exemple dans la littérature en intelligence économique (Bruneau, 2007, p. 268) en Occident, la notion d'information préalable est régulièrement mobilisée pour inciter les entreprises à entreprendre une démarche d'intelligence économique et surtout de veille. En Occident, l'information est dite "nécessaire". Elle est dite "préalable" à toute décision engageant une responsabilité ou une prise de risque importante. Il est dit couramment qu'il faut effectuer une veille informative ou veille informationnelle pour savoir, anticiper, décider, se protéger, etc.

Aujourd'hui, quels sont les impacts de cette approche de l'information préalable dans les entreprises occidentales ? Cette information préalable est devenue un concept, une incantation, une grille de lecture, une philosophie de pratique. Elle procurerait une asymétrie d'information bénéfique intemporelle ou un avantage concurrentiel temporel à celui qui la détient et qui l'utilise avant les autres.

L'information préalable serait une nécessité pour agir avec discernement et prendre des décisions pertinentes. Or, dans la pratique en intelligence économique de l'auteur en très petites, petites et "petites moyennes" entreprises, celui-ci a remarqué une absence fréquente de bon nombre d'informations de bases et d'informations stratégiques, ce qui n'empêche pas pour autant que des actions soient menées (Moinet, Frion, 2009), que des décisions soient prises ou créées (Frion, 2009a) et que les entreprises se portent bien.

De plus, certaines informations apporteraient davantage de gêne que de clairvoyance, par exemple en situation de sur-information (Frion, 2010), questionnant par le fait, le paradigme du progrès (Frion, 2009b).

Ainsi, si l'information préalable n'était plus une nécessité a priori, alors il serait nécessaire de revisiter et d'énoncer des fondements épistémologiques plus diversifiés ou nouveaux en terme de management de l'information, de management et de stratégie.

1. Démarche scientifique pour la rédaction de cet article

1.1. Le contexte de cette étude

Le contexte de cette étude est double : d'une part l'activité professionnelle de l'auteur en intelligence économique et en intelligence compétitive depuis 1996 et d'autre part, des travaux de recherche conduisant au doctorat. La thèse porte sur le management de l'information, la philosophie de la connaissance et plus particulièrement sur les errements épistémologiques de l'intelligence économique d'entreprise. L'auteur s'intéresse particulièrement à l'information en tant qu'objet, en tant que processus et aussi en tant que création d'information "à partir de rien".

Le terme information dans cet article a une compréhension théorique large (signaux, donnée, information, connaissance, renseignement, etc.). Cette étude doit permettre de questionner et

1 Par exemple, le caractère préalable de l'information est lu dans les ouvrages de Amiot (Amiot, 1772/1996), Phélizon (Phélizon, 2008), Levi (Levi, 2008), Lavis (Lavis, 2009), Chung (Chung, 1993/1994), de manière implicite, ou explicite (avec l'expression « information préalable » en toute lettres).

d'initier un débat sur un aspect important de l'intelligence économique : la place de l'information dans l'intelligence économique.

1.2. Le vocabulaire et la notion d'information préalable

Dans cette étude, actuellement, l'information préalable concerne à la fois la mémoire d'une personne, un stock d'information acquis de manière ponctuelle (recherche) ou répétitive (consultation administrée sous la forme d'une veille) en vue de connaître son environnement, de prendre une décision, de résoudre un problème, et d'assurer la survie, le développement et la protection de l'entreprise. L'information préalable au temps de Sun Zi était essentiellement composée de mémoire, d'expérience, d'éducation, de rapports d'espions (renseignement humain ou humint), avec peu d'écrits. Aujourd'hui l'information préalable est largement représentée sur un support pauvre, l'écrit. Il s'agit souvent d'information acquise par procuration plutôt que par expérience personnelle. L'information en entreprise, en Occident pour le moins, à la fin de la première décennie du 21^e siècle, repose largement et de plus en plus sur l'information qui est écrite dont une partie grandissante est consultée sur un ordinateur, notamment sur internet. La part relative des relations humaines, du renseignement humain et de l'information informelle du terrain, diminue.

1.3. Le matériel scientifique mobilisé

Sun Zi est un des grands stratèges militaires que nous connaissons avec Clauswitz ou Napoléon, mais en intelligence économique et en veille, Sun Zi semble le plus souvent cité. Cet article ayant pour objet la place de l'information dans l'organisation et la stratégie d'entreprise, il se focalise ici sur Sun Zi², et particulièrement sur le chapitre consacré au renseignement et aux espions, le chapitre XIII de son ouvrage l'Art de la Guerre. D'autres recherches se poursuivront sur ce thème et seront élargies à d'autres personnes et à d'autres époques, afin de compléter cette première étude exploratoire.

Cette recherche d'information s'est limitée à la relecture de 6 traductions du traité de Sun Zi (5 en français et une en anglais) et à la consultation de bases de données scientifiques³ afin d'identifier des écrits sur Sun Zi et l'information préalable. Les articles étudiés à ce jour, évoquent explicitement l'information préalable et Sun Zi (co-occurrence d'un mot clé inclus dans le concept de premier niveau de « information préalable » et des synonymes de « Sun Zi »). Par exemple, la base de données de InformationR.net, qui recense 56 articles incluant l'expression exacte « prior knowledge » sans qu'aucun ne cite Sun Zi, sera étudiée ultérieurement.

Enfin, une consultation, moins scientifique, sur la base de la théorie du maximum de variété possible est prévue ultérieurement, afin d'identifier des livres écrits sur Sun Zi, en particulier avec des références à l'intelligence économique, des articles issus d'encyclopédies, des experts, des sites web scientifiques via Scopus (www.scopus.com), des présentations en conférence, des dossiers et articles de presse, des sites web largement dédiés à Sun Zi et à

2 Plusieurs orthographes co-existent : Sun Tze, Sun Tzu (Amiot, Chung, Fayard, Giles, Griffith, Levi, Phélizon), Sun Zu, Sun Zi (Lavis, 2009), Sun Wu (Lavis, 2009, p105 et Chung, 1993/1994, p 8), Souen tse(u) (Levi, 2000, p 11), Sun Wou (Levi, 2000, p 15) et parfois Sun Pin (Levi, 2000, p 15) ou Maître Sun (Phélizon, 2008, p 7). En effet, il est délicat de transposer un son chinois en français puis de l'écrire. Sun Zi a été l'orthographe retenu dans cet article. >> C'est l'orthographe officielle en pinyin.

3 La consultation d'articles scientifiques issus des bases de données suivantes, a été effectuée sur la période de fin avril à fin mai 2009 sur les bases de données personnelles de l'auteur ainsi que sur: Sage (<http://online.sage.pub.com>), ScienceDirect (<http://www.sciencedirect.com/>), Springer (<http://www.springer.com>), Wiley (<http://www.wiley.com/>), Ebsco (<http://search.ebscohost.com/>), InformationR.net (www.informationR.net)

l'information, des bases de données dédiées à l'intelligence économiques telles que celle de la Society of Competitive Intelligence Professionals (www.scip.org) et la Revue d'Intelligence Economique (www.r3i.fr), les bases de données Francis et Pascal de l'Institut National pour l'Information Scientifique et Technique (www.inist.fr), la Bibliothèque Nationale de France, la bibliothèque du congrès américain, etc.

1.4. L'identification de mots clés réalisée en plusieurs étapes

Le passage du mot clé au concept a été réalisé en plusieurs étapes, notamment :

- les différentes manières d'écrire le mot (ex : le général chinois peut se trouver sous différentes orthographes telles que Sun Tzu ou Sun Tze. L'information préalable a été limitée aux termes information préalable, foreknowledge et prior knowledge) ;
- les flexions (afin d'identifier des pluriels, des néologismes, etc.) ;

Les synonymes (l'information préalable peut s'écrire "d'abord l'information est nécessaire" par exemple), le champ lexical (afin d'obtenir des mots et des phrases pertinents qui n'incluent pas les mots clés "information" et "préalable"), le test par requêtes complexes par concept, et l'identification de contre sens à éviter⁴, seront mobilisées ultérieurement.

2. L'hypothèse de départ

L'hypothèse de départ de l'auteur est que l'information préalable n'est pas une réalité dans une petite entreprise, en occident, comme elle peut l'être dans une plus grande entreprise. En effet, pour diverses raisons, les petites entreprises sont souvent pauvres en information, et les grandes entreprises en sont riches. De ce fait, si cette notion d'information préalable est une nécessité, alors, la petite entreprise va souvent considérer qu'elle n'est pas en capacité d'initier ni de développer l'intelligence économique. Cette hypothèse initiale a été affinée à la suite de la présentation de ces travaux et présentée plus bas.

3. Les résultats obtenus

Selon les traductions, la référence à l'information préalable dans l'œuvre de Sun Zi est présente explicitement ou implicitement. Sun Zi a produit un ouvrage concis : « Sa fonction n'est pas de délivrer des informations, comme le ferait un dictionnaire ou un traité, mais d'être apprise par cœur, de permettre au lecteur son appropriation pour que, en situation, il puisse mobiliser immédiatement sa sagesse » (Lavis, 2009, p 10). De ce fait, Sun Zi reste flou sur ce qu'il appelle une information, ainsi que sur ses croyances en termes d'information. Au niveau méta, Sun Zi considère-t-il que toute donnée, information, connaissance, soit bonne à prendre ? Il semble qu'il diverge de cette idée lorsqu'il évoque au chapitre XIII : « l'information préalable n'est pas celle qu'on peut obtenir des esprits ou des divinités » (Phélizon, 2008, p 141). Sun Zi semble refuser certaines informations afin de se préserver et mener sa pensée au plus près de ce qu'il souhaite.

3.1. Les traducteurs de Sun Zi et les analyses dédiées à l'art de la guerre

4 Le requettage par concept suit la méthodologie développée par Pascal Frion dans le logiciel de fiches techniques AcrieProj (www.intelligence-economique.net/acrieproject)

Au chapitre XIII, Sun Zi est parfois traduit comme parlant de l'information préalable (traduit en français), et de foreknowledge ou prior knowledge (traduit en anglais). Il n'a été trouvé nulle part d'analyse sur le caractère préalable de l'information ou du projet. En effet, avant l'information sur l'ennemi, il y a la volonté du politique. Sun Zi est un général d'armée et il reçoit ses ordres du souverain. Bien évidemment, le général doit informer son souverain, mais il ne doit pas l'informer à chaque instant sur n'importe quel sujet, le général a besoin de comprendre le fonctionnement, la politique générale et son intérêt opportuniste sur les potentialités. Le souverain a une compétence politique et le projet politique devrait plutôt être préalable à l'information militaire. Sun Zi ne dit pas le contraire en remarquant qu'il reçoit ses ordres du souverain : « Le général reçoit ses ordres du souverain avant le commencement de la guerre. Une fois en campagne, il n'a plus d'ordres à recevoir de personne » (Lavis, 2009, citant Sima Qian). Sun Zi avait pour but de pacifier les territoires et de créer un empire, nous dit la Sinologue Nadège Guennec, le projet politique est donc prime.

Le souverain a aussi besoin d'information pour formaliser son projet et sa politique. Ainsi, il est bien délicat de savoir, de l'information ou du projet politique, lequel vient en premier. Ceci a-t-il d'ailleurs un sens de se poser cette question ? « Contemplation et action sont indissociables », nous dit Lavis (Lavis, 2009, 18). Il apparaît intuitivement que le projet et l'information soient artificiellement distingués l'un de l'autre.

Sun Zi nous dit au chapitre XIII « soyez instruit de tout, ne négligez rien de ce que vous pourrez apprendre » (Amiot, 1772/1996, p 141). « Avant de lancer une offensive, d'assiéger une place forte ou de faire assassiner un personnage important, il faut connaître le nom du général, des commandants, des lieutenants, des aides de camp, des serviteurs » (Lavis, 2009, p 102). Des confusions peuvent apparaître à la suite de cette idée :

- la première est la suivante : si l'image est utile pour comprendre l'intérêt d'être informé, il est hélas facile de retenir de cette idée qu'il faut un maximum d'information possible, toute l'information possible, etc. Il est facile et dangereux de confondre l'objet information et l'état ou le process d'être informé. Sun Zi semble nous inciter à être informé, alors que la majorité des auteurs en IE et des vendeurs d'outils technologiques (outils de veille, knowledge management, etc.) ont tendance à nous inciter à posséder l'information comme un préalable (puis à la traiter, lui donner du sens, etc.). Posséder l'information considère l'information comme un objet ou un processus informationnel, être informé considère l'humain comme un testeur (l'humain fait partie de l'environnement qu'il tente de percevoir, de comprendre et de modeler) ;
- La deuxième confusion peut s'énoncer ainsi : l'information serait préalable au projet. Or si la formulation du projet n'est pas explicitement présentée, comment imaginer que Sun Zi lance une offensive au hasard, ne se fiant qu'à ses observations et à ses espions, sans projet préalable de la part de son souverain ? La stratégie serait-elle limitée à une simple opportunité, quitte à attaquer ses voisins avec qui il vivait en paix, sous prétexte qu'ils sont faibles actuellement ? Ce serait également reconnaître implicitement qu'il préexiste un projet politique.

« En fait, c'est l'information préalable qui permet au souverain éclairé et au général avisé de remporter la victoire » (Sun Zi, traduit par Phélizon, 2008, p 140). Il s'agit ici de l'information en situation accidentelle pour gagner la guerre (si possible sans combattre) et non l'information pour la politique ordinaire du pays avec ses voisins. Sun Zi contesterait-il que le projet de politique ordinaire soit préalable (ou « pèse plus lourd » dans le système complexe ouvert) et non l'information ?

3.2. Les auteurs qui citent Sun Zi

Les auteurs suivants citent Sun Zi. Leurs citations ont été laissées en version originale afin de limiter les interprétations dues à la traduction, dans cette étude qui porte largement sur la sémantique. Ils sont moins nombreux qu'imaginés au début de cette étude, et finalement, rares sont ceux qui évoquent explicitement les propos attribués à Sun Zi sur l'information préalable :

- Know yourself and know your enemy (Baumard, 1993) ;
- celui qui sait tout par avance ne l'a pas obtenu des esprits, ni par comparaison avec d'autres faits, ni en faisant des calculs, il doit l'obtenir des hommes qui connaissent la situation réelle de l'ennemi, (Baumard, 1991, p58, citant Niquet-Cabestan) ;
- si un secret n'a pas été divulgué mais qu'on en entende parler, l'espion qui le connaissait et ceux qui l'avaient informé doivent mourir (Baumard, 1991, p58, citant Niquet-Cabestan) ;
- on utilise cinq types d'espions (Baumard, 1991, p 69, citant Niquet-Cabestan) ;
- manipulation de l'information (Baumard, 1991, p 12)
- agent sacrifié (Baumard, 1991, p 167) ;
- En espionnage, le paradigme dominant est celui de l'art de la guerre du stratège chinois Sun Tzu (Baumard, 1991, p 179) ;
- « l'art de duper » [...] tout en empêchant l'ennemi de « faire les calculs » (Masson, 2001, p 84) ;
- « le mieux...consiste à attaquer les plans de l'ennemi » ; « ...qui sait quand il faut combattre et quand il faut s'en abstenir sera victorieux » ; « ...peser ses décisions en fonction de l'opportunité des circonstances » (Bruneau, 2007) ;
- Fleisher, Knip et Dishman, citent 3 références sur Sun Zi, dans leur bibliographie en intelligence économique pour la période 1990-1996 (Fleischer, Knip, Dishman, 2003) ;
- Competitive intelligence has a mystical allure shrouded in the romance of spying. As such executives have responded in a variety of ways ranging from keeping a healthy distance from competitive intelligence for fear of being accused of espionage to naively embracing the tenets of Sun Tzu. (John E. Prescott, February 2004) (Prescott, 2008) ;
- "Know your enemy and know yourself, and in one hundred battles you will not be defeated ... much calculating, estimating, analyzing, and positioning brings triumph... little computation brings defeat ... know the battlefield." Sun Tzu in The Art of War. It would not be surprising if most CEOs and Managing Directors both in Australia and the U.S. had not only heard of the Chinese war lord, Sun Tzu, but are able to quote some of the popular phrases (Bensoussan and Densham, 2004) ;
- The ancient Chinese military theorist, Sun Tzu, wrote: "Know the enemy and yourself, and your victory will never be in danger. Know the ground and the weather, and your victory is certain," (Tzu, 1963). In the business parlance of the 21st century, this means that every successful executive must possess maximum information on her/his own business as well as on her/his competitors' business. Sun Tzu's words - "ground" and "weather" - are analogous to their current counterparts - "environment" and "weather" - respectively. The (1) environment of a company (2) as well as the significant trends in modern development, or weather in which it operates, provide an accurate glimpse of the true situation (Ignatov, 2004) ;
- The master strategist Sun Tzu described around 512 B.C. the activities and utility of the modern CI professional in his Ping Fa (The Art of War): What enables the wise sovereign and the good general to strike and conquer, and achieve things beyond the reach of ordinary men, is foreknowledge. ... This foreknowledge cannot be elicited from spirits nor

from the gods; nor by inductive thinking; nor by deductive calculations. It can only be obtained from men who have knowledge on the enemy's situation ... evaluate the enemy's plans to determine which strategy will succeed and which will not. Because "primacy of information holds for battlefields as well as boardrooms," the CI professional is as fundamental to corporate strategy development as to war planning (Prince 1998) ;

- the critical value of intelligence to military leaders was recognized more than 2,500 years ago by Sun Tzu (Clavell, 1983), whose Chinese classic, *The Art of War*, has become a vade mecum for generations of management students, business leaders, and aspiring military commanders alike. Sun Tzu observed that the general who wins a battle makes many calculations before the battle is fought. Thus, what enables "the wise sovereign and the good general to strike and conquer, and achieve things beyond the reach of ordinary men, is foreknowledge." Because Sun Tzu was writing before the dawn of reconnaissance satellites and electronic eavesdropping technologies, he, quite naturally, stressed the importance of human intelligence gathering and deception in capturing, creating, and exploiting requisite foreknowledge. Despite the technological advances in military hardware which have been recorded over the last two or three millennia, what held in ancient China, holds for contemporary society. In the context of information and netwarfare, developing foreknowledge (strategic intelligence in today's parlance) of an opponent's, or potential opponent's, intentions and thinking may be a wiser course of action than direct confrontation (Cronin Blaise and Crawford Holly, 1999) ;
- Sun Tzu's chapter on spies has lost none of its relevance in 2,500 years (Savitz, 1999) ;
- Why the Sun-Tzu/Samurai Warrior Model of Marketing Does Not Work. There are many popular books available to the business community that purport to show how a strategy based on a mixture of Sun-Tzu, Mishima, and Attila the Hun, seasoned with a dash of Von Clausewitz, can be used as the basis for marketing strategy. However, the source materials were written long before mechanized warfare was developed, and consequently deal only with the one-on-one combat that takes place under Lanchester's linear law (Schuler, 2001) ;
- Most notably, Sun Tzu's (Griffith, 1971) classic work on military intelligence is widely read, and he is credited with being the father of intelligence (Prescott, 2001) ;
- Fourth, a classic principle of strategy (Sun Tzu, 2001; Machiavelli, 1680), states that knowing your opponents, their objectives, their actions and their reactions are essential elements of success. In addition, it is also important to know yourself well. Opponents are part of the external environment, the domain of market intelligence (Cavalcanti, 2005) ;
- "Foreknowledge cannot be elicited from ghosts and spirits; it cannot be inferred from comparison of previous events, or from the calculations of the heavens, but must be obtained from people who have knowledge of the enemy's situation" Sun-Tzu, *The Art of War*. For centuries the definitive book on strategies and tactics in fighting wars has been 'The Art of War' by Sun-Tzu the ancient Chinese warrior. [...] "If you know the enemy and know yourself, you need not fear the result of a hundred battles. If you know yourself but not the enemy, for every victory gained you will also suffer a defeat. If you know neither the enemy nor yourself, you will succumb in every battle." -Sun-Tzu, *The Art of War* [...] Thus it is that in war the victorious strategist only seeks battle after the victory has been won, whereas he who is destined to defeat first fights and afterwards looks for victory. Sun-Tzu, *The Art of War* (Moretti, 2004).
- So it is said that if you know your enemies and know yourself, you will win a hundred times in a hundred battles. If you only know yourself, but not your opponent, you win one

and lose the next. If you do not know yourself or your enemy, you will always lose. Sun Tzu One of the most often-quotes strategic philosopher's is China's Sun Tzu. Military leaders have looked to the ancient Chinese text for guidance on strategy. Leaders in business have adapted Sun Tzu's wisdom to provide guidance on business strategy as well. Have we really gleaned the important lessons from Sun Tzu's wisdom? "Understanding Sun Tzu on the Art of War" explores the meaning of Sun Tzu's philosophies through the use of high impact case examples, most involving American or British military forces. It presents strategic tools for use in any professional contest (Scip Online, 2008, 128) ;

Il a été trouvé très peu de références à l'information préalable dans les documents consultés. Ce fait limite l'analyse de l'auteur qui s'interroge sur un éventuel errement épistémologique d'une hyperpondération de l'information préalable aux dépens d'un projet préalable. Cependant, l'information préalable ne serait-elle pas si présente dans nos esprits, dans nos méthodes et de fait dans les écrits, qu'elle deviendrait une composante ou un fondement du paradigme du progrès pour l'information (Frion 2009b), au point que l'information serait souvent occultée de nos analyses et de nos écrits ?

3.3. Les auteurs en intelligence économique qui utilisent les termes de foreknowledge, prior knowledge et information préalable en intelligence économique

A l'occasion de ce rapport d'étape de recherche sur le sujet de Sun Zi et de l'information préalable, il a été mobilisé la plus grosse base de données en intelligence économique à l'heure actuelle, celle de l'association « Scip », accessible à partir des sites web complémentaires www.scip.org et www.wiley.com. Les résultats obtenus sont les suivants⁵.

- Providing executives with knowledge or foreknowledge of a competitor's (or customer's, or regulator's) actions does not happen by accident. A compelling business case results from a carefully constructed and executed business intelligence plan [...] The greater your initial knowledge of the target, the more accurate and detailed your initial hypotheses can be. However, experience has shown that having correct initial hypotheses are unnecessary and, in practice, usually wrong. The hypotheses, correct or not, lead you to identify a comprehensive set of signals, and the sources who will see them. If the intelligence plan is executed effectively across a broad spectrum of sources, your sources will spot signals of every major competitor action, even those that are unanticipated. Uncovering conflicting data may disprove some of your hypotheses and lead you to formulate new hypotheses and retest them. This iterative process leads you to develop an accurate picture of the competition's strategy without its foreknowledge.(O'Guin, 2001);
- Sun Tzu observed that the general who wins a battle makes many calculations before the battle is fought. Thus, what enables "the wise sovereign and the good general to strike and conquer, and achieve things beyond the reach of ordinary men, is foreknowledge [...] Because Sun Tzu was writing before the dawn of reconnaissance satellites and electronic eavesdropping technologies, he, quite naturally, stressed the importance of human intelligence gathering and deception in capturing, creating, and exploiting requisite foreknowledge [...] In the context of information and netwarfare, developing foreknowledge (strategic intelligence in today's parlance) of an opponent's, or potential opponent's, intentions and thinking may be a wiser course of action than direct confrontation."(Cronin and Crawford , 1999) ;

5 Remarque importante sur la base de données de Scip. Certains articles sont manquants à partir de leur site web, et même à partir de Wiley qui est désormais seul diffuseur de certains documents, d'autres articles sont diffusés en version scannée, rendant impossible à ce jour le requetage par mots-clés, tel que l'article de Simon en 2000. Certains documents ont donc été manqués à ce jour et non intégrés à cette étude.

- And to think that firms in a “globalized” 21st century can successfully navigate the difficult courses they have set without the benefit of “knowledge and foreknowledge” of the world around them represents not vision, but myopia (Bernhardt, 1999) ;
- So what, then, is strategic intelligence? Just over 50 years ago Sherman Kent, who from 1952 to 1967 served as chairman of the Board of National Estimates (precursor to the US National Intelligence Council), described strategic intelligence as: “the knowledge [and foreknowledge] upon which we base our high level national policy toward the other states of the world.”³ This knowledge must meet four tests: 1. It must be complete. 2. It must be accurate. 3. It must be timely. 4. It must be “capable of serving as a basis for action.”⁴ (Bernhardt, 2002 citant Kent, S., 1949. *Strategic Intelligence for American World Policy*. Princeton, NJ: Princeton University Press) ;
- Interviewing at booths is next to impossible on these days, so plan your collection with the foreknowledge of which day the booths will be overrun by the public (Calof, 2008) ;
- [Competitive Intelligence analysis] applies specially designed analytic methodologies uniquely developed to compensate for soft qualitative data in ways that add value to intelligence reporting and provide foreknowledge of the total external business environment (Sawka, 1997) ;
- The master strategist Sun Tzu described around 512 B.C.³ the activities and utility of the modern CI professional in his *Ping Fa (The Art of War)*: What enables the wise sovereign and the good general to strike and conquer, and achieve things beyond the reach of ordinary men, is foreknowledge.(citant 4. Sun Tzu, *The Art of War*, edited by James Clavell (New York: Dell Publishing, 1983) 77.)... This foreknowledge cannot be elicited from spirits nor from the gods; nor by inductive thinking; nor by deductive calculations. It can only be obtained from men who have knowledge on the enemy’s situation (citant Wee Chow Hou, Lee Khai Sheang, and Bambang Walujo Hidajat, *Sun Tzu: War and Management, Asian Edition* (Boston, MA: Addison-Wesley Publishing Co., 1991) p237) . . . evaluate the enemy’s plans to determine which strategy will succeed and which will not (citant Wee Chow Hou, Lee Khai Sheang, and Bambang Walujo Hidajat, *Sun Tzu: War and Management, Asian Edition* (Boston, MA: Addison-Wesley Publishing Co., 1991) p115). Because “primacy of information holds for battlefields as well as boardrooms,”⁷ the CI professional is as fundamental to corporate strategy development as to war planning(Prince, 1998) ;
- What we see depends on how we look, and what prior knowledge we bring to the process (Neugarten, 2008) ;
- Our own prior knowledge and the act of viewing the picture both change what and how we see (Neugarten, 2006) ;
- prior knowledge in the form of expertise, privileged relationships with the environment, but also organisational position, affects the use of the proposed criteria. Individuals do feel guided and more effective in their information selection thanks to the heuristic [...] prior knowledge may act as an important obstacles to EWS selection [...] the necessity to manage prior knowledge in order to improve the selection process [...] Some redundance may be enhanced to avoid prior knowledge biases in the selection process. (Blanco et Lesca, 1998).
- Synthesis: Combining prior knowledge and skills creatively in order to produce a new original whole (Simon, 2000).
- Greater need to have prior knowledge – either raw information or semi-finished and finished products – available for comparison with current situations (Marling, 2003) ;

- Prior knowledge of an individual or the organization is needed to run that process, in other words, to refine the data and information into valuable knowledge and intelligence [...] The prior knowledge and insight of company managers should be used to build this application in order to make the refinement of data and information more efficient in the future [...] Prior knowledge is also needed when the Balanced Scorecard is used in practice. To successfully analyze the changing figures of individual measures, managers need both experience and prior knowledge. (Hannula and Pirttimaki, 2005).

Ces résultats sont également peu nombreux au regard de l'ensemble de la base de donnée mobilisée, limitant également la portée de l'étude. Si O'Guin (O'Guin, 2001) semble évoquer le mythe de l'information préalable par accident, en indiquant que la stratégie est en fait préalable, ce point de vue est minoritaire en intelligence économique.

Ce qui semble généralisé et non contesté, est que l'information préalable s'entend le plus souvent en intelligence économique comme une matière première, qui sera raffinée ultérieurement en connaissance, ou comme un process pour lui donner du sens. En ce sens, l'information préalable semble peser plus lourd que la stratégie préalable dans les écrits en intelligence économique vue par les anglo-saxons.

La poursuite de cette étude portera, dans un deuxième temps, sur l'élargissement de la consultation des écrits et des personnes spécialisés en intelligence économique.

3.4. Ceux qui critiquent Sun Zi

Un respect unanime est clairement lu dans la littérature étudiée. Néanmoins, certains auteurs précisent ou contestent certains détails de l'Art de la Guerre, lorsqu'il est utilisé en entreprise (par exemple, Niou & Ordeshook, 1994 et la théorie des jeux). Certains auteurs contestent l'idée des informations préalables, ou plutôt des hypothèses initiales, car elles seraient souvent fausses (O'Guin, 2001).

Le terme espionnage cité par Sun Zi est condamné comme une action illégale. Il faut distinguer les propos de Sun Zi, qui ne se placent pas sur un plan moral (Levis, 2009, page 18), et une vision plus contemporaine de la guerre qui intègre des considérations morales. Sun Zi ne parle pas de morale. Or l'intelligence économique possède un caractère moral, car c'est une alternative à l'action illégale : savoir et vaincre, sans espion, car l'espionnage est illégal.

4. L'hypothèse de départ revisitée

L'hypothèse de départ de l'auteur portait sur le doute de véhiculer la notion d'information préalable auprès des petites pme-pmi. Sa crainte portait sur son expérience en petites entreprises, en l'observation que l'information n'est pas une matière première aussi recherchée que dans les grandes entreprises. Les grandes entreprises semblent souvent posséder un principe implicite que l'information est une bonne chose, qu'il faut l'acquérir et l'analyser : l'information étant alors associée à une valeur, en terme philosophique, c'est à dire qu'elle pourrait être acquise pour elle-même, et pas uniquement pour un caractère utilitaire. Si l'information était acquise pour elle-même dans une petite entreprise, alors le risque serait plus grand de se noyer dans l'information que d'assouvir sa soif en information.

La première étape de cette étude, reposant essentiellement sur un état de l'art, fut partiellement éclairante mais un peu décevante. Lors de la présentation de cette étude, les commentaires avec les participants à la conférence furent enrichissants. Des échanges

postérieurs et la lecture du Traité de l'efficacité de Jullien⁶ (Jullien, 2005) furent un excellent complément. En voici quelques approfondissements et mises au point.

Dans son traité de l'efficacité, Jullien (Jullien, 2005) présente deux approches principales pour la stratégie militaire. D'une part, l'approche occidentale, établie au préalable de la bataille, avec comme exemple de théoricien, von Clausewitz. D'autre part, l'approche chinoise qui s'appuie sur le contexte, le déroulement, et non sur des formes préalables.

La pensée orientale de Sun Zi se distingue de celle la pensée occidentale de Clausewitz, ce dernier négligeant le renseignement !

De manière un peu rapide, nous pourrions dire que pour Clausewitz le renseignement humain est une mauvaise chose et que pour Sun Zi, il est une bonne chose. Sans pour autant accepter cette position philosophique et éthique simpliste, vis à vis du renseignement, nous devrions remonter au niveau de la philosophie pour éclairer et envisager d'aligner nos croyances et nos pratiques.

Plusieurs réflexions sont à préciser à ce point du développement. La stratégie chinoise, conjugue des concepts (comme la combinaison du yin et du yang) alors que les occidentaux ont une tendance à l'analyse cartésienne et à l'opposition (temporaire) des concepts. Dans la stratégie chinoise, en associant l'information au projet politique, l'information semble implicitement évoquée comme n'étant pas un préalable mais une sorte de donnée de la situation. Eu égard à cet article, nous en extrapolons que la stratégie n'est pas non plus préalable dans la pensée de la stratégie militaire chinoise. Transposée à une situation de guerre économique ou au monde des affaires en général, quelle serait alors la voie que l'entrepreneur devrait prendre ? Pour un esprit occidental, il est délicat d'évoquer l'absence d'une stratégie explicite, ou même implicite. Notre fondement de la pensée grecque et latine ne nous dit-elle pas, par la citation de Sénèque qu'il n'y a pas de vent favorable à celui qui ne sait où il va ? Le vent représentant l'information pour cet article, et la direction représentant le projet préalable.

Sur le terrain des petites et moyennes entreprises occidentales, il est fréquent de constater que le projet ou la stratégie est fréquemment non explicite. Devons-nous convenir que la stratégie est implicite ou absente ? Une entreprise qui ne formulerait pas explicitement une stratégie, ne serait pas dépourvue pour autant de stratégie implicite. Nos chefs d'entreprises occidentaux se sont-ils asiatisés dans leur pratique de se laisser "porter" par les événements, tentant par l'action quotidienne plutôt que par la théorie (et des formes préétablies) d'assurer que l'équilibre de la survie ne se rompe pas ?

Les discours occidentaux sur l'intelligence économique portent le plus souvent sur la notion multiple du terme « information ». L'information semble au cœur de l'IE, lui étant co-substantielle. Sans information, pas d'intelligence économique, entendons-nous en "voix off". Le message de cet article est de montrer qu'il est temps de revisiter la notion d'information préalable, et même la notion d'information tout court, afin notamment, de réfléchir sur nos discours qui positionnent l'information sur un piédestal. L'auteur ne voit pas, notamment chez les pme-pme, la place de l'information préalable aussi présente que les discours de l'IE le laissent penser. Il ne s'agit pas de dire que les entreprises n'ont pas de stratégie. L'auteur

6 Gardons à l'esprit que cet auteur semble contesté dans le milieu des sinologues qui lui reprochent son « orientalisme », c'est-à-dire, de renforcer l'incompréhension de la culture chinoise en évoquant des notions floues telles : le tao, le yin , le yang, le non-agir.

souhaite discuter dans cet article de deux idées : la première est de ne pas opposer l'information au projet ; la deuxième est que la proportion, la propension, à se projeter « sans information » ou « avec peu d'information » soit davantage étudiée et davantage développée dans le couple projet-information, en particulier à destination des dirigeants des petites pme-pmi en situation de concurrence forte et ne possédant que peu d'information de manière structurelle.

Des contenus informationnels existent (information, signes, signaux, données, connaissances, renseignements, etc.) et les préconisations majoritaires en intelligence économique occidentale incitent à ce que l'analyse porte généralement sur l'existant. Il est alors possible de résumer cette idée, temporairement en la Consultation et l'Analyse de Contenus Informationnels Existants (Cacie).

Or, il y a aussi des informations manquantes (connues mais absentes, inconnues jusqu'à aujourd'hui et absentes, inconnues jusqu'à maintenant et présentes et ignorées), surtout dans les petites pme-pmi. Y a-t-il une et surtout plusieurs méthodes ou approches, qui conjuguent la réflexion, l'analyse, la synthèse, etc. sur le contenu informationnel qui existe et celui qui n'existe pas ? Quelle est la part d'inconnu – sans information - dans la prise de décision, dans la résolution de problème, dans la gestion documentaire ?

Ainsi, l'information pourrait être un objet, un construit, et aussi une sorte de chimère, une information qui n'existe pas forcément et qu'il va peut-être falloir « inventer ». Il semble en aller de même pour l'efficacité, selon François Jullien, qui présente l'efficacité guerrière des Chinois, comme une activité créative, constituée d'observation impliquante de l'environnement afin de l'accompagner, et de saisir les occasions des éléments porteurs. A l'inverse de la pensée occidentale, issue des grecs qui initie une planification théorique avant la pratique et qui organise les moyens nécessaires pour arriver à leur fin, et ce, avec efforts et héroïsme (Jullien, 2005, p.7-9).

Lorsque Jullien dit « comptons sur le déroulement du processus pour atteindre l'effet souhaité » (Jullien, 2005, p.32), il n'est pas clairement évoqué qu'un projet serait établi au préalable. Une telle dissociation entre le projet et l'observation au fil de l'eau de l'évolution des conditions, serait d'ailleurs, une certaine contradiction de la pensée chinoise intégratrice et topologique. Ce serait donc, dans la pensée chinoise, un effet qui se dessine petit à petit, en fonction des événements et non planifiée au préalable ?

Un veilleur occidental, français notamment, dans une entreprise de taille moyenne, intermédiaire ou grande, semble épouser d'une certaine manière la pensée chinoise, en observant l'environnement de manière large, afin d'en identifier les opportunités et les menaces, en pensant implicitement que la stratégie se construit au fur et à mesure. Le dirigeant de ce veilleur, quant à lui, ne suivrait pas la pensée chinoise autant qu'il ne projette héroïquement sa position de chef qui retire une fierté à travailler dur, héroïquement, à prévoir, à organiser, à accompagner, à diriger, le futur de l'entreprise et la gestion de l'organisation.

Dans une petite entreprise, la personne qui veille est souvent le dirigeant. Cette fusion des fonctions et des tâches permet la non-distinction de la fonction observation de la fonction direction. Ce dirigeant-veilleur est donc naturellement capable d'adopter la pensée chinoise dans laquelle la planification et la réalisation ne sont pas tant séparées qu'elles sont intimement liées, entrelacées, conjuguées. Il semble attendre, ne pas être actif, au sens de l'activité de passer en revue des accès à l'information et des personnes sources, mais il est aux

aguets sur le potentiel de situation et possède la légitimité pour engager l'entreprise sans lourdeur administrée, quand il considère les conditions favorables.

François Jullien nous dit : « On sort donc d'une logique de modelage (celle d'un plan-modèle venant informer les choses), aussi bien que de l'incarnation (une idée-projet) venant se concrétiser dans le temps), pour entrer dans une logique de déroulement : laisser l'effet impliqué se développer de lui-même, en vertu du processus engagé » (Jullien, 2005, p. 38).

Pour cet article, l'hypothèse de départ de l'auteur est donc revisitée en une hypothèse plus fine : quelle place prend l'information dans une démarche volontariste d'intelligence économique en situation de concurrence afin de préparer l'avenir ? A cette interrogation, l'auteur répond que le message de l'information préalable portée par la littérature orientée vers les grandes pme-pmi et les plus grandes entreprises, est en décalage avec son expérience auprès des petites pme-pmi et des plus petites entreprises. La vision asiatique de la stratégie militaire et de la stratégie d'entreprise doit être davantage étudiée, afin d'investiguer si les dirigeants de petites pme-pmi occidentales n'adopteraient pas inconsciemment un comportement informationnel qui s'apparente davantage aux pratiques informationnelles des stratèges chinois que des stratèges occidentaux.

5. Discussion

La pensée stratégique chinoise, ancienne, est-elle facilement transposable à la stratégie des pme-pmi occidentales d'aujourd'hui ? Sommes-nous compétents et équipés en occident pour comprendre avec finesse les différences culturelles, sans les escamoter, les comparer, ou les opposer ?

Ainsi, l'auteur peut-il cacher le formatage initial de sa pensée qui positionne en premier, s'il en fallait un, le projet à l'information ?

Il faudrait probablement une vision d'historien qui raconte l'histoire, de psychologue qui questionne, de sociologue qui révèle des faits sociaux, et d'autres enseignements des sciences sociales, etc., pour obtenir des éléments de réponse sur les raisons de nos contemporains qui ont lu et interprété le texte écrit sur du bambou, découvert en 1972 et qui apportait une preuve que Sun Zi avait écrit ce traité sur l'art militaire.

Quels sont les transferts possibles de la stratégie militaire vers les petites entreprises ? Certains auteurs contestent le caractère pratique du cycle de l'information issu de la pratique militaire (comme Bulling, Clark ou McGonagle, de manière non concertée).

En science des bibliothèques, en science de l'information, l'information existe : sans information, pas de sciences de l'information. Donc il devient délicat d'envisager que l'information ne soit pas existante et préalable.

De nombreux auteurs en intelligence économique évoquent la nécessité d'être informé avant de prendre une décision. A titre d'exemple révélateur Choo (Choo, 2006, p xiii) nous dit : « nous devons savoir ce qui se passe et pourquoi, avant d'être capable de décider ce qui doit être fait ». L'art de la guerre consisterait à savoir, prévoir et manigancer, avant la bataille, voire sans combattre. Avec la surinformation, les rumeurs, les intoxications, etc. et l'incapacité de tout traiter, analyser et valider, est-ce encore d'actualité de vouloir savoir pleinement, complètement ? L'information préalable fiable permettrait-elle l'action de prouver

avec certitude (Frion, 2008) ? Si le savoir plein et entier est un mythe de la recherche naïve, comment savoir un peu, tester et inventer également ? Quelle information est nécessaire et suffisante ? Quelle information est satisfaisante ? Avec quelle méthode pouvons-nous nous informer de manière satisfaisante ?

Si l'expression d'information préalable est un principe de base, alors nous sommes dans le paradigme du progrès et toute information est bonne à prendre. Or avec la surinformation, toute information n'est plus bonne à prendre. Si toute information n'est pas bonne, alors il faut proposer des alternatives au paradigme du progrès (Frion, 2009b). Avec l'emprise d'internet et sa surinformation associée - qui n'était pas le quotidien de Sun Zi même proportionnellement - pourquoi un refus méthodologique de l'information ne serait-il pas une alternative à l'acceptation de l'information (Frion, 2009b) ?

Il conviendra de questionner des linguistes français et chinois pour évoquer d'éventuelles incompréhensions culturelles et linguistiques, sans oublier les difficultés de la traduction et de l'adaptation pour passer du chinois de l'époque de Sun Zi au français ou à l'anglais contemporains. Il est délicat d'analyser une traduction (naturellement adaptée par le contexte, la culture et l'époque de son traducteur) pour tenter de bien comprendre la pensée originelle de son auteur. Ainsi, à titre d'exemple, la traduction de Griffith est souvent citée en référence mais est contestée par plusieurs aspects qui concernent le texte et les idées (Lau, 1994).

Il faut aussi développer les notions « d'être informé » et de « détenir l'information ».

Il manque à cette étude la vision militaire et la vision managériale, qu'il conviendra d'explorer plus avant dans une investigation plus poussée de cette démarche.

Enfin, ne faisons-nous pas une erreur à ne prendre en considération analytique dans cet article, uniquement les aspects d'information et de projet, en omettant momentanément l'approche systémique ? Etudier l'information et le projet, sans prendre en compte la prise de décision, la résolution de problème, la communication ou le renseignement humain, est-il raisonnable ?

Malgré ces interrogations légitimes, l'intérêt de l'étude à ce stade, porte sur les points suivants :

- l'information préalable est un concept qui doit être débattu dans les communautés de l'intelligence économique. Si ce principe d'information préalable est exagéré, alors nous devons revoir nos discours classiques qui préconisent une veille préalable à la stratégie et à l'intelligence économique ;
- si ce principe d'information préalable ne tient plus, du fait de la surinformation, alors nous devons revoir nos pratiques en terme de stratégie, de management et de management de l'information notamment.

6. Conclusion

Sun Zi nous a montré l'importance de l'information, préalablement à un conflit, afin de vaincre sans combattre. Cet « art de la guerre » et son information préalable, peuvent être transposés avec aménagement pour la gestion des affaires en entreprise. L'information préalable est une arme en situation accidentelle et peut précéder la formulation de la stratégie dans un projet. Au niveau d'une entreprise, limiter la vision de l'environnement à une situation conflictuelle accidentelle et oublier le projet (politique) de long terme font que les discours en

intelligence économique classiques, risquent de fourvoyer les entreprises. Dans ce cas, l'intelligence économique est mise au niveau de l'information, dans le paradigme du progrès avec le modèle de la raffinerie et ainsi, l'intelligence économique n'est pas de la résolution de problème, ni de la prise de décision, mais plutôt de la gestion de crise dans la précipitation. L'auteur déplore que de nombreuses entreprises évoluent sans stratégie (explicite) à plus long terme ni sans positionnement (choisi), par dépit, et qu'elles s'en remettent à l'information qu'elles rencontrent, souvent de manière largement passive, par des actions de veille, pour espérer provoquer une stratégie.

Il conviendrait de desserrer l'étau de l'information préalable sur la stratégie, afin que les entreprises puissent intégrer davantage d'action de création et de co-création d'information dans l'action. Des nouvelles approches de l'intelligence économique doivent voir le jour pour imaginer des comportements informationnels et des pratiques informationnelles en situation de pauvreté informationnelle. Il est temps de ne plus se réfugier derrière l'information inaccessible pour justifier d'être incapable de décider et d'avoir une stratégie. Lutter contre la paralysie de l'analyse limiterait la dépendance à la ressource « information » de manière institutionnelle, voire administrative, et cela entraînerait l'acquisition de ressources de manière ad hoc plus fréquemment. Les petites entreprises auraient alors un discours plus adapté à leurs pratique. La place de l'information dans l'intelligence économique est un sujet à revisiter. L'information préalable n'est plus ce qu'elle était, nous devons adapter nos approches de l'information. Relisons Sun Zi.

Références

- Amiot J. J. M. (1772/1996), Sun Tsu L'art de la guerre, Mille et une nuit
- Baumard P. (1991), Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Paris: Masson, 192 pages
- Baumard P. (1993), Learned Nations: Seeking National Competitive Advantage Through Knowledge Strategies, Open Source Solutions, Falls Church, VA: Oss, Novembre
- Bensoussan B. & Densham E. (2004), Australian CI Practices: A Comparison with the U.S., Journal of Competitive Intelligence and Management, Scip, Vol 2 N°3 fall, pp 1-9
- Bernhardt D. C. (1999), Consumer versus Producer: Overcoming the Disconnect between Management and Competitive Intelligence, Competitive Intelligence Magazine, Scip, Vol 10, n°3, pp 19-26
- Bernhardt D. C. (2002), Strategic Intelligence: 'the Sword and the Shield' of the Enterprise, Competitive Intelligence Magazine, Scip, Vol 5, n°5, September-October, pp 24-28
- Blanco S. & Lesca H. (1998), Business Intelligence: Integrating Knowledge into the Selection of early Warning Signals, Ecis's Workshop on Knowledge Management, Aix-en-Provence, 12 pages.
- Bruneau J.-M. (2007), Emergence de l'intelligence économique territoriale : les leçons du déploiement des réseaux hauts débit, thèse en sciences de l'information et de la communication, Université de Poitiers (non diffusée)
- Bruneau J.-M. & Samier H. (2007), De la veille à la chasse des signaux faibles : proposition méthodologique, Vsst, Marrakech
- Calof J. (2008), Conference and Trade Show Intelligence Goes International, Competitive Intelligence Magazine, Scip, vol 11, n°3, May-June
- Cavalcanti Elmano Pontes (2005), The Relationship between Business Intelligence and Business Success, Journal of Competitive Intelligence and Management, Scip, Vol 3, n°1, Spring
- Choo C. W. (2006), *The knowing organization : How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decision*, Second Edition, New York : Oxford University Press
- Chung T. C. (1993/1994), Sun Tsu L'art de la guerre, Philo Bédé Carthame Editions, Fillings France
- Cronin B. & Crawford H. (1999), Raising the Intelligence Stakes: Corporate Information Warfare and Strategic Surprise, Competitive Intelligence Review, Vol. 10, n°3, pp 58-66

- Dishman P., Fleischer C., Knip V. (2003), Chronological and Categorized Bibliography of Key Competitive Intelligence Scholarship: Part2 1990-1996, *Journal of Competitive Intelligence and Management, Scip*, Vol 1 N°2 Summer
- Dishman P., Fleischer C., Knip V. (2004), Chronological and Categorized Bibliography of Key Competitive Intelligence Scholarship: Part 3 (The Earliest Writings – 1989), *Journal of Competitive Intelligence and Management, Scip*, Vol 1 N°2 Summer, p 10-79
- Fayard P. (2004), *Comprendre et appliquer Sun Tzu La pensée chinoise : une sagesse en action*, Dunod, Paris
- Frion J.-J., Frion P. (2008), La validation de la source d'information : la construction intellectuelle du « metteur en information », *Revue R3i* – www.revue-R3i.net
- Frion P. (2009a), de l'intention stratégique du décideur, au plan de recherche d'information : observations et proposition d'une méthode pour les pme-pmi, Colloque Esc Bretagne Brest "à la recherche de l'intention : l'imagination au service de la gestion", les 29 et 30 janvier 2009
- Frion P. (2009b), Le paradigme du progrès et la recherche d'information : quelles alternatives ? Séminaire Vsst 2009, Inist Vandoeuvre lès Nancy, 30-31 mars
- Frion P. (2010), Information Acceptance and Information Overload: Towards Information Refusal? (à paraître)
- Giles L. (1910/200x), Sun Tzu on the art of war: the oldest military treatise in the world, Project Gutenberg's eBook #132 sur internet.
- Griffith S. B. (1963/1972) *Sun Tzu, The Art of War*, Oxford University Press, 197 pages
- Guenec N. (2009), échanges épistolaires avec l'auteur
- Hannula M. & Pirttimaki V. (2005), A Cube of Business Information, *Journal of Competitive Intelligence and Management, Scip* Vol 3, n°1, pp 34-40
- Harbulot C. (2008) *L'art de la guerre et l'information économique et stratégique*, Congrès de l'ordre des experts-comptables
- Harbulot C. & Lucas D. (2002), *Les guerres cognitives*, p 19
- Ignatov A. A. (2004), Competitive Intelligence in Russia. *Journal of Competitive Intelligence and Management, Scip*, Vol 2 N°3 fall, pp 26-44
- Jullien F. (2005), *Traité de l'efficacité*, Le livre de poche
- Juhari A. & Stephens D. (2006), Tracing the Origins of Competitive Intelligence Throughout History, *Journal of Competitive Intelligence Management, Scip*, Vol.3, n°4, pp 61-82
- Lau D.C. (1965), Some Notes on the Sun Tzu, *Bulletin of the School of Oriental and African Studies, University of London*, vol.28, n°2, pp. 319-335
- Lavis A. (2009), *Sun Zi L'art de la guerre*, Presse du Châtelet, Paris, Isbn : 978-2-84592-280-8
- Lévi J. (2000), *Sun Tsu L'art de la guerre*, Hachette Littératures, Isbn : 978-2-01-279087-2
- Marling G. L. (2003), Technology for Government Intelligence and CI, *Competitive Intelligence Magazine, Scip* Volume 6, Number 2, March-April
- Masson H. (2001), *Les fondements politiques de l'intelligence économique*, thèse en sciences politiques, Université Paris Sud XI
- Mintzberg H. (1987), Crafting Strategy, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 66-75
- Moinet N., Frion P. (2009), Knowing is action: from noticing to making sense, *Ecis 2009*, Stockholm, 11 et 12 juin.
- Moretti M. (2004), The Talent war: CI in the hiring process, *SCIP.online issue* 52 April 12
- Neugarten L. M. (2006), Foresight—Are we looking in the right direction?, *Futures* 38, pp. 894–907
- Neugarten M. (2008), Seeing and Noticing, *Scip EuroSummit*, October 20th, Rome
- Niou Emerson M.S. & Ordeshook P. C. (1994), A Game-Theoric Interpretation of Sun Tzu's The Art of War, *Journal of Peace Research*, vol. 31, n°2, 1994, pp. 161-174
- Niquet-Cabestan (1988), Sun Tzu L'art de la guerre : chapitre XIII « de l'utilisation des espions », *economica*.
- O'Guin M. C. (2001), The Science, Not Art, of Business Intelligence, *Competitive Intelligence Review, Scip*, Vol. 12, n°4, pp 15–24
- Phélizon J.-F. (2008), Relire l'art de la guerre de Sun Tzu, *Economica*, Isbn : 978-2-7178-5580-7
- Prescott J. E. (2001), Competitive Intelligence: Lessons from the Trenches, *Competitive Intelligence Review, Scip*, Vol. 12(2) 5–19
- Prescott J. E. (2008), Competitive Intelligence: Syllabus and Course Instructions, Katz Graduate School of Business University of Pittsburgh Competitive Intelligence - Bseo 2525 (accessible sur internet au 21 12 2008)
- Prince C. C. (1998), Strategy and Tactics: A Primer for CI Professionals, *Competitive Intelligence Review, Scip*, Vol. 9, n°3, pp 15–24

- Savitz S. (1999), Wolf, Eagle, and Bear: CI Lessons from the Cold War, *Competitive Intelligence Review*, Scip, Vol. 10(3) 79–83
- Sawka K. A. (1997), Competitive Intelligence Analysis: Filling the Corporate Analytic Void, *Competitive Intelligence Review*, Scip, vol 8, n°1, pp 87-89
- Schuler J. (2001), Reflections on Lanchester Strategy, *Competitive Intelligence Review*, Scip Vol. 12(2) 37–46
- Scip Online (2008), Greater Dc Chapter Meeting February 21st, vol. 1, n° 129
- Simon N. J. (2000). “Managing the CI Department: Cognition and Performance,” *Competitive Intelligence Magazine* 3(3): 53-56.