



HAL
open science

Recherche académique & intelligence économique : une nécessaire synergie

Jean-Fabrice Lebraty

► **To cite this version:**

Jean-Fabrice Lebraty. Recherche académique & intelligence économique : une nécessaire synergie. *Systèmes d'Information et Management*, 2008, 3 (13), pp.7-16. <halshs-00439904>

HAL Id: halshs-00439904

<https://shs.hal.science/halshs-00439904v1>

Submitted on 8 Dec 2009

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

Recherche académique & intelligence économique : une nécessaire synergie

Les Jeux Olympiques de Pékin viennent de se terminer dans un éblouissant festival pyrotechnique avec pour slogan « un monde, un rêve ». Au-delà du nombre impressionnant de médailles d'or obtenues par l'équipe nationale, les analystes des différentes places boursières chinoises suivent avec attention les retombées économiques de cet événement disposant d'un ensemble de capteurs savamment sélectionnés. Il est un fait que dans ce domaine, la Chine a accumulé une remarquable expérience.

Reportons nous 70 ans en arrière. En 1938, les services communistes chinois de renseignement se structuraient alors sous l'appellation de « *Département des Affaires Sociales* » (DAS). Deux ans plus tard, Chen Yun, homme appartenant au premier cercle du pouvoir central (Hammer, 2003), prenait la présidence du « *département économique et financier* » du DAS. Comme R. Faligot (2008) le souligne, c'est là le début du système de renseignement économique de la Chine (p.72). La métaphore du comportement de la lamproie¹ (pp. 386-424), caractérise alors pour cet auteur la stratégie de guerre économique chinoise qui a suivi. Bien sûr, ces inquiétants poissons ne sont pas les seuls hôtes du vaste Océan économique mondial. Les Etats-Unis, dès la fin de la guerre froide, sous l'impulsion du gouvernement Clinton ont doté leurs agences d'aide aux activités économiques de budgets considérables. Le Japon en a fait autant, puis l'Inde, le Brésil et bien d'autres pays ont suivi. L'Océan n'est-il pas immense et plein d'opportunités, mais aussi de menaces !

La France de son côté n'est pas restée inactive. Des initiatives émanant des milieux institutionnels et du monde des entreprises se sont développées depuis une quinzaine d'année autour du concept d'Intelligence Economique (IE), témoignant d'une prise de conscience des principaux acteurs du système productif. La création en 2003 de la fonction de Haut Responsable à l'Intelligence Economique constitue un signal clair de l'engagement des pouvoirs publics à promouvoir et à valoriser les initiatives en matière d'IE. Dans ce vaste élan, les représentants du monde académique ont pu paraître quelque peu en retrait. Une rapide interrogation de quatre grands bouquets de revues (sciencedirect, EBSCO, ProQuest et Cairn) sur l'expression « intelligence économique » renvoie moins d'une vingtaine d'articles émanant de nos chercheurs².

Pourtant, la multiplicité des définitions du concept d'IE, à l'évidence rattaché à de nombreux domaines scientifiques, devrait favoriser l'existence de publications dans un grand nombre de revues spécialisées ou générales. En effet, l'IE concerne les chercheurs d'au moins six grandes disciplines : le Droit et notamment les questions de brevets, de protection des biens et des capitaux intellectuels ; les Sciences Politiques dans la mesure où le rôle des Etats et les décisions de leurs gouvernants exercent une forte influence sur la dynamique des comportements en matière d'IE ; les Sciences Economiques peuvent de leur côté modéliser les évolutions de l'environnement aidant ainsi à leur décryptage ; l'Informatique, dont on sait que les outils de traitement de l'information jouent un rôle prépondérant dans l'analyse des situations complexes et notamment de celles résultant du jeu des acteurs économiques ; les Sciences de l'Information et de la Communication qui par exemple, au travers de l'analyse, du discours des dirigeants et notamment de la ventilation de l'explicite et du tacite, se

¹ Ce poisson aux origines anciennes (des fossiles de plus de 530 millions d'années ont été trouvés dans le sud de la Chine) s'accroche aux rochers, attend sa proie, s'en rapproche, jusqu'à se coller à elle pour s'abreuver de ses flux vitaux.

² Rappelons que ce type de bouquet contient des recherches considérées comme scientifiques et prises en compte dans les classements universitaires internationaux de type « Shanghai ».

trouveront à la base d'études des comportements et des décisions prises ou potentielles ; enfin et c'est le point de vue retenu ici, les Sciences de Gestion permettent de mieux comprendre le fonctionnement des organisations et notamment celui des entreprises et de leurs dirigeants et de ce fait aboutissent à mieux saisir les motivations et l'architecture de la mise en place d'un système d'IE.

Si nous nous arrêtons donc sur notre discipline, celle des Sciences de Gestion, comment expliquer la faiblesse relevée en matière de publications ?

Trois hypothèses non exclusives peuvent être proposées. En premier lieu, soulignons que l'IE est un concept relativement récent habillant des comportements, somme toute, anciens. Aussi, de nombreux articles traitent en fait de l'IE sans pour autant le dire expressément. Outre, le domaine de la veille qui, le premier vient à l'esprit, les trois thèmes de recherche suivants, au moins, peuvent être relus à l'aune du concept d'IE : le diagnostic stratégique externe, la gestion des fusions-acquisitions internationales, le management interculturel. En second lieu, notons les difficultés méthodologiques rencontrées par les chercheurs quand ils abordent les problèmes d'IE. L'accès à des données stratégiques, la rareté de leur publication constituent de sérieux obstacles quelles que soient les techniques d'anonymisation susceptibles d'être mises en œuvre. Les entreprises, on le sait, ne sont pas enthousiastes à évoquer leurs succès parfois acquis dans des conditions rocambolesques, et se montrent peu prolixes pour exposer le mécanisme de leurs échecs. En troisième lieu, enfin, nous estimons qu'il n'y a pas eu, à ce jour, de débats scientifiquement reconnu validant le corpus théorique de l'IE. Cette affirmation peut paraître exagérée, nous la croyons pourtant importante. Songeons par comparaison à tous les développements théoriques et pratiques qui ont entouré, pour ne citer que cet exemple, le concept d'externalisation. Economies d'échelle, coûts de transaction, options stratégiques, mimétisme comportemental, mondialisation, autant de domaines enracinés au cœur de la théorie contextualisée des organisations. L'IE, quant à elle, semble être restée prioritairement fondée sur des expériences empiriques sans, réelle tentative pour élaborer questionnement et réflexion nécessaires à la mise en place des éléments fondateurs d'une discipline scientifique. Les perspectives épistémologiques, par exemple, n'apparaissent que trop rarement au programme des nombreuses manifestations consacrées à l'IE.

Dans les limites de ce propos liminaire, exposons brièvement ce que pourrait être le cadre conceptuel de l'IE en Sciences de Gestion en partant d'une définition de cette notion, puis en nous appuyant sur les approches théoriques des systèmes d'informations qui nous paraissent constituer l'un des socles solides pouvant servir d'assise aux recherches futures.

1 Le point de vue des Sciences de Gestion : choix de définitions

Parmi les nombreuses définitions du concept d'IE, nous en retiendrons deux qui nous paraissent particulièrement adaptées aux caractéristiques des SI et plus généralement à la perspective des Sciences de Gestion.

La première peut être considérée comme la formalisation originelle du concept dans notre pays. Elle fut proposée en 1994³ par Henri Martre, praticien venant du monde de l'entreprise publique, dans un rapport qu'il coordonna et dans lequel il présenta l'IE comme un « *outil à part entière de connaissance et de compréhension permanente des réalités des marchés, des techniques et des modes de pensée des concurrents, de leur culture, de leurs intentions et de leur capacité à les mettre en œuvre. Elle se définit alors comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information utile aux acteurs économiques obtenue légalement.* ». Plus récemment, lors d'un discours d'inauguration, l'auteur résuma sa pensée en indiquant que l'IE « *est l'ensemble des processus*

³ http://www.plan.gouv.fr/intranet/upload/publications/documents/intelligence_economique.pdf

qui permet au décideur d'avoir une bonne compréhension du terrain sur lequel il opère à partir des données utiles disponibles⁴ »

La seconde définition émane d'un de nos collègues, professeur en Sciences de Gestion et d'un praticien travaillant au sein d'une cellule de veille. Ces deux chercheurs définissent l'intelligence économique et stratégique comme « *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 et 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* » (Bournois & Romani, 2000).

Si l'on combine ces deux définitions la référence directe ou indirecte à plusieurs des disciplines classiques composant les Sciences de Gestion est immédiate. On se bornera ici à évoquer, de manière non exhaustive, quelques exemples. Ainsi, l'IE visant à mieux comprendre l'environnement externe de l'organisation concerne à l'évidence le management stratégique. Cette appréhension contextuelle, notamment au travers des acteurs et des produits, intéresse aussi directement le marketing via, notamment la réalisation des études de marché. La coordination dans l'action entre acteurs publics et privés s'inscrit dans les travaux du management public et en particulier ceux relatifs aux partenariats public-privé. Par ailleurs, la légalité de la collecte de l'information met directement en jeu le domaine de la « Gestion juridique et fiscale ». Enfin, le champ des systèmes d'information apparaît central en raison des concepts de management de l'information, d'outils et de prise de décision qui constituent l'essentiel du contenu de ce champ. C'est précisément cette dernière perspective que nous souhaitons développer maintenant.

2 Des systèmes d'information aux fondements théoriques de l'IE

L'une des principales approches fondant les SI (Zmud, 2000) consiste à considérer que le management de l'information, s'appuyant sur des technologies en constant perfectionnement, vise à soutenir et à s'intégrer à la conception et mise en œuvre des stratégies organisationnelles. Proposons alors dans cet esprit de nouvelles perspectives théoriques susceptibles de servir d'assises à de futures recherches en IE sur la base de concepts déjà validés dans le domaine des SI.

2.1 Information & Décision

Signal et sens, sont deux termes recouvrant deux grandes approches de synthèse de l'information (Feldman & March, 1981). L'approche signal est on le sait, la plus ancienne (Shannon, 1948). Elle propose une vision quantitative de l'information qui conduit à mettre en lumière trois lois génériques concernant les trois notions de bruit, d'entropie et de chaos. Cette approche sert de base à l'élaboration de systèmes permettant d'analyser l'information reçue de capteurs notamment dans le domaine de la sécurité (Kaza, Wang & Chen, 2007). Dans ce cadre l'homme ne constitue pas une variable déterminante ce qui explique que d'autres chercheurs aient porté leur attention sur l'élément qui fait qu'une information est différente d'une donnée : le sens⁵. Ainsi, K.E Weick (1993; 1995) a montré que le sens d'une information est personnalisé et contextualisé et que ce sens peut se créer et se gérer. L'information ne peut alors se comprendre qu'une fois positionnée par rapport aux données et aux connaissances (Tuomi, 2000). Ce signal interprétable se trouve au centre des préoccupations du champ de recherche pour lequel l'IE est apparu le plus proche : la veille. L'attitude, d'écoute passive et active nécessite en effet de finement appréhender la création de

⁴ http://www.esc-toulouse.net/ms/iese/Discours_Henri_Martre/intelligence_economique.html

⁵ Terme que l'on retrouve dans le mot « renseignement ».

sens à partir de signaux souvent tenus (Lesca, 2003), et donc possède de nombreux liens avec l'IE. Ainsi, par exemple, le cycle du renseignement qui est souvent utilisé par les praticiens de l'IE s'apparente aux séquences de veilles inspirées du processus de H.A. Simon « *Intelligence Design Choice* ».

De récentes pistes de recherches peuvent être ici évoquées. Elles se réfèrent notamment au concept de « *situation awareness* » (Endsley & Garland, 2000) focalisant l'attention sur les voies par lesquelles le décideur parvient à mieux comprendre son environnement. Il est hors de propos d'exposer ici en détail cette analyse. Précisons seulement qu'appréhender une situation réelle requiert le passage de plusieurs niveaux de conscience. En particulier, l'un d'entre eux nécessite de bien saisir les relations acteurs identifiés-environnement. Or, cette faculté de mettre en évidence ces liens se retrouve au cœur même du terme d'intelligence (*intelligere*). Cette piste de compréhension du sens contenu dans la situation peut alors être explorée plus avant ; ainsi dans le cas de groupes de décideurs, les apports de travaux sur le partage des modèles mentaux peuvent être mobilisés (Yen, Fan, Sun, Hanratty & Dumer, 2006). Cette piste conduit à poser un regard neuf sur les déterminants informationnels de la décision. Dans ce cadre, les travaux sur la prise de décision en situation⁶ (Klein, 1998; Lebraty & Pastorelli-Nègre, 2004) conduisent à renouveler les traditionnels modèles décisionnels et donc à repenser les flux informationnels qui arrivent au décideur (Browne & Ramesh, 2002).

2.2 Architecture technologique

Les potentialités offertes par les Technologies de l'Information (TI) ne cessent de s'accroître, et le management de l'information s'identifie de plus en plus à une véritable symbiose entre l'homme décideur et ces dernières⁷. Quelles sont alors les approches théoriques majeures susceptibles d'être utilisées pour analyser, comprendre et prévoir les enjeux des architectures technologiques utilisables pour l'IE. Parmi les multiples courants se focalisant sur les TI, quatre d'entre eux nous semblent particulièrement bien adaptées au contexte de l'IE.

Tout d'abord, la théorie de la richesse des médias (Daft & Lengel, 1986) illustre parfaitement bien le rôle que peut jouer l'outil technologique dans la gestion du triptyque « individu - sens-tâche ». A titre d'exemple, cette approche peut servir de fondement à l'estimation du degré de confiance à accorder à un interlocuteur lors de négociation commerciales médiatisées par des TI (Rockmann & Northcraft, 2008).

Ensuite, mentionnons un vaste courant de recherche se situant au carrefour des problématiques décisionnelles et de l'utilisation des TI. Il s'agit de l'ensemble des travaux portant sur les systèmes d'aide à la décision (Arnott & Pervan, 2008). Un exemple de recherche susceptible d'ouvrir des pistes en IE est donnée par M.G Martinsons et R.M. Davisonb (2007) qui analysent les relations entre différents styles de prise de décision stratégiques selon plusieurs pays et l'emploi des technologies d'aide à la décision.

La troisième approche concerne les systèmes de gestion des connaissances. Ces systèmes ont pour objectif de favoriser la spirale de création des connaissances (Nonaka & Takeuchi, 1995). Cependant, les résultats de ces recherches apparaissent pour le moment insuffisamment convaincants certains estimant même possibles l'apparition d'effets négatifs dans la mesure où ces systèmes peuvent réduire la créativité des décideurs (Cheung, Chau & Au, 2008).

La dernière approche théorique se situe à un niveau organisationnel et vise à aligner la stratégie en matière de SI avec la stratégie générale. Ces travaux sur l'alignement se situent parfaitement dans le prolongement de la définition de F. Bournois citée plus haut. Il y a alors deux manières d'utiliser cette approche pour étayer les recherches en IE. En premier lieu, il

⁶ Traduction des termes : « Naturalistic Decision making »

⁷ La liste des entreprises financées par le fond d'investissement In-Q-Tel, par exemple, en témoigne.

semble évident qu'il convienne d'aligner la structure du SI avec la stratégie d'IE de l'organisation. Cet alignement peut d'ailleurs impliquer une mise à niveau du SI et inversement, il peut être intéressant de voir comment le SI existant peut ouvrir des perspectives en matière d'IE. En second lieu, une analyse des concurrents en termes d'alignement, peut conduire à un diagnostic de type : forces et faiblesses et fournir ainsi un certain niveau d'anticipation sur les futurs axes d'efforts susceptibles d'être mis en œuvre par ces concurrents. De ce point de vue, les différents cas pratiques analysés dans la littérature peuvent faire l'objet d'une relecture et fournir ainsi des grilles d'interprétation et de prospective sur leur devenir (Silva, Figueroa B & González-Reinhart, 2007).

2.3 Systèmes d'information inter-organisationnels (SIIO)

Recueillir de l'information sur l'environnement implique de travailler avec des systèmes ouverts. Quand une organisation veut mettre en place une démarche d'IE, elle se trouve confronté au dilemme classique d'internalisation ou d'externalisation de cette nouvelle activité. Si dans les deux cas se pose la question des relations inter-organisationnelles et notamment la coordination avec les services de l'Etat, dans le second celui de l'externalisation il faudra en outre assurer et assumer les relations avec le prestataire de service. On mesure alors combien peuvent être rendus plus puissants les freins que l'on rencontre habituellement dans l'un des plus délicats problèmes du management des SI, leur mise en relation. Rappelons certains de ces freins :

- Le risque et la confiance (Nicolaou & McKnight, 2006; Soper, Demirkan & Goul, 2007) ;
- Les caractéristiques comparées des organisations en termes d'implication de la direction, de degré de centralisation et de compétences technologiques (Lin, 2006) ;
- Les spécificités des organisations publiques (Pardo, Cresswell, Thompson & Zhang, 2006).

Cette liste est loin d'être exhaustive et le partage des connaissances entre organisations dans le domaine de la sécurité, s'il constitue un champ de recherche en voie d'exploration (Jarvenpaa & Majchrzak, 2008) se révèle encore plus passionnant en ce qui concerne l'IE. Reconnaissons le il s'agit là d'un terrain encore largement en friche appelant des travaux pionniers.

3 Contributions

Comme Monsieur Alain Juillet, Haut Responsable à l'Intelligence Economique, le préface, ce numéro spécial est composé de quatre articles visant à analyser et comprendre les différentes facettes de l'IE, mais aussi, à faire des propositions, contribuant à renforcer le lien nécessaire entre le monde académique et celui des acteurs de terrain. Ainsi, tous comportent un ancrage théorique et une analyse de différents terrains de recherche.

Avant de présenter ces articles, rappelons que le point de départ de ce numéro spécial est un colloque, intitulé « 5^{èmes} rencontres en Intelligence Economiques », qui s'est tenu en septembre 2007 à Sophia-Antipolis. Au cours de cette journée organisée par le CERAM Business School et par le Laboratoire GREDEG UMR CNRS 6227, dix-huit communications avaient été discutées. Six propositions d'articles supplémentaires sont venues se greffer à cet ensemble déjà riche. Un long processus de révision et de filtrage a alors été mis en œuvre et finalement, les quatre articles suivants se sont distingués.

Le premier article, écrit par Nicolas Lesca et Marie-Laurence Caron-Fasan est intitulé « *Facteurs d'échec et d'abandon d'un projet de veille stratégique : retours d'expériences* ». Il met en lumière les facteurs qui conduisent à l'arrêt de projets de veille. Fondé sur l'analyse de 39 cas, il montre notamment, l'impact que peut avoir l'existence d'un « *traumatisme* » issu d'expériences négatives dans des projets de ce type. Si cet article possède un intérêt théorique,

il concerne également les managers. En effet, les résultats mis en lumière constituent les prémisses de connaissances actionnables. Connus des parties prenantes, ils sont susceptibles d'améliorer leur capacité à analyser et reconnaître des signes d'alerte précoce et ainsi limiter les échecs. En outre, cet article met en lumière les spécificités d'un projet de veille stratégique par rapport à un projet SI classique.

Le second article, écrit par David Salvetat est intitulé « *Pratiques d'Intelligence Economique : entre Structuration et Déstructuration, le Cas des Entreprises Européennes de Hautes Technologies* ». L'auteur souligne le dilemme existant entre nécessité de mettre en œuvre une démarche structurée et besoin de flexibilité dans un domaine riche en situations à rebondissements. Après avoir interrogé 153 entreprises du secteur des hautes technologies, l'auteur montre l'existence de 4 groupes : ceux qui n'ont aucune pratique en matière d'IE ; ceux qui se contentent d'une veille fermée (absence complète de relations d'échanges d'informations ou de collaborations avec les acteurs de l'environnement) ; ceux qui pratiquent une veille ouverte ; et enfin le dernier groupe qui met en œuvre l'ensemble des pratiques en matière d'IE. Le résultat de l'analyse de ces 4 groupes met en lumière le fait que seulement dans le cas du dernier groupe il est légitimement possible de parler de démarche structurée.

Le troisième article, écrit par Dominique Phanuel est intitulé « *Intelligence économique et réseau : Quelle configuration est mobilisée par les PME-PMI ?* ». L'auteur propose de catégoriser l'IE autour de deux dimensions : « *pourvoyeurs* » d'informations et « *pilleurs* » d'informations. Ensuite, quatre configurations de pratiques d'intelligence économique sont formalisées et sur la base d'une enquête auprès de 75 entreprises, il est montré que l'une d'elle semble privilégiée par les PME-PMI. Dans cette configuration surnommée « *c'est mieux dehors* », les dirigeants s'ouvrent sur l'extérieur en se rendant dans des expositions, salons et conférences et en participant à des associations et des clubs. Par contre, ils éprouvent une certaine méfiance à l'égard de leurs salariés. Enfin, l'auteur propose en discussion la mise en œuvre d'une pratique enchevêtrée de l'IE, qu'il nomme « *maillage* ».

Le dernier article, écrit par Cécile Belmondo est intitulé « *Comprendre les pratiques des acteurs de l'intelligence économique : une étude des micro-activités de représentation de l'environnement concurrentiel et d'organisation de la veille concurrentielle* ». L'auteur propose une taxonomie des activités liées à la génération de connaissances sur l'environnement concurrentiel d'une entreprise. Cette taxonomie contenant neuf pratiques liées au diagnostic stratégique externe est construite à partir d'une recherche inductive fondée sur l'analyse de six mois des comportements des membres d'une cellule de veille concurrentielle. L'auteur montre que la récurrence d'activités collectives non liées à la veille et la redondance d'activités individuelles de recueil de données contribuent à générer des cadres d'actions communs qui guident par la suite les activités des veilleurs et assurent la cohérence de leurs productions vis à vis des décideurs organisationnels.

4 Conclusion

L'objectif de ce numéro spécial est, on l'a compris, de constituer une étape dans la reconnaissance scientifique d'un champ d'activité crucial pour nos entreprises, celui de l'IE. Si l'on adopte le vieux précepte militaire selon lequel : « le nombre gagne toujours » et si l'on précise que ce principe appliqué à la recherche doit en outre respecter strictement le devoir de qualité alors le monde académique a la responsabilité de générer un contingent important de chercheurs-éclaireurs proposant des pistes scientifiquement validées aux entreprises et aux services de l'Etat. Ne s'agit-il pas alors, pour reprendre la métaphore à laquelle nous nous référons dans le début de ce propos, d'apprendre à contourner les nombreuses lamproies et autres prédateurs non identifiés qui naviguent dans l'Océan de l'intelligence économique ?

Références bibliographiques

- Arnott, D., & Pervan, G. 2008. Eight key issues for the decision support systems discipline. *Decision Support Systems*, 44(3): 657-672.
- Bournois, F., & Romani, P. J. 2000. *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*. Paris: Economica.
- Browne, G. J., & Ramesh, V. 2002. Improving information requirements determination: a cognitive perspective. *Information & Management*, 39(8): 625-645.
- Cheung, P.-K., Chau, P. Y. K., & Au, A. K. K. 2008. Does knowledge reuse make a creative person more creative? *Decision Support Systems*, 45(2): 219-227.
- Daft, R. L., & Lengel, R. M. 1986. Organization information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5): 554-571.
- Endsley, M. R., & Garland, D. J. 2000. *Situation Awareness Analysis and Measurement*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Faligot, R. 2008. *Les services secrets chinois*. Paris: Nouveau Monde Editions.
- Feldman, M. S., & March, J. G. 1981. Information in Organizations as Signal and Symbol. *Administrative Science Quarterly*, 26(2): 171-186.
- Hammer, M. 2003. Regards inédits sur le monde politique chinois. In W. Paper (Ed.): Institut universitaire de hautes études internationales.
- Jarvenpaa, S., L., & Majchrzak, A. 2008. Knowledge Collaboration Among Professionals Protecting National Security: Role of Transactive Memories in Ego-Centered Knowledge Networks. *Organization Science*, 19(2): 260.
- Kaza, S., Wang, Y., & Chen, H. 2007. Enhancing border security: Mutual information analysis to identify suspect vehicles. *Decision Support Systems*, 43(1): 199-210.
- Klein, G. 1998. *Sources of Power How People Make Decisions*. Cambridge: MIT Press.
- Lebraty, J. F., & Pastorelli-Nègre, I. 2004. Biais cognitifs : quel statut dans la prise de décision assistée ? , 9(3): 87-116.
- Lesca, H. 2003. *Veille stratégique - La méthode L.E.SCAnning*: Editions EMS.
- Lin, H.-F. 2006. Interorganizational and organizational determinants of planning effectiveness for Internet-based interorganizational systems. *Information & Management*, 43(4): 423.
- Martinsons, M. G., & Davison, R. M. 2007. Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and Chinese management. *Decision Support Systems*, 43(1): 284-300.
- Nicolaou, A., I., & McKnight, D. H. 2006. Perceived Information Quality in Data Exchanges: Effects on Risk, Trust, and Intention to Use. *Information Systems Research*, 17(4): 332.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge creating company*: Oxford University Press.
- Pardo, T., A., Cresswell, A. M., Thompson, F., & Zhang, J. 2006. Knowledge sharing in cross-boundary information system development in the public sector. *Information Technology and Management*, 7(4): 293.
- Rockmann, K. W., & Northcraft, G. B. 2008. To be or not to be trusted: The influence of media richness on defection and deception. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, In Press, Corrected Proof.
- Shannon, C. E. 1948. A Mathematical Theory of Communication. *The Bell System Technical Journal*, 27: 379-423.
- Silva, L., Figueroa B, E., & González-Reinhart, J. 2007. Interpreting IS alignment: A multiple case study in professional organizations. *Information and Organization*, 17(4): 232-265.
- Soper, D., S., Demirkan, H., & Goul, M. 2007. An interorganizational knowledge-sharing security model with breach propagation detection. *Information Systems Frontiers*, 9(5): 469.

- Tuomi, I. 2000. Data Is More Than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory. *Journal of Management Information Systems*, 16(3): 103-117.
- Weick, K. E. 1993. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster., 38(4): 628-653.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yen, J., Fan, X., Sun, S., Hanratty, T., & Dumer, J. 2006. Agents with shared mental models for enhancing team decision makings. *Decision Support Systems*, 41(3): 634-653.
- Zmud, R. W. 2000. *Framing the Domains of IT Management*. Paris: Pinnaflex.