



**Réseaux d'acteurs et détection informelle de signaux faibles :  
le rôle transformé du renseignement humain en intelligence  
économique ; Étude de cas Bomare company.**

**Actor networks and the informal detection of weak signals:  
the evolving role of human intelligence in competitive  
intelligence case study; Bomare company.**

**AMOURA FOUZIA<sup>1</sup>, BOUROUBI Mustapha<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Laboratoire de Management du Changement, Doctorante  
université alger3- Algérie [amoura.fouzia@hotmail.com](mailto:amoura.fouzia@hotmail.com).

<sup>2</sup>Laboratoire de Management du Changement, Professeur  
université alger3- Algérie [mustaphabouroubi@gmail.com](mailto:mustaphabouroubi@gmail.com).

Date de réception:16/08/2025 Date de révision:29/12/2025 Date d'acceptation:31/12/2025

**Résumé:**

Cet article se veut une contribution qui consiste à démontrer, à travers l'étude de cas de BOMARE Company, , la nécessité d'organiser et de formaliser le renseignement humain (HUMINT) au sein d'un système d'intelligence économique. L'analyse met en évidence le passage du HUMINT, d'une pratique informelle et intuitive, à une fonction stratégique capable de capter et de traiter des signaux faibles et d'influencer la décision.

IL Souligne l'importance de structurer et professionnaliser ces pratiques pour optimiser la gouvernance de l'information et renforcer l'anticipation stratégique dans des environnements complexes et incertains.

**Mots clés:** renseignement humain, réseaux d'acteurs, intelligence économique, gouvernance de l'information.

**Codes de classification Jel:** J24, M14.

**Abstract:**

This article offers a scholarly contribution by examining, through the case study of BOMARE Company, , the imperative to

organize and formalize Human Intelligence (HUMINT) within an integrated competitive intelligence framework. The study reveals HUMINT's evolution from an informal, experience-based practice to a strategic capability for decision-making. The results emphasize the need to structure and professionalize, HUMINT in order to strengthen information governance and improve strategic anticipation in complex and uncertain environments.

**Keywords :** human intelligence, actor networks, economic intelligence, information governance.

**JEL Classification Codes:** J24, M14.

*Corresponding author:* AMOURA FOUZIA, *e-mail:*  
[amoura.fouzia@hotmail.com](mailto:amoura.fouzia@hotmail.com).

## 1. Introduction :

Depuis la fin du XXe siècle, l'intelligence économique (IE) s'impose de plus en plus comme un système intégré et efficace d'aide à la décision stratégique. Cette approche basée sur l'information comme ressource stratégique, a été formalisée en France par le rapport Martre (Martre Henri, 1994) considéré comme le texte fondateur de la doctrine française en IE. Produit par un collège d'experts, sous la direction d'Henri Martre, ce rapport conceptualise l'intelligence économique comme un système de maîtrise de l'information stratégique, admise désormais comme fonction d'entreprise à part entière et comme politique publique.

Dans ce cadre renouvelé, le **renseignement humain** ou « **HUMINT** » de « **Human Intelligence** » qui désigne l'information d'origine humaine, longtemps réservé aux sphères militaire et diplomatique, connaît une évolution significative dans les organisations civiles. Initialement défini comme un type de renseignement dérivé d'informations obtenues directement auprès de sources humaines, le HUMINT repose sur l'usage de capteurs humains mobilisant des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être pour observer, interagir et contextualiser l'information. À l'ère des technologies numériques, des flux informationnels automatisés, du Big Data et même de l'intelligence artificiel la valeur ajoutée du facteur humain reste indéniable. Elle réside dans sa capacité à capter des signaux faibles, à interpréter des dynamiques sociales et à anticiper les changements de l'environnement.

Dès lors, le renseignement humain ne se réduit plus à une simple méthode de collecte : il devient un vecteur stratégique de médiation, d'interprétation contextuelle et d'influence. Sa dimension relationnelle permet non seulement de révéler des réalités informelles, mais aussi d'inscrire l'organisation dans des logiques d'adaptation et de négociation dans un environnement incertain (Caramello, 2008). Cette évolution appelle une professionnalisation des pratiques, une reconnaissance des compétences associées et une intégration plus structurée dans les dispositifs contemporains d'intelligence économique (Jakobiak, 2009).

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente recherche, qui vise à analyser comment, dans le contexte organisationnel, le renseignement humain évolue **d'une pratique informelle à une fonction stratégique intégrée dans la gouvernance de l'information**. Plus précisément, elle s'attache à comprendre les **tendances de structuration, les dynamiques de professionnalisation**, et les **conditions d'institutionnalisation** du HUMINT dans les entreprises.

Pour ce faire, nous proposons dans cet article une étude appliquée à **BOMARE Company**, entreprise algérienne spécialisée dans l'industrie électronique évoluant dans un environnement concurrentiel international. L'objectif est d'identifier, à travers une enquête qualitative menée par entretiens semi-directifs auprès de cadres de différents départements (marketing, management qualité, HSE, relations écoles, etc.), les pratiques effectives du HUMINT, les compétences mobilisées et les mécanismes organisationnels qui permettent ou freinent son intégration, d'où la problématique qui se dégage :

**Comment le renseignement humain en entreprise évolue-t-il d'un mode implicite de collecte d'informations de sources informelles, vers une fonction stratégique à intégrer dans les dispositifs d'intelligence économique ?**

Pour cela, nous mobilisons l'approche systémique et socio-organisationnelle (Moigne.j.L, 1994),(Morin E. , 1990) en articulant les apports théoriques sur la connaissance organisationnelle (Nonaka & Takeuchi , 1995) avec ceux de l'intelligence économique (Jakobiak, 2009) (Lesca, 1994). Ce cadre permet d'analyser le HUMINT comme **un système sociotechnique vivant**, fondé sur l'articulation entre réseaux d'acteurs, compétences humaines, culture organisationnelle et outils de veille stratégique en tant que principale composante de l'intelligence économique.

## **2. De L'informel Au Fonctionnel : Vers Une Institutionnalisation Du HUMINT.**

Le renseignement, perçu historiquement comme une fonction souvent confidentielle, voire associée à des activités clandestines ou romanesques, et dont la nature "artisanale" a pu être soulignée, connaît une évolution notable, en particulier avec le développement de la recherche en intelligence économique.

Aujourd'hui, le renseignement humain (souvent appelé HUMINT dans la terminologie anglo-saxonne, bien que les sources françaises privilégient les termes de "sources humaines" ou "agents") est de plus en plus reconnu et intégré au sein des dispositifs formalisés d'intelligence économique. Cette légitimité est encore en construction pour certains aspects.

Pour saisir les bases actuelles de cette reconnaissance ainsi que les modalités de son intégration dans les dispositifs contemporains d'intelligence économique, il apparaît nécessaire de retracer l'évolution historique du renseignement humain, depuis ses origines jusqu'à sa structuration progressive en tant qu'outil stratégique.

### **2.1 Cadre historique.**

#### **2.1.1 évolution historique du renseignement humain.**

Se définissant comme la collecte d'informations, souvent sensibles ou secrètes, via des interactions interpersonnelles, le HUMINT a connu une trajectoire de transformation progressive, notamment depuis le milieu du XXe siècle et l'ère post-Guerre froide, où la nécessité de mieux maîtriser l'information surabondante est devenue primordiale (F.Beau, 2019).

Cette évolution vise à en faire une fonction plus organisée, encadrée et dont la légitimité, notamment dans le domaine économique, est activement recherchée.

Historiquement, cette dynamique s'est principalement inscrite dans un cadre étatique, militarisé et géopolitique.

La Guerre froide a particulièrement marqué cette structuration du renseignement humain, qui s'est organisée au sein de grandes agences nationales telles que la CIA, le KGB, la DGSE, et le MI6, agissant dans un contexte de bipolarité stratégique mondiale basé sur une cohabitation de deux cultures différentes du renseignement (Denécé, 2012). Il reposait fondamentalement sur des réseaux clandestins, des opérations d'infiltration et des techniques de contre-espionnage. Ces activités exigeaient la mobilisation de compétences humaines essentielles, notamment relationnelles (implicite dans les réseaux et contacts), linguistiques et psychologiques avancées.

Malgré l'importance du facteur humain, le renseignement était subordonné à une architecture organisationnelle fortement hiérarchique, axée sur la sécurité et le cloisonnement. Cependant les avancées récentes et la nature des menaces actuelles encouragent une évolution vers plus d'ouverture et de collaboration en réseau, plaçant l'organisation de la connaissance et le partage des savoirs au cœur de son exploitation.

### **2.1.2 Cheminement vers la réhabilitation du Humint.**

Les mutations géopolitiques de la fin du XXe siècles marqués par la mondialisation des marchés, l'internationalisation des échanges et la montée de l'économie immatérielle, entraînent une recomposition des usages du HUMINT entre 1975 et 1995, une série de scandales majeurs (Watergate, Iran-gâte, Rainbow Warrior) dévoile l'usage politique du renseignement humain et suscite une demande accrue de transparence, de contrôle démocratique et de régulation des pratiques. Un grand basculement s'est ainsi opéré depuis la fin de la Guerre froide. Le renseignement est désormais au centre des politiques de sécurité et, par conséquent, orienté vers l'action (Chopin, O., & Oudet, B., 2023).

Parallèlement, les premières initiatives d'intelligence économique, notamment portées en France par le rapport (Martre Henri, 1994) et les travaux de (Besson, B., & Possin, J.-C, 1996) amorcent l'intégration du HUMINT dans le monde civil et entrepreneurial. Il devient un puissant levier pour la veille stratégique, la diplomatie économique et la prévention des risques réputationnels. Cette évolution s'appuie sur un double mouvement : d'une part, une structuration organisationnelle croissante des dispositifs internes de collecte et d'analyse au sein des organisations ; d'autre part, une professionnalisation des pratiques et des acteurs mobilisés.

Bien que cette période ait favorisé la reconnaissance et l'intégration du renseignement humain dans les dynamiques économiques et organisationnelles, la révolution numérique a transformé en profondeur ses méthodes, ses instruments et ses objectifs, posant ainsi de nouveaux enjeux pour le HUMINT à l'ère du digital.

## **2.2 Nouveaux défis pour L'humint.**

### **2.2.1 Le renseignement humain à L'ère du numérique.**

Selon (F.Beau, 2019), des entités dédiées émergent pour encadrer, coordonner et exploiter l'information issue de sources humaines selon une logique de gouvernance collaborative. Ces entités

ne se limitent pas à capter l'information, elles assurent également sa validation, sa contextualisation et sa diffusion stratégique.

Dans ce processus d'institutionnalisation, l'avènement des nouvelles technologies et la montée en puissance de l'OSINT (Open Source Intelligence-Renseignement de Sources Ouvertes) installe une réalité nouvelle qui veut que maintenant « 80-90 % de l'information utile est accessible via les sources ouvertes », O. Dujardin, cité par (Chopin, O., & Oudet, B., 2023).

### **2.2.2 Vers une structuration organisationnelle.**

Avec la BIG-DATA et l'avènement des réseaux sociaux, ce changement a complexifié tout le processus informationnel : Quelles informations faut-il traiter ? Comment s'assurer de leur fiabilité ? Faut-il ou est-il possible de tout traiter ?

Cependant cela ne rend pas obsolète le renseignement humain, mais le repositionne comme complément indispensable dans l'analyse des signaux faibles, la compréhension des comportements et la détection des intentions non explicites. Dès lors il ne s'agit plus d'un simple outil de surveillance, mais d'un dispositif favorisant l'interprétation collective d'informations souvent incomplètes, voire de signaux faibles.

Dans leur analyse de la sociologie du renseignement, (Chopin, O., & Oudet, B., 2023) souligne que le HUMINT a connu une profonde évolution, passant d'une activité jusque-là opaque et sans territoire défini à une fonction désormais encadrée et intégrée aux dispositifs publics et privés de gouvernance de l'information. Ce mouvement reflète une volonté croissante de légitimer les pratiques de renseignement dans un cadre légal, éthique, professionnel et démocratique.

Ce cadre se traduit par l'intégration progressive de cette fonction dans des systèmes et des structures internes identifiables tels que : système d'intelligence économique ou de veille stratégique, cellules de veille, directions stratégiques, fonctions d'anticipation ou de gestion des risques, et autres..., Ces unités formelles assurent la coordination, la validation et la diffusion de l'information stratégique recueillie par des agents internes, dans une logique de gouvernance collaborative.

Ainsi la montée en puissance du HUMINT s'inscrit dans un processus de rationalisation des sources et des canaux d'information, où l'acteur humain - en tant que capteur, interprète et médiateur - devient un élément central du système de gouvernance (Besson, B., & Possin, J.-C, 1996). À ce titre, il s'intègre aux logiques d'anticipation, d'analyse stratégique et de réduction de l'incertitude dans un

environnement informationnel (Wilensky, 1967) et complexe (Morin E. , 2012).

Cette transition de l'informel vers le fonctionnel appelle une réflexion approfondie sur ; les profils d'acteurs mobilisés, la nature des compétences requises et les modalités de leur reconnaissance organisationnelle. De là, découle tout l'intérêt de notre recherche pour les réseaux d'acteurs en intelligence économique.

### **2.3 Approche systémique et complexité des dispositifs informationnels.**

La conceptualisation du renseignement humain (HUMINT) s'inscrit pleinement dans une **lecture systémique des organisations**. Des auteurs comme (Moigne.j.L, 1994) et, dans le domaine de la pensée complexe, (Morin E. , 1990) soulignent que les systèmes organisationnels sont par nature dynamiques, ouverts et évolutifs. Dans cette optique, l'HUMINT constitue une interface vivante entre les flux informationnels formels et informels, entre les signaux forts et faibles, ainsi qu'entre la logique technologique de l'information et la logique sociale de l'interprétation humaine (Lesca, 1994).

En tant que composant d'un système d'intelligence économique, le HUMINT est soumis à des logiques de codification, de hiérarchisation et de médiation. Sa pertinence dépend autant de la compétence individuelle du collecteur, (capable de saisir des nuances et des impressions inaccessibles aux capteurs techniques), que de la structuration organisationnelle des réseaux et de la clarté des circuits décisionnels.

Ainsi, au-delà de sa fonction opérationnelle, le HUMINT repose avant tout sur la capacité humaine à interpréter, contextualiser et relier les informations dans des environnements marqués par l'incertitude. Cette centralité de l'acteur humain confère au renseignement une portée stratégique déterminante, en particulier en période de crise ou d'instabilité, ce qui justifie pleinement l'analyse du rôle du HUMINT dans ce contexte.

### **2.4 Justifications du rôle de l'Humint par les temps d'instabilité.**

#### **2.4.1 Vers un système sociotechnique structuré.**

Au cours de la dernière décennie, le renseignement humain (HUMINT) a connu une mutation profonde dans sa place et ses fonctions au sein des dispositifs d'intelligence économique, notamment dans les secteurs à haute sensibilité stratégique tels que l'énergie, la cybersécurité, la diplomatie économique ou les infrastructures critiques (Besson & Possin,, 2009). Le HUMINT ne relève plus d'une pratique périphérique ou empirique : il tend à

s'institutionnaliser sous la forme d'un système sociotechnique, articulant des réseaux humains de confiance, des dispositifs de formation spécifiques et des compétences pluridisciplinaires.

Cette professionnalisation repose sur une combinaison de : savoirs, de pratiques, de normes organisationnelles et de mécanismes collectifs d'encadrement de l'information (Schön, 1994). Les compétences mobilisées relèvent de plusieurs registres : techniques (traitement, traçabilité et sécurisation de l'information), cognitifs (analyse des signaux faibles), relationnels (gestion de la parole, influence interpersonnelle) et éthiques (neutralité, non-manipulation, confidentialité).

#### **2.4.2 Crises informationnelles, guerre cognitive et légitimation Du Humint.**

Toutes les crises géopolitiques et géoéconomiques apparaissent aujourd'hui comme des conflits informationnels. Elles démontrent ainsi la nécessité d'un HUMINT professionnalisé, capable d'interpréter les signaux faibles dans des environnements saturés et instables. L'exemple emblématique de la guerre de « douze jours » entre l'Iran et Israël (avril 2025) illustre cette dynamique.

Ce conflit a été moins marqué par la confrontation militaire que par une guerre cognitive intense, caractérisée par des opérations de désinformation, des manipulations numériques massives, et la diffusion de signaux contradictoires via les médias et les réseaux sociaux. Dans ce brouillard informationnel, les outils technologiques (OSINT, SIGINT, IA) se sont révélés limités pour interpréter les intentions stratégiques réelles des acteurs.

Mobilisant des agents ancrés dans les zones grises, Le HUMINT, a permis une lecture contextualisée des dynamiques militaires, politiques et religieuses. Il a significativement contribué à réduire l'incertitude décisionnelle, à valider les hypothèses opérationnelles et à alimenter des scénarios diplomatiques.

La montée en puissance du HUMINT s'est accompagnée d'une structuration croissante : élaboration de chartes déontologiques, formalisation des procédures de traitement de l'information humaine, dispositifs internes de responsabilisation, (F.Beau, 2019) et intégration dans les architectures de gouvernance des risques. Cette dynamique vise notamment à limiter les biais cognitifs identifiés par (Kahneman, 2012), en favorisant une culture organisationnelle réflexive, fondée sur une vigilance accrue, pour diversifier les sources et adopter des perspectives critiques (Johnston, 2005).

Enfin, les crises sanitaire (COVID-19) et géopolitique (Ukraine), ont mis en évidence les limites des systèmes entièrement

automatisés et souligné le rôle stratégique irremplaçable de l'humain comme capteur relationnel et vecteur stratégique transversal, au cœur des dispositifs de gouvernance de l'information et de la décision.

Dans ce contexte de complexité et d'instabilité croissante, la reconnaissance du renseignement humain comme système sociotechnique ne peut être pleinement comprise sans analyser les dynamiques internes qui structurent les acteurs de la veille stratégique. La différenciation fonctionnelle entre observateurs, analystes et décideurs devient alors un facteur clé d'efficacité collective et agilité organisationnelle.

### **3. La Différenciation Fonctionnelle Des Acteurs De La Veille Stratégique.**

#### **3.1 Professionnalisation différenciée dans les dispositifs de veille : entre spécialisation analytique et agilité organisationnelle.**

Dans les systèmes d'intelligence économique, la professionnalisation des acteurs s'organise selon une structuration fonctionnelle tripartite : les analystes, les décideurs et les observateurs (Jakobiak, 2009). Les deux premières catégories font l'objet d'une montée en compétences formalisée, via des formations spécifiques, l'usage d'outils méthodologiques structurés (SWOT, PESTEL) et l'intégration dans des cellules de veille expertes. Leur rôle exige une maîtrise des logiques d'anticipation, d'interprétation de l'information stratégique et de soutien à la décision (Choo, 2002).

Les observateurs, en revanche, ne sont pas directement impliqués dans les processus analytiques, leur spécificité réside dans leur proximité opérationnelle avec l'environnement externe (clients, partenaires, concurrents). Leur contribution repose moins sur une technicité formelle que sur une capacité attentionnelle diffuse, fondée sur l'écoute, l'intuition et l'alerte (Weick, 1995). Cette approche rejoint les travaux de (Daft & Weick, 1984), qui soulignent la valeur stratégique des signaux faibles perçus en dehors des routines cognitives formelles.

Ce modèle différencié valorise la complémentarité entre expertise centralisée et « vigilance partagée » (Cigref, 2003) dans une logique sociotechnique (Trist & Emery, 1965) de gouvernance fluide et apprenante. Cette évolution ouvre la voie à une exploration plus large des fonctions stratégiques du renseignement humains dans les organisations contemporaines.

#### **3.2 Réseaux humains et circulation de l'information stratégique.**

La valeur du renseignement humain réside dans la qualité des réseaux humains mobilisés, véritables zones d'échanges où circulent et

s'enrichissent les savoirs. Les informations informelles issues de sources humaines, notamment de prestataires externes et réseaux personnels, représentent environ 75 % des données pertinentes et ponctuelles en intelligence économique (Cigref, 2003).

### **3.2.1 La dynamique des liens dans les réseaux :**

Le sociologue (Granovetter, 1973) a souligné l'importance des liens faibles (caractérisés par une faible intensité émotionnelle, fréquence et intimité, et peu de services échangés) dans la circulation efficace de l'information.

Ces liens sont importants car ils connectent des individus appartenant à des cercles sociaux différents, leur donnant accès à des informations diverses et non redondantes.

Sans ces "ponts" que sont les liens faibles, l'information risquerait de rester confinée au sein de "cliques" ou groupes à liens forts, limitant sa propagation. Tandis que les liens forts renforcent la cohésion des réseaux, les liens faibles, eux, élargissent la liberté des échanges et l'horizon d'information de l'acteur.

Dans une perspective complémentaire, Christian Marcon et Nicolas Moinet (2000 ; 2007) mettent en évidence la dimension stratégique des réseaux dans le cadre de l'intelligence économique. Selon eux, la *stratégie-réseau* consiste à créer, activer et orienter les relations interpersonnelles en vue de soutenir un projet défini. Ce qui permet de structurer un dispositif intelligent capable de scruter l'environnement, de coordonner les interactions et de favoriser l'apprentissage organisationnel (Marcon C. , 2012). Cette approche souligne que la valeur d'un réseau ne réside pas seulement dans l'accumulation de contacts, mais dans la capacité à mobiliser et à articuler ces relations pour optimiser le processus de veille stratégique, la circulation d'informations stratégiques et la prise de décision dans des contextes incertains.

### **3.2.2 Construction et dynamiques des réseaux de renseignement en entreprise :**

Au sein de l'entreprise, les réseaux de renseignement se construisent selon (Marcon C. , 2007) sur la base de plusieurs piliers, parmi eux :

- **Les Interactions sociales et affinités professionnelles :** Les relations entre membres reposent sur l'échange d'informations, l'enrichissement mutuel, la confiance et le respect réciproque. Les réseaux professionnels facilitent les rencontres informelles et l'échange d'expériences, créant une culture de coopération.
- **Les Logiques de pouvoir et de centralité :** La position d'un individu dans le réseau n'est jamais neutre. Une **forte centralité**

prédispose l'acteur à des fonctions de coordination, renforce sa liberté d'action, sa capacité d'influence et permet une économie d'énergie dans la concentration des forces au service d'un projet.

- **La Confiance** : La répétition des relations d'échanges construit la confiance, qui est un facteur essentiel de la mutualisation des forces dans un réseau. « Être honnête dans un réseau est rationnel et rentable », car un comportement opportuniste mènerait à l'exclusion des échanges futurs.

- **La Reconnaissance Institutionnelle** : Les réseaux peuvent se constituer en associations pour obtenir une existence légale, et l'appartenance à certains réseaux professionnels atteste de qualités et responsabilités reconnues.

Dans la même perspective (Marcon,C & Moinet,N., 2007) indique que pour assurer leur survie et leur pérennité, les réseaux cherchent souvent à formaliser leur existence. Cela passe fréquemment par l'attribution d'un nom, l'explicitation de leur raison d'être, et l'adoption d'une forme légale, le plus souvent celle d'une association. Cette formalisation permet au réseau de définir clairement qui en est membre, quels liens existent entre eux, et quels sont ses modes de fonctionnement et ses buts.

À ce stade, cette évolution vers la formalisation et la structuration des réseaux d'acteurs conduit à repenser la place du renseignement humain dans un environnement marqué par l'infobésité et la nécessité d'une interprétation collective de la donnée stratégique.

### **3.3 Le renseignement humain à l'ère contemporaine :**

Les enjeux informationnels d'aujourd'hui, ne se limite plus à l'accès, mais à la captation d'une information à forte valeur ajoutée, contextualisée, actionnable et interprétée collectivement (Bouroubi, 2014).

Le renseignement humain se manifeste ainsi comme une dimension nécessaire de tout dispositif d'intelligence économique qui s'appuie sur des individus compétents, capables de produire des connaissances grâce à leur curiosité et leur capacité de synthèse.

Ces individus sont interconnectés par des liens fluides et simples, favorisant des connexions quasi instantanées et l'entretien des relations dans le temps.

Enfin, ils sont positionnés au sein de réseaux qui se veulent agiles et réactifs, c'est-à-dire capables de s'adapter rapidement aux situations complexes.

Aujourd'hui, « Les systèmes de veille et d'intelligence économique » savent allier des stratégies de "pull" (recherche

proactive d'information) et de "push" (réception d'information) pour optimiser l'acquisition et la diffusion des renseignements.

En somme, le renseignement humain devient un dispositif vivant dans l'organisation de l'entreprise. Il s'appuie sur des individus compétents, reliés et positionnés au sein de réseaux agiles et réactifs (Cigref, 2003).

### 3.3.1 Le rôle stratégique du HUMINT dans l'entreprise.

Dans les organisations d'aujourd'hui, le **HUMINT** dépasse désormais sa fonction traditionnelle de simple collecte d'informations pour s'imposer comme un vecteur central de la stratégie organisationnelle. S'appuyant sur les travaux fondateurs de (Wilensky, 1967) sur l'intelligence organisationnelle qui définit l'organisation comme « un système capable d'acquérir, d'interpréter et de mobiliser des connaissances pour s'adapter à son environnement », l'acteur humain est désormais reconnu comme un levier essentiel d'anticipation, d'interprétation contextuelle et d'aide à la décision stratégique.

Ce positionnement stratégique du HUMINT se manifeste notamment par la capacité des collaborateurs à percevoir et transmettre des signaux faibles — indicateurs précoces d'opportunités ou de menaces cachées dans l'environnement — qui alimentent les processus décisionnels et permettent une meilleure réactivité face aux évolutions incertaines du marché (Lesca, H., & Lesca, N., 2013).

Le cas de la société algérienne **BOMARE Company**, acteur technologique majeur, illustre parfaitement cette montée en puissance du HUMINT. Au sein de cette organisation, des cadres désignés comme « personnes ressources » sont mobilisés pour capter les signaux faibles au plus près du terrain, relayer les alertes issues des opérations et contextualiser les tendances émergentes dans un environnement concurrentiel complexe et dynamique.

Cette organisation participative favorise une circulation fluide de l'information ascendante et une prise de décision plus agile, intégrant pleinement la dimension humaine dans la stratégie de l'entreprise.

## 4. Méthodologie De Recherche et Présentation De L'entreprise :

Cette étude s'appuie sur une démarche qualitative de type compréhensif, reposant sur l'analyse d'un cas unique : l'entreprise algérienne BOMARE Company. Le recours à la méthode de l'étude de cas (Yin, 2018) se justifie par l'objectif de saisir, dans leur complexité et leur dynamique propre, les modes de structuration, d'activation et de professionnalisation du renseignement humain (**HUMINT**) dans un contexte organisationnel spécifique. Elle a pour

but d'explorer les pratiques effectives et de décrypter les interactions entre acteurs afin de comprendre les processus sous-jacents à la veille stratégique et l'intelligence économique, en intégrant la singularité du contexte étudié et l'articulation des différents niveaux d'analyse.

#### **4.1 Outils de collecte des données.**

La collecte des données s'est appuyée exclusivement sur la réalisation d'entretiens menés auprès de cadres de **BOMARE Company**, impliqués dans les activités de veille stratégique, de gestion de l'information et de coordination.

Un guide d'entretien thématique a été spécifiquement conçu dans le cadre de cette recherche, en s'appuyant sur les principaux axes issus de la littérature scientifique.

Les thématiques abordées portaient sur :

1. les modalités informelles de collecte d'information.
2. la structuration des réseaux d'acteurs.
3. les processus de professionnalisation du renseignement humain (HUMINT).
4. les logiques d'intégration du HUMINT dans les dispositifs de gouvernance de l'information.

##### **4.1.1 Techniques de collecte.**

Les entretiens, conduits sous forme de séances de travail individuelles, avaient pour objectif de recueillir des retours d'expérience détaillés, d'identifier des pratiques concrètes et de saisir les représentations professionnelles liées aux dynamiques informationnelles au sein de **BOMARE Company**.

L'analyse de ces entretiens s'est appuyée sur une approche thématique inductive (Glaser & Strauss, 1967), mobilisant une grille d'analyse ouverte autour de cinq axes principaux :

- Pratiques d'observation.
- Réseaux de confiance.
- Gestion de l'information sensible.
- Compétences mobilisées.
- Reconnaissance organisationnelle.

Les données recueillies à partir des entretiens ont été analysées selon une approche descriptive et interprétative, visant à identifier les tendances récurrentes et les points de convergence entre les discours des acteurs. Cette démarche a permis de mettre en perspective les propos recueillis avec les axes thématiques définis en amont, et de renforcer la validité de l'analyse par un croisement entre les différentes représentations professionnelles exprimées.

#### **4.1.2. Justification de l'échantillonnage : Stratégie de ciblage des sources.**

Dans le cadre de cette recherche, le choix des sources s'appuie sur un ciblage raisonné visant à optimiser la validité interprétative et la profondeur analytique. Ce ciblage inclut à la fois des acteurs clés — occupant des positions stratégiques dans les flux informationnels — et des représentations collectives reflétant les dynamiques organisationnelles partagées. Cette approche méthodologique repose sur le principe suivant : la compréhension des logiques de renseignement humain et de veille stratégique nécessite d'intégrer des points de vue diversifiés et situés hiérarchiquement dans l'entreprise, afin de dépasser les biais d'une vision unilatérale (Lesca, 1994).

Ce choix méthodologique permet de lier de manière structurée les réalités empiriques aux cadres théoriques, assurant ainsi un ancrage solide dans la littérature existante sur le HUMINT et l'intelligence économique. En articulant les données recueillies aux concepts de circulation de l'information, de réseaux d'acteurs et d'interprétation contextuelle, cette démarche contribue à l'actualisation des modèles d'intelligence économique. Elle les adapte aux logiques transversales, complexes et contextualisées qui caractérisent les organisations contemporaines évoluant dans des environnements concurrentiels instables.

Dans le cas étudié — BOMARE Company, entreprise algérienne spécialisée dans l'industrie électronique —, cette stratégie de sélection s'est traduite par la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de cadres situés hiérarchiquement dans des départements clés, comme le marketing, le management de la qualité, HSE, les relations écoles et la gestion de produit. Ce choix d'acteurs répond à un double objectif :

1. Identifier les pratiques effectives du renseignement humain.
2. Comprendre les compétences mobilisées et les mécanismes organisationnels qui facilitent ou freinent son intégration dans les dispositifs de gestion de l'information de l'entreprise.

### **4.2 Présentation de l'entreprise étudiée : BOMARE Company.**

#### **4.2.1 Historique, positionnement et développement.**

Fondée en 2001, BOMARE Company est une entreprise privée algérienne spécialisée dans la conception et la fabrication de produits électroniques de haute technologie, commercialisés sous la marque Stream System. Son siège social est situé à Alger, et l'effectif de l'entreprise est compris entre 500 et 1 000 salariés. L'entreprise opère à la fois sur le marché national et à l'international, notamment en Europe (Espagne, Portugal, Allemagne, Italie) et en Afrique.

Ses activités principales couvrent la production de téléviseurs LED, MiniLED, 4K Smart, la fabrication de caméras intelligentes et de solutions d'affichage numérique interactives. BOMARE exerce également une activité de sous-traitance industrielle (OEM, EMS) pour des marques tierces, englobant la conception, l'ingénierie et la fabrication de cartes électroniques.

Depuis 2007, l'exportation est devenue un levier stratégique majeur, représentant plus de 85 % des volumes produits. L'entreprise consolide sa présence sur les marchés européens tout en développant des opportunités sur le continent africain.

#### **4.2.2 Distinctions, performances et culture organisationnelle**

BOMARE s'est distinguée par plusieurs récompenses internationales : sélection parmi les *entreprises inspirantes* par le London Stock Exchange Group (2018, 2019), Trophée du Meilleur Exportateur (2015, 2019) et Prix du Meilleur Entrepreneur Algérien décerné par *European CEO Magazine* (2021).

Son approche qualité repose sur la standardisation et la digitalisation des processus, l'implication active du personnel, la réalisation d'audits internes réguliers et une veille réglementaire rigoureuse. Certifiée ISO 9001 depuis 2015 et accréditée ISO/IEC 17025 pour son laboratoire de métrologie, BOMARE garantit la fiabilité de ses contrôles dimensionnels et techniques. L'ERP intégré SAP Business One soutient le pilotage des processus et le suivi des indicateurs de performance.

La culture organisationnelle prédominante dans l'entreprise Bomare met l'accent sur l'autonomie, l'innovation et le leadership participatif, ainsi que sur la collaboration avec le milieu universitaire, notamment via un partenariat avec l'Université Saad Dahlab de Blida pour la création de masters professionnels. Cette politique vise le développement durable des compétences et du capital humain.

Stratégiquement, BOMARE investit dans la fidélisation client, la diversification de ses gammes produits (notamment avec des technologies MiniLED, intégration d'intelligence artificielle, partenariat avec Google TV) et le respect des normes environnementales (marques CE, conformité RoHS).

### **5. Résultats et analyse des pratiques de renseignement humain (HUMINT) au sein de BOMARE Company.**

#### **5.1 Synthèse thématique des résultats d'entretiens.**

L'analyse thématique des entretiens menés auprès des cadres et collaborateurs de BOMARE Company fait apparaître plusieurs dimensions essentielles du renseignement humain, illustrant la façon

dont cette pratique, plus ou moins formalisée, s'intègre à la dynamique informationnelle et décisionnelle de l'entreprise.

**1. Perception du renseignement humain :** Les acteurs perçoivent le HUMINT comme une activité largement intuitive et valorisée pour son apport informationnel, même si la connaissance formelle reste limitée, l'écoute et l'analyse personnelle sont au cœur des pratiques, témoignant d'une forte confiance dans l'expérience individuelle plutôt que dans des cadres théoriques formalisés.

**2. Usages concrets du renseignement :** La collecte d'informations s'opère majoritairement dans des contextes informels, notamment lors d'échanges dans des événements professionnels ou salons. Les sources sont internes et externes, souvent non officielles, mobilisant un large réseau incluant fournisseurs, revendeurs, et collaborateurs terrain.

**3. Acteurs mobilisés :** Les « personnes ressources » sont identifiées parmi les agents de terrain, avec une sensibilisation progressive des cadres, la fiabilité des sources guide leur mobilisation, avec une confiance renforcée par la proximité professionnelle et personnelle.

**4. Méthodes de collecte utilisées :** La collecte repose sur des pratiques diverses, mêlant observations régulières, entretiens informels et réseaux internes. Ces méthodes sont adaptées aux besoins spécifiques des différents services, reflétant une organisation plutôt flexible que normée.

**5. Outils ou supports mobilisés :** Une combinaison de transmission orale privilégiée par certains cadres, notamment les plus expérimentés, et d'une recherche croissante de traçabilité et de formalisation est observée. Cette dualité traduit un équilibre entre tradition et modernisation des pratiques.

**6. Intégration dans les processus décisionnels :** Le HUMINT influence directement les décisions, illustré par des cas concrets où des informations terrain ont permis de sécuriser les partenariats ou d'éviter des risques. Le lien entre la collecte et l'orientation client est clairement reconnu.

**7. Compétences perçues comme nécessaires :** Les difficultés liées au recrutement de profils compétents sont soulignées, d'autre part, bien que des plateformes e-learning existent, la préférence va vers des formations pratiques en atelier, valorisant l'apprentissage par l'expérience et l'échange direct.

**8. Contraintes et limites rencontrées :** Les rapports hiérarchiques rigides sont perçus comme un frein à la fluidité des échanges d'information. Par ailleurs, des tensions intergénérationnelles et des résistances au changement limitent parfois l'efficacité du partage et exposent à des risques de désinformation.

**9. Degré de formalisation dans l'organisation :** Les pratiques de collecte, analyse et diffusion sont mises en œuvre, mais de manière informelle et non intégrées dans un cadre structuré d'intelligence économique. L'absence de procédures nommées explicitement freine la reconnaissance institutionnelle.

**10. Perception de la valeur stratégique :** La dimension stratégique du HUMINT est bien reconnue, avec des exemples où l'anticipation et l'adaptation ont été possibles grâce à une information précoce et un traitement régulier et méthodique. Cette prise de conscience encourage une approche stratégique plus systématique.

## **5.2 Analyse : croisement et interprétation des résultats.**

L'analyse des entretiens révèle que ; chez BOMARE Company, le renseignement humain constitue une ressource stratégique essentielle, mais encore largement sous-structurée et informelle. La richesse des informations issues du terrain, alimentée par l'expérience personnelle et la diversité culturelle de l'organisation, suscite deux approches distinctes. (1) Certains acteurs en reconnaissent pleinement la valeur stratégique et en encouragent l'exploitation, même en dehors de tout cadre formalisé ; (2) les autres, plus prudents, privilégient la traçabilité et la formalisation pour garantir la fiabilité, la conformité et la capitalisation des données.

Ce clivage traduit une tension persistante entre l'ouverture à l'innovation méthodologique et l'attachement aux pratiques traditionnelles, souvent perçues comme garantes de contrôle, de rigueur procédurale et de sécurité organisationnelle. Cette dualité se retrouve également dans l'usage des technologies : malgré la présence d'outils avancés, tels qu'un ERP intégré (SAP Business One) et un CRM dédié à la gestion des relations clients, l'absence d'interopérabilité entre ces systèmes empêche une circulation fluide et transversale de l'information.

Cette fragmentation des données, accentuée par l'absence d'un véritable système d'intelligence économique, limite leur exploitation stratégique et entrave la mise en place d'une veille coordonnée. Une forte dépendance aux canaux informels et à la mobilisation des réseaux sociaux internes portés par les observateurs (agent de terrain), est ainsi maintenue.

La faible formalisation des processus d'intelligence économique freine la capitalisation des savoirs et la circulation sécurisée de l'information sensible. Cela crée un besoin identifié de structuration progressive, incluant notamment la mise en œuvre de procédures claires, de formations adaptées -préférentiellement pratiques-et d'outils facilitant la traçabilité.

Par ailleurs, la reconnaissance institutionnelle du HUMINT s'accroît au gré des succès concrets, renforçant le lien entre collecte d'information et prise de décision stratégique. Cependant, les freins culturels (hiérarchie, conflits intergénérationnels) restent à dépasser pour optimiser la circulation de l'information, la rendant plus fluide, et éviter les risques de désinformation ou d'instrumentalisation.

Ce diagnostic démontre la nécessité d'une **professionnalisation différenciée** des acteurs, combinant sensibilité terrain et expertise analytique qui serait propice de faire évoluer BOMARE vers un système de renseignement humain plus intégré et performant.

Le renforcement du rôle stratégique du renseignement humain (HUMINT) au sein de l'entreprise repose sur l'ancrage d'une culture organisationnelle intégrative, qui conjugue plusieurs cadres théoriques complémentaires, articulant l'approche cognitive de (Schein, 2010) sur les significations partagées, la théorie de (Nonaka & Takeuchi, 1995) sur la création de la connaissance organisationnelle, et la pensée complexe de (Morin E., 1990) pour relier acteurs, processus informationnels et environnement stratégique.

La conjugaison de ces cadres théoriques explique le fondement de la culture organisationnel chez Bomare sur la valorisation de l'information, l'expérience implicite et la rigueur méthodologique. Ce qui favorise l'émergence d'un HUMINT opérationnel, inscrit dans une logique d'intelligence économique et d'anticipation stratégique.

Cette analyse, fondée sur un croisement méthodologique et une analyse inductive, éclaire les dynamiques actuelles du renseignement humain chez BOMARE Company et trace des pistes pour sa professionnalisation et son intégration dans un système d'intelligence économique qui reste à mettre en œuvre.

## 6. Conclusion :

Cet article visait à mettre en évidence le passage du renseignement humain (HUMINT) d'une pratique informelle et intuitive à une fonction stratégique dont l'intégration dans un dispositif d'intelligence économique (IE) est essentielle. Bien que perçu comme une ressource stratégique capable de capter des signaux faibles et d'influencer la décision, le HUMINT reste faiblement

structuré et peu institutionnalisé, limitant ainsi son efficacité organisationnelle.

L'étude mobilise un ensemble de cadres théoriques complémentaires permettant d'éclairer la valeur du renseignement humain (HUMINT) et les conditions de son institutionnalisation dans l'intelligence économique (IE) qui se décline comme suit :

L'approche systémique et socio-organisationnelle (Le Moigne ; Morin) permet d'appréhender le HUMINT comme une interface entre les flux informationnels formels et informels, La théorie des réseaux d'acteurs (Granovetter ; Marcon & Moinet) analyse la circulation stratégique de l'information, et la perspective sociotechnique (Trist & Emery) souligne la complémentarité entre expertise centralisée et vigilance partagée. D'autre part L'intelligence organisationnelle (Wilensky) positionne l'acteur humain comme un levier d'adaptation à l'environnement, tandis que le concept de signaux faibles (Lesca ; Weick) met en évidence sa contribution à l'anticipation.

Enfin, la culture organisationnelle constitue un socle indispensable à cette dynamique. Dans cette perspective, la consolidation d'une culture organisationnelle collaborative, appuyée sur les travaux de Schein (2010) et de Nonaka & Takeuchi (1995), ainsi que la mise en œuvre d'un système d'intelligence économique (Jakobiak, 2009), apparaissent comme des leviers essentiels pour intégrer et formaliser le renseignement humain au sein de l'entreprise.

Enfin au plan de la recherche académique, cette étude contribue à la littérature en démontrant que la structuration, la professionnalisation et l'institutionnalisation du HUMINT, au-delà des pratiques empiriques, constituent des conditions déterminantes pour optimiser la gouvernance de l'information.

Quant à l'illustration par l'étude du cas "BOMARE Company", les résultats de l'analyse des entretiens, sont synthétisés dans le tableau suivant :

| Thèmes analysés                      | Constats empiriques                                                           |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Perception du HUMINT.</b>      | Faible conceptualisation.                                                     |
| <b>2. Usages concrets du HUMINT.</b> | Pratiques informelles, appuyées sur les événements et les réseaux personnels. |
| <b>3. Acteurs mobilisés.</b>         | Mobilisation non homogène selon les niveaux hiérarchiques.                    |

|                                         |                                                                                                    |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>4. Méthodes de collecte.</b>         | Collectes spontanées, non formalisées, différenciées selon les services.                           |
| <b>5. Outils/soutiens utilisés.</b>     | Une préférence qui dépend du service (traçabilité Vs orale).                                       |
| <b>6. Intégration dans la décision.</b> | Lien avéré avec certaines décisions, mais absence de circuit d'analyse commun et structuré.        |
| <b>7. Compétences nécessaires.</b>      | Besoin de compétences relationnelles. Préférence pour l'apprentissage atelier.                     |
| <b>8. Contraintes et freins.</b>        | Résistances culturelles (hiérarchie, génération), freinant la circulation fluide de l'information. |
| <b>9. Degré de formalisation.</b>       | Pratiques non cadrées dans une démarche d'intelligence économique.                                 |
| <b>10. Valeur stratégique perçue.</b>   | Reconnaissance progressive, notamment en situation critique.                                       |

**\*Source :** Elaboration propre au chercheur.

À la lumière des résultats obtenus, plusieurs perspectives se dégagent pour favoriser la professionnalisation et l'intégration du renseignement humain (HUMINT) au sein de BOMARE Company. La priorité réside dans la structuration du dispositif via la mise en place d'un système d'intelligence économique, appuyé par des procédures formalisées encadrant la collecte, la validation, la diffusion et la sécurisation des données issues de sources humaines.

Le renforcement des compétences clés — notamment l'écoute active, l'analyse des signaux faibles, l'éthique de la collecte et la communication intergénérationnelle — constitue un second axe stratégique. Parallèlement, l'usage d'outils numériques adaptés et la formalisation des réseaux informels permettraient de fluidifier la circulation et la capitalisation de l'information.

Enfin, l'ancrage d'une culture « réseau », valorisant l'expérience implicite des acteurs et intégrée aux dispositifs de gouvernance stratégique, apparaît comme une condition essentielle pour transformer le HUMINT en levier durable de résilience stratégique, d'anticipation et de compétitivité dans le contexte d'un marché international complexe et incertain.

#### **Références bibliographiques :**

1. Beau, F. (2019). Le renseignement au prisme des sciences de l'information : Le cycle de l'information et la capitalisation des

- connaissances au service de la fonction stratégique « connaissance et anticipation » : étude théorique., *thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication*. Hauts-de-France, France: soutenue en 2019 à l'Université Polytechnique Hauts-de-France, laboratoire DeVisu.
2. Besson, B. &.-C. (2009). *L'audit de l'intelligence économique : Mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence collective* . paris: Malakoff : Dunod.
3. Besson, B., & Possin, J.-C. (1996). *Du renseignement à l'intelligence économique*. Paris: Paris : Dunod. ISBN 978-2-10-003220-4.
4. Bouroubi, M. (2014). *L'intelligence économique : De la pratique au concept*.  
doi:<https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/174/10/1/8973>
5. Caramello, F. ((2008)). *Renseignement humain : Sécurité et management* . Lavauzelle-Graphic Editions. ISBN 978-2-7025-1087-2 .
6. Choo, C. W. (2002). *Information management for the intelligent organization: The art of scanning the environment (3rd ed.)*. Medford N J: Information Today, Inc. ISBN 978-1-57387-105-8.
7. Chopin, O., & Oudet, B. (2023). *Renseignement et sécurité (3e éd.)*. Paris: Paris : Armand Colin. ISBN 978-2-200-63468-1.
8. Cigref. (2003). *intelligence économique et stratégique*. Récupéré sur Club informatique des grandes entreprises françaises(Cigref): [https://www.cigref.fr/cigref\\_publications/RapportsContainer/Parus2003/2003\\_-\\_Intelligence\\_Economique\\_Strategique\\_web.pdf](https://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2003/2003_-_Intelligence_Economique_Strategique_web.pdf)
9. Daft, R. L. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *l'Academy of Management Review*. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277657>
10. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
11. Denécé, É. (2012). L'éthique dans les activités de renseignement.. *Revue Française d'Administration Publique*, 140(4), 707–722. doi:<https://doi.org/10.3917/rfap.140.0707>.
12. Glaser & Strauss, . (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* . Chicago: Aldine Publishing Company.
13. Granovetter, M. (1973). *The strength of weak ties*. doi:<https://doi.org/10.1086/225469>

14. Herman, M. (1996). *Intelligence Power in Peace and War*. Cambridge [England]: Royal Institute of International Affairs -- Cambridge University Press, Cambridge .
15. Jakobiak, F. (2009). *L'intelligence économique en pratique*. . paris, France : Éditions d'Organisation (2e éd.).
16. Johnston. (2005). *Analytic culture in the US intelligence community: An ethnographic study* . Washington, DC: Central Intelligence Agency, Center for the Study of Intelligence.
17. Kahneman, D. (2012). *Système 1 / Système 2 : Les deux vitesses de la pensée* . Paris : (R. Clarinard, Trad.). Paris : Flammarion.
18. Le Moigne, J.-L. (1994). *La théorie du système général: Théorie de la modélisation*. france: Presses Universitaires de France (4e éd. mise à jour). .
19. Lesca, H. (1994). Veille stratégique pour le management stratégique : état de la question et axes de recherche. *Économie et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, 20(5), 31-50.
20. Lesca, H., & Lesca, N. (2013). *Weak signals for strategic intelligence: Anticipation tool for managers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. ISBN 978-1-118-60287-4.
21. Marcon, C. (2007). Analyse de réseaux en intelligence économique : Éléments pour une approche méthodologique. doi:10.3917/mama.044.0110
22. Marcon, C. (2012). *Stratégie-réseau en intelligence économique : Conviction versus analyse*. doi:doi.org/10.3166/r2ie.4.11-18
23. Marcon, C., & Moinet, N. (2000). *La stratégie-réseau : essai de stratégie*. . paris : Paris : ZéroHeure.
24. Marcon, C., & Moinet, N. (2007). *Développez et activez vos réseaux relationnels (2e éd.)*. . paris: Malakoff : Dunod.
25. Martre Henri. (1994). *intelligence économique et stratégie des entreprises*. France: Commissariat Général du Plan.
26. Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Paris : Seuil.
27. Morin, E. (2012). *La complexité comme défi à la connaissance*. france-Saint-Denis: Saint-Denis : Éditions EMS.
28. Nonaka, I. &. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
29. Schein. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
30. Schön, D. (1994). *Le praticien réflexif : À la recherche du savoir caché dans l'action professionnelle*. paris: (P. Habib, Trad.). Paris : Éditions ESF.

31. Trist & Emery,. (1965). *The social engagement of social science: A Tavistock anthology*. . Basic Books.
32. Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks,Californie: SAGE Publications.
33. Wilensky, H. (1967). *Organizational intelligence: Knowledge and policy in government and industry*. New York: New York, NY: Basic Books.
34. Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*. Los Angeles: SAGE Publications.
35. Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence : Pour une nouvelle logique*. Paris: Paris : Éditions Liaisons.