

**DU « SAVOIR POUR AGIR »
AU « CONNAÎTRE EST AGIR »**

*L'intelligence économique
face au défi de la communication*

NICOLAS MOINET

Introduction

Dynamique à la recherche de ses concepts opératoires, l'intelligence économique s'appuie sur des méthodologies issues du terrain qui demandent une assise théorique forte. Pour être opératoire, le concept d'information doit être compris et utilisé dans un cadre plus systémique qui le relie à l'action via la connaissance : c'est le passage du « savoir pour agir » au « connaître est agir ». Loin des idées de planification stratégique ou d'intuition du décideur, la question est de détecter les facteurs favorables pour en tirer profit (potentiel de situation). Loin du mythe de l'information stratégique, l'intelligence économique est une habileté à comprendre finement et globalement un environnement complexe et à prendre la bonne décision (D'Almeida, 2001). Maîtrise de l'interaction (Fayard, 2000), elle pose la question de l'action collective ou action organisée dans l'optique du couple information/action dont la clé se trouve dans la génération de connaissances actionnables (Dumas, 1991). Dimension oubliée, la communication apparaît alors comme la clé de voûte de tout processus d'intelligence économique. Elle permet, en effet, de replacer le rôle de l'intuition dans le cadre plus stratégique du potentiel de situation, de pallier aux inerties contre-productives de l'approche planificatrice et de questionner la formation des décideurs censés piloter leurs organisations à partir des informations stratégiques produites par le système d'intelligence économique.

De l'intuition au potentiel de situation

A la question posée par la revue *Management* (mai 2008, p 110), « Comment élaborez-vous votre stratégie ? », Franck Riboud, Président-directeur général de Danone, fait la réponse suivante : *La stratégie, ça s'invente souvent après. Je crois plus à des intuitions fortes. Quand je vais en Indonésie, mes équipes me présentent une pyramide des revenus et me disent : ça y est, il y a 20 millions de personnes qui ont le pouvoir d'achat suffisant pour consommer nos yaourts Activia. Moi je leur réponds : et les 200 millions d'autres, vous êtes sûrs qu'on ne peut pas faire du business avec eux ? Ce raisonnement est à l'origine de l'usine de yaourts que nous avons créée au Bangladesh, avec Muhammad Yunus, l'inventeur du microcrédit. Il s'agissait d'imaginer un autre modèle pour que tous aient accès à nos produits. Pour que la santé par l'alimentation, notre mission, puisse concerner tout le monde.* Peu avant, Franck Riboud explique ainsi l'organisation adoptée pour la R&D chez Danone : *La recherche et le développement sont focalisés sur nos marques. Il y a dans chaque pôle des équipes R&D aux expertises spécifiques, liées à la nature et aux enjeux des différents business. Mais il existe aussi des services aux expertises transversales comme les études cliniques ou l'analyse du comportement du consommateur, qui permettent d'anticiper les attentes et de faire émerger des innovations de rupture.* Dès lors, on

comprend bien que l'intuition dont se prévaut le chef d'entreprise n'en est finalement pas une...

Compétence individuelle, intelligence collective

En fait, il existe, selon nous, un décalage entre le discours sur l'intuition et ce que recouvre ce terme dès lors qu'on le pense en termes de dispositif. Ainsi, le discours sur l'intuition se réfère inconsciemment à la métaphore du traitement de l'information qui, pour être populaire n'en a pas moins atteint ses limites, rendant difficilement compte dans le vivant, de la propriété d'auto-organisation. Ainsi que le note Philippe Dumas (1991), les théories et pratiques fondées sur la métaphore du traitement de l'information se heurtent à plusieurs difficultés qui obligent soit à simplifier exagérément la réalité, soit au contraire à compliquer les modèles au point qu'ils deviennent inopérants en pratique. Une situation renforcée par les déboires de la planification et le rejet d'une pensée cartésienne déphasée. D'où, l'engouement des managers pour une notion comme l'intuition.

D'autant que l'intuition est le mode de connaissance le plus naturel de l'homme, explique Meryem Le Saget dans *Le Manager intuitif* (1992, 2003). Et de rappeler que le rationalisme n'est apparu que tardivement dans l'histoire de la pensée sous l'impulsion du cartésianisme. Selon l'auteur de ce best-seller du management ¹, l'entreprise aurait privilégié depuis plus d'un siècle les qualités masculines de type *animus* telles que définies par Carl-G Jung au détriment des qualités plus féminines de l'*anima*. L'*animus*, polarité masculine, c'est l'action, la détermination, la structuration, la construction concrète ou encore la maîtrise des événements et des problèmes. L'*anima* ou polarité féminine, c'est la flexibilité, l'intuition, la réceptivité, la communication profonde, l'aptitude à donner du sens à l'action... Il s'agit là de polarités ou sensibilités que chacun possède mais que l'éducation a peut-être entravées, enfermé dans des schémas masculins ou féminins (Le Saget, 2003, p. 11-12). Mais porter ainsi l'intuition sur un piédestal, c'est continuer à penser de manière individualiste (cf. critique du mythe de l'individu) et non en termes d'intelligence collective. C'est donc aller contre la plupart des résultats des recherches en management et conforter le chef (littéralement « la tête » donc celui qui pense par opposition à celui qui exécute) – renommé manager – dans sa position sociale. Mais en ce qui concerne plus spécifiquement le point de vue de l'intelligence économique, c'est

1. Le fait qu'il s'agisse d'un « best seller » du management français avec plus de 25.000 exemplaires vendus marque ici l'intérêt du public spécialisé et d'une demande sociale forte sur cette question de l'intuition.

surtout faire comme si le dispositif n'existait pas, comme si le comédien suffisait à la pièce. Or, que serait-il sans seconds rôles, machinistes ou éclairagistes ?

Bien entendu, cette conception individuelle de l'intuition peut expliquer certaines décisions stratégiques. Ne raconte-t-on pas que lorsque Francis Bouygues voulut acheter TF1 lors de sa privatisation, les membres de son conseil d'administration lui déconseillèrent dès lors que la télévision n'était pas dans le cœur de métier du groupe de BTP. Mais il serait allé contre ces avis, arguant qu'une telle opportunité n'arrive qu'une fois dans sa vie. Une intuition teintée de mégalomanie et soutenue par quelques informations (et réseaux politiques) de première main ? La réalité est évidemment plus complexe mais, on le voit, l'intuition conforte le mythe du capitaine d'industrie finalement seul à la barre de son navire. Pourtant, sa décision stratégique, *in fine* la sienne propre, n'est, en général, que la partie immergée d'un processus collectif. Puisque tout acteur dispose d'une rationalité limitée² (March & Simon) et peut être sujet aux « pièges du cerveau » (Morin, 1999), l'intelligence économique préconise de s'entourer d'experts, en prenant garde au risque d'hémiplégie cognitive³ (Bourdieu, 2000). Nous retrouvons ici la philosophie de la *Target centric approach* (Clarke, 2004) qui implique l'ensemble de l'équipe renseignement-décideurs dans un processus collectif centré sur la cible.

Dans la logique de type *Target centric approach*, l'analyse de l'information peut être considérée comme une activité collectivement partagée entre l'analyste, le décideur et l'ensemble des acteurs impliqués par le problème (Bulinge, 2006). Suivant cette approche, la reconnaissance mutuelle des acteurs ne repose plus sur leur position sociale ou sur les présupposés de cette position ni même sur leurs seules expertises et compétences. Entrent en jeu des interactions sociales relevant de la dynamique des groupes et chaque acteur est supposé abandonner une position personnelle au profit d'un collectif centré sur la réussite d'un projet.

Si la situation semble idéale puisqu'elle induit un management transversal, credo des tenants de l'intelligence économique (modèle anglo-saxon), ce mode de résolution des problématiques informationnelles n'en présente pas moins le

2. La rationalité limitée peut s'entendre ainsi : du fait que je suis un individu doté d'une intelligence, d'une expérience et d'une formation particulière je n'interprète le monde qu'avec leur prisme et crée dès lors des courbes d'aveuglement. Et ce quels que soient leurs niveaux respectifs.

3. Dans son dernier ouvrage *Structures sociales de l'économie*, Pierre Bourdieu parle d'hémiplégie cognitive à propos du mimétisme des experts qui ne lisent la société que sous l'angle de l'économie.

risque de dérives inhérentes aux interactions de groupes, l'analyse devenant l'objet d'une confrontation communicationnelle dont l'issue pourrait être influencée par le décideur qui, en dernier ressort, endosse la responsabilité de ses choix (Bulinge, 2006). Il y a lieu, par conséquent, d'interroger le modèle collectif, d'en mesurer la portée et les limites (on sait ainsi que l'analyse de renseignement au service d'un projet collectif peut entraîner des phénomènes particulièrement pervers, sous forme de biais cognitifs : illusion de contrôle, biais de confirmation, ancrage, conformité au groupe).

Appréhender les problèmes autrement

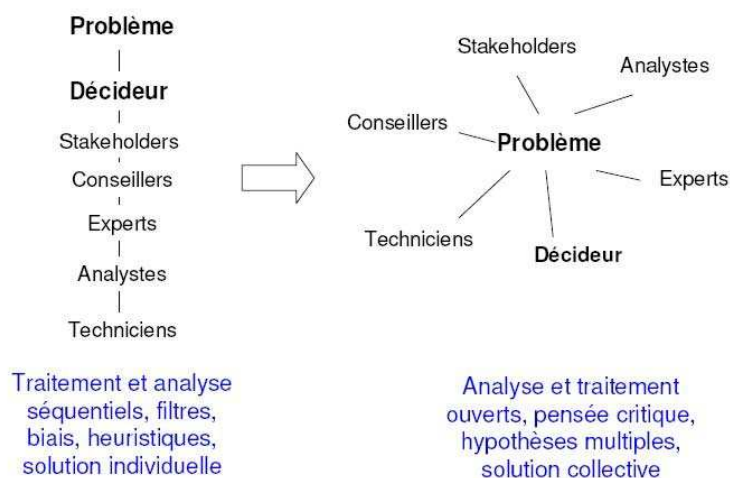


Figure 1. D'un système vertical à un système transversal (Bulinge, 2006)

Ainsi que l'explique Philippe Clerc⁴, Directeur de l'intelligence économique à l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, ces « nouveaux modes d'organisation » s'inspirent tout simplement d'exemples historiques comme la mission scientifique de Bonaparte en Égypte. Celui-ci avait eu l'intelligence de s'entourer d'une série d'expertises transversales et de les croiser avec des expertises en profondeur (le spécialiste du sable, celui des déserts, celui de l'eau, celui des insectes, etc.). Puis des groupes *ad hoc* sont constitués (ce que nous nommons aujourd'hui *war room* ou *decision room*) afin de

4. Entretien avec l'auteur, avril 2008.

partager leurs connaissances et produire de l'intelligence au service de la stratégie. Une fois l'objectif atteint, ces groupes se dissolvent... Le décideur qui souhaite se protéger du risque de *self-deception* ou de ce que les auteurs américains (Day, Schoemaker, 2006) nomment *blindspot* (tâches aveugles) est donc avant tout un individu qui sait s'entourer et modifier son entourage quand nécessaire afin d'être toujours dans une logique de « multi-rationalité ». Là encore, le management s'inspire des méthodes développées par les militaires et plus spécifiquement les services spéciaux. Dans sa présentation de l'intelligence économique (1993), le Général De Marolles développe bien cette idée d'intelligence collective qu'il met en relation avec l'idée de recherche du point décisif qui peut faire basculer la situation. Selon lui, l'architecture du système d'information doit être conçue pour répondre aux questions essentielles posées par la stratégie :

– Comment se présente le contexte vu sous l'angle du rapport des forces et du rapport des intérêts entre acteurs économiques dans le champ d'action considéré ?

– Quel est l'enjeu principal et quels sont les enjeux secondaires qui conduisent à un affrontement ?

– Le rapport mise/enjeu conduit-il à décider ou non d'engager une épreuve de force on conduit-il à préférer un compromis voire une entente ?

– En cas de conflit, quel est après examen des points forts et des points faibles, le point décisif qui fera basculer la situation en faveur d'un des antagonistes ?

– Enfin, quel est le plan qui permettra d'obtenir le résultat recherché dans les meilleures conditions et avec les moindres risques ?

L'intelligence : une question de disposition et de dispositif

Dans la tradition de la pensée stratégique, deux conceptions de l'action s'opposent. Pour la première, il est nécessaire de modéliser : « Que nul n'entre ici s'il n'est géomètre ! ». L'art de la stratégie est d'abord un art de l'organisation et de la planification. Depuis la pensée grecque classique jusqu'à Clausewitz, cette école de pensée se méfie du renseignement, dès lors qu'il n'est pas un facteur d'harmonie ou n'entre plus dans le processus de planification. À l'opposé, on trouve la pensée du potentiel de situation dont la Chine et Sun Tzu sont les emblèmes mais qui n'est pas absente de la pensée occidentale et en particulier grecque (la fameuse Mètis). Bonaparte saura, par exemple, en user lors de la bataille d'Austerlitz perdue d'avance selon les experts militaires et pourtant gagnée dès lors que le jeune stratège sut s'employer à profiter

opportunément d'un brouillard imprévu pour battre ses ennemis dans une bataille qui fera sa gloire.

Si le passage à l'intelligence collective implique de renforcer et développer les liens, on comprend mieux que la référence permanente chez la plupart des auteurs à la Mètis des grecs ne soit pas le fait du hasard ou de l'exotisme. Dans sa thèse de Doctorat sur *la gestion stratégique de la connaissance dans les organisations déconcertées* (1996), Philippe Baumard présente la figure de Mètis comme le savoir requis pour échapper à l'ambiguïté et aux situations déconcertantes. Intelligence rusée, elle est constituée d'astuces adaptées et efficaces qui s'exercent dans des champs très divers (le savoir-faire de l'artisan, la prudence du politique...). L'intelligence est donc à la fois une question de disposition et de dispositif.

Dans la pensée chinoise, la stratégie n'est autre, dans son principe, que de détecter les facteurs favorables pour en tirer profit (Jullien, 2005, p. 31). Cette philosophie de l'art de la guerre ne signifie nullement qu'il n'y ait pas d'organisation, bien au contraire. Le dispositif est en éveil permanent et tourné vers l'analyse. L'évaluation est donc préférée à la planification. Car il n'est nullement question de s'enfermer dans un modèle, ce carcan de la pensée qui explique que tant de décideurs se soient enferrés dans l'erreur (chemin des dames, ligne Maginot pour le militaire, OPA et impératif de taille critique pour l'économique...).

Chez Sun Tzu, le général le plus méritant est même celui qui arrive à vaincre sans combattre, ce qui nécessite un système de renseignement et d'influence performant, du moins dans le sens entendu par le couple agilité/paralysie. A propos de l'art de la guerre de Sun Tzu, François Jullien note ainsi qu'il commence *par dresser une table à partir de laquelle, rubrique après rubrique, item après item, puissent être systématiquement évalués et supputés les facteurs favorables à l'un et l'autre camp. Non seulement de quel côté les troupes sont les meilleures ou le général est le plus éclairé ; mais aussi de quel côté on trouve le meilleur moral, ou de quel côté le rapport entre le Prince et le peuple est le plus favorable, etc. De façon à pouvoir tracer, non pas un plan des opérations mais un diagramme du potentiel de situation, entre l'adversaire et moi, révélant sur chaque point quel est le rapport des forces impliquées – et ce jusque dans son caractère éminemment variant, puisque le cours de la guerre est toujours issu d'un rapport polaire, réciproque, et donc constamment réactif entre les deux camps.* (Jullien, 2005, p. 33-34).

Pour détecter de nouvelles menaces et opportunités, il ne suffit donc pas d'être rivé à son écran radar ou à l'écran de sa plateforme de veille stratégique. Il est avant tout nécessaire de rencontrer d'autres cultures, la plus grande dérive étant d'analyser ou de prévoir le comportement de l'autre avec sa propre grille de lecture. La rencontre des autres hommes demande de l'informel, de la convivialité, de l'intelligence relationnelle et stratégique. Ainsi, pour le

responsable de la Cellule d'intelligence économique de la division entreprises d'un grand groupe énergétique interrogé, 60 % de son travail consiste à animer des réseaux. Selon lui, savoir ce que fait la concurrence sur un marché ne se lit pas chaque matin dans les journaux. Ce sont les commerciaux qui sont les mieux renseignés sur la concurrence grâce aux contacts qu'ils peuvent avoir avec les clients. C'est pourquoi les informations documentaires qui arrivent d'autres directions servent essentiellement à croiser les informations terrain qui restent premières. En quoi consiste cette animation de réseaux ? Dans des relances téléphoniques, la gestion de l'intranet, des séminaires de formation. Un véritable plan de formation des membres du réseau – appelés « interlocuteurs » – a ainsi été mis en place. Au programme : sensibilisation à l'intelligence économique, animation de réseaux, analyse sociologique et prospective. Ces séminaires permettent de renforcer le travail collaboratif en donnant un bagage commun (Marcon, Moinet, 2004).

Mais reconnaître l'autre dans sa différence et le comprendre réellement (empathie) ne va pas de soi. Ainsi, lorsque Armand de Rendinger prend en charge l'« intelligence olympique » pour la candidature de Paris 2012 (qui débouchera sur un nouvel échec face à Londres, à 4 voix près), il demande que deux études préalables à toute décision soient réalisées : Pourquoi Paris veut-elle les jeux ? Quelles seraient les raisons pour que le CIO ne les lui attribue pas ? Après les échecs de 1992, 2004 et 2008, ces questions semblent fondamentales. *Je n'ai rien inventé en la matière*, explique l'ancien associé du cabinet Andersen Consulting, conseil en stratégie et organisation. *Pékin, après son échec de 1993, a procédé ainsi. Malheureusement, les décideurs et futurs responsables du dossier parisien de 2012 privilégient surtout les questions de nature hexagonale et parfois personnelles. Jamais la deuxième étude relative aux raisons qui feraient que le CIO ne voterait pas pour Paris n'a été lancée (...) Essayer quatre échecs dans des circonstances différentes en moins de quarante ans mériterait pourtant qu'on se demande si la France, en fait, n'a pas un problème avec l'olympisme. Et si oui, comment le résoudre ?* (Rendinger, 2006, p 51).

Le potentiel de situation consiste à déterminer la variable en fonction du profit. La notion de circonstances n'est pas subie mais utilisée. Car non seulement la variable se trouve intégrée au potentiel mais c'est même en transformant un tel potentiel à son profit, grâce à son pouvoir de variation, que le stratège compte l'emporter progressivement sur son adversaire

Deux conceptions s'opposent ici clairement. Pour Clausewitz, la circonstance était ce qui fait dévier le cours de la guerre, faisant écran entre la modélisation et son application, et étant source de « friction » dans la manœuvre. A l'opposé, Sun Tzu explique que la victoire « ne dévie pas » puisqu'elle est toujours la résultante du potentiel de situation, tel qu'il se

renouvelle au cours des opérations. Et ce qui survient à chaque instant est nécessairement la conséquence du rapport de force impliqué. Dès lors, l'efficacité chinoise opère de façon indirecte et discrète, par influence, comme la nature... *L'indirect tient à ce qu'il n'est attendu d'effet véritable, effectif, qu'investi dans le cours d'un processus et passant par lui (...) c'est alors de la situation même que découlera l'effet. Ce n'est plus moi qui vise et qui veut, mais ce sont les conditions engagées, opportunément exploitées, qui aboutiront au résultat ; autrement dit, elles travailleront pour moi. – Au départ est le sujet ou la situation : la pensée chinoise part de la situation plutôt que du Moi-sujet.* (Jullien, 2005, p. 49). D'où une philosophie du non-agir car plus on fait et plus on laisse apparaître. Fêré d'action discrète, le stratège chinois ne fait pas mais transforme (désunir l'ennemi uni, fatiguer l'ennemi reposé, etc.). Nous résumons ainsi la distinction-opposition opérée par François Jullien entre l'action et la transformation.

Tableau 1. De la philosophie de l'action à celle de la transformation

Action	Transformation
Momentanée	Progressive et continue
Locale	Globale
Sujet individuel ou collectif	Processus
Bavarde, héroïque	Silencieuse, discrète
Destruction	Déstructuration

Conséquences pratiques de cette différence conceptuelle. Bien loin de la tradition occidentale, le stratège chinois conservera ses troupes autant que possible et ne fera pas état de ses victoires. Mais surtout l'intuition n'est pas pour lui un concept opératoire car ainsi que le note François Jullien, il s'agit là d'un terme commode ou est rangé pour s'en débarrasser, tout ce qui échappe au travail de l'entendement (Jullien, 2005, p 63) Mais la stratégie chinoise du mûrissement n'a rien à voir avec cette conception car elle pense dans la perspective du déroulement en cours et ne dissocie pas l'Être et le devenir. Et si le stratège chinois ne s'embarrasse pas de plan ou de modèle, il ne cesse pour autant de scruter la cohérence de la situation ainsi que de suivre la logique « non déviante » de son évolution conduisant au succès. (ibid, p. 64).

Souvent présenté comme employant des méthodes de *raider* à l'américaine » qui étonnent voire surprennent de ce côté-ci de l'Atlantique, Vincent Bolloré est finalement dans la lignée de la conception chinoise de la stratégie. *Après avoir ramassé des actions sans rien dire, Vincent Bolloré commence toujours son assaut en se*

dévoiant à sa proie – c'est le fameux appel téléphonique. A ce stade, il l'assure le cœur sur la main, de ses bonnes intentions. Puis, dès qu'il a raflé assez de titres pour peser dans les affaires de l'entreprise convoitée, commence la déstabilisation des dirigeants : pressions diverses pour faire changer de camp certains de leurs alliés ou actionnaires minoritaires (Delmas-Vieljeux), exploitation opportuniste de dossiers embarrassants (celui d'Air Liberté pour Rivaud) ou critiques publiques de leur gestion. (Bommel, 2005). Mais Vincent Bolloré conserve un certain flou quant à ses fins, pouvant revendre les actions qu'il vient d'acquérir à tout moment si on lui en propose le prix fort. Car la liberté d'action (dont la traduction la plus évidente est la forte diversification du groupe Bolloré) est véritablement sa philosophie. Et nul doute que *l'Art de la guerre* de Sun Tzu ait été son livre de chevet ⁵.

Du « savoir pour agir » au « connaître est agir »

Pour Auguste Comte et la pensée positiviste, il faut « savoir pour prévoir, afin de pouvoir ». Bien que ce schéma mécaniste ne résiste pas à l'épreuve des faits, il semble néanmoins avoir la vie dure tant il répond à de nombreux fantasmes sur le pouvoir de contrôle par l'information. De même, qui peut contredire l'idée selon laquelle l'ignorance coûte plus cher que l'information ? En fait, nous employons des raccourcis et raisonnons comme si la réciproque était vraie. Si nous voulions être exacts, il faudrait plutôt dire que le déficit d'intelligence coûte plus cher que l'intelligence. Bien entendu, il n'est pas possible d'être intelligent sans information mais, à l'inverse, l'information seule ne permet pas d'être intelligent et peut même entraîner une certaine bêtise qui n'est pas le fruit de l'idiotie mais bien plutôt d'une ignorance savante. On pourra notamment se reporter au travail du sociologue Christian Morel (2002) sur les décisions absurdes ou à celui d'Isaac Ben Israël sur la philosophie du renseignement (2004).

Dans son essai sur *La mal-info* (2006), le sociologue des médias Denis Muzet développe l'idée selon laquelle, sans nous en rendre compte, nous aurions muté pour devenir « médiatico-sensibles ». Pourtant, les médias sont une nourriture que nous connaissons assez mal au risque d'être victimes d'infobésité et plus largement de « mal info ». Selon Denis Muzet, si nous nous informons, c'est moins pour comprendre que pour être aux aguets et être reliés au monde. Si nous nous informons, c'est moins pour penser que pour « panser nos plaies médiatiques ». Une anxiété dont l'information serait la cause mais aussi le remède. Cercle vicieux ? Pour Denis Muzet, il existe tout de même des moyens de briser les chaînes : faire un jeune médiatique, recourir aux médias spécialisés, renouer des liens de connivence avec les médias, être soi-même le média... En

5. Entretien avec l'auteur, décembre 1999.

fait, si les solutions prônées ici peuvent être efficaces, c'est à condition qu'elles se situent dans une claire distinction entre information et connaissance et que le mythe de l'individu s'efface au profit de l'idée de lien.

Dans *Le mythe de l'individu* (1998), le sociologue et psychanalyste Miguel Benasayag critique la figure de l'individu comme figure centrale de nos sociétés. Selon lui, en effet, c'est ce mythe qui expliquerait ce sentiment d'impuissance renforcé aujourd'hui par le déluge informationnel. Aussi, c'est parce que nous nous concevons comme des individus que nous avons le sentiment de ne pouvoir rien faire (la célèbre formule « Quand tu veux, tu peux » paralyserait finalement plus qu'elle ne libère). Mais alors, que faire ?

« Connaître est agir » ou le défi de l'intelligence collective

Dans les revues traitant de management mais également dans nombre d'ouvrages traitant de stratégie d'entreprise, le dirigeant est présenté comme un grand stratège, à la tête d'un arsenal de prévisions, scénarios, calculs, méthodes, plans, programmes, projets, qu'une organisation disciplinée et efficace élabore sous sa direction, et dont il conduit fermement mais sereinement la réalisation. Représentation mythique ou modèle normatif ? (Laroche, 1993)

L'important est que se révèle une trame commune, une sorte de modèle de base, implicite, de la décision stratégique, qui comporte trois temps successifs :

- *l'anticipation : les décisions procèdent de l'état futur de l'environnement ;*
- *le choix : le décideur est le dirigeant qui exprime sa volonté, fruit de son analyse ;*
- *la mise en œuvre : le choix arrêté par le dirigeant est réalisé par l'entreprise conformément à sa volonté.*

Malheureusement, de nombreuses études empiriques ont montré que les processus de décision stratégique dans les entreprises s'écartent sensiblement de ce modèle rationnel et linéaire. Tout d'abord, l'environnement décourage les anticipations. Ensuite, l'entreprise est bien moins docile qu'on ne le croit, pour exécuter les décisions du dirigeant. Enfin, le dirigeant lui-même ne ressemble guère à ce décideur aux capacités exceptionnelles. (Laroche, 1993).

Dans une récente étude sur les « Enjeux et défis de l'anticipation stratégique pour les entreprises » (2007), le cabinet de conseil Oliver Wyman démontre combien la difficulté de passer de la décision à l'action peut s'avérer problématique. Cette enquête à laquelle ont participé une soixantaine de dirigeants de grands groupes fait ressortir le décalage très sensible qui existe entre les priorités stratégiques des entreprises et leur capacité à les mener à bien. Pourquoi ? Les raisons invoquées sont de trois ordres :

1. Les entreprises appréhendent mal les attentes de leurs clients et prospects. Elles multiplient les études de marché et les enquêtes de satisfaction mais se focaliser sur l'existant revient à prévoir l'avenir avec un rétroviseur. Les innovations incrémentales qui permettraient de conforter les parts de marchés et capter de nouveaux clients sont d'autant plus ignorées que les services marketing resteraient sourds aux remontées d'informations de leurs équipes de vente !

2. Obnubilées par leurs concurrents et les variations de parts de marché, les entreprises délaissent la créativité stratégique en s'enfermant dans un « benchmarking » contre-productif.

3. Lorsqu'elles identifient des opportunités de croissance, les entreprises ne se donnent pas toujours les moyens humains d'en tirer parti. Prises dans l'urgence, ces grandes entreprises chassent les compétences rares et favorisent un mercenariat dont elles ne tardent pas aussi à faire les frais.

Au final, l'étude note combien *la planification stratégique paralyse les organisations...* une idée développée par le sociologue canadien Henry Mintzberg voilà plus de quinze ans (Mintzberg, 1993). Les consultants du cabinet Oliver Wyman appellent donc le passage à une logique d'anticipation stratégique, une démarche radicale et continue consistant à transformer l'imprévu en opportunité via la remise en chantier permanente de la chaîne de valeur et du modèle d'affaires. Si une telle conclusion n'est évidemment pas dénuée d'arrière-pensées commerciales, pour nous, le plus étonnant n'est pas là mais plutôt dans la constance des critiques opérées contre une planification qui continue pourtant d'être mise en œuvre plus ou moins consciemment.

Les auteurs qui critiquent le processus de planification (Peters et Waterman, 1982 ; Mintzberg, 1993 ; Hamel et Prahalad, 1994) mettent en exergue deux principales limites : l'incompatibilité avec l'inconnu et la complexité ainsi que la difficulté à mobiliser les énergies. Or selon ces critiques, non seulement la planification n'a pas fait ses preuves mais, à l'inverse, ce sont les organisations de type commando qui l'emportent (Drucker, 1974). En ne prenant en compte que ce qui est mesurable, quantifiable, chiffrable et facile à analyser, la planification ne peut réellement prendre en compte la coopération des employés, les savoir-faire, les réseaux relationnels qui font l'entreprise, les politiques de développement à long terme... Pour Hamel et Prahalad (1994), afin d'éviter les limites de la planification stratégique, il faut garder l'idée de prévoyance mais rejeter les procédures rigides pour la réaliser. Pour cela, il faut être capable de susciter des débats pour remettre en cause l'identité de l'organisation dès lors que l'on se situe dans des environnements hostiles. Ce qui implique, rappelle Alain Dupuis (2002) que le patron devienne un coach,

que de décideur et planificateur il devienne inspirateur, conseiller et « facilitateur ».

Dès 1994, Philippe Baumard propose une analyse similaire dans l'article « *From noticing to sense-making : the use of intelligence in strategizing* ». Etudes de cas à l'appui, il montre que l'intelligence n'est pas une question de structuration et de planification mais relève plutôt d'un *psychological built-in process*. Il suit en cela les idées de la *Social intelligence* de Steven Dedijer pour qui l'intelligence est avant toute chose l'art et la science des questions. Il utilise ce terme d'*intelligence* suivant une double acception : la faculté de comprendre et l'activité de surveillance. Steven Dedijer (1987) décrit la dynamique de l'intelligence au moyen d'une pyramide qui représente les étapes de la transformation d'une donnée en information puis en connaissance pour devenir intelligence. Le degré final de complexité consiste dans l'intelligence, au sens psychologique du terme, c'est-à-dire la capacité d'un individu, par extension d'une organisation sociale telle qu'une entreprise ou un pays, à acquérir des informations et des connaissances nouvelles, développer des analyses, s'adapter à son environnement, développer de nouvelles stratégies pour agir de façon rationnelle et efficace à partir de ces informations. Autrement dit, l'intelligence est bien à la fois une question de dispositif et de disposition (être *intelligence minded*). *Pour fonctionner dans son environnement*, conclut Philippe Dumas (1991), *l'organisme institutionnel génère et utilise de l'information, de la communication, de l'organisation, de la connaissance, de l'évaluation, de la stratégie qui sont toutes en interactions réciproques. L'information, la communication, l'organisation, la connaissance, l'évaluation et la stratégie ne sont pas des concepts réductibles aux méthodes et techniques dites scientifiques en ce sens qu'ils ne sont pas clairement identifiables, mesurables ni manipulables. Ils sont à la fois producteurs et produits, processus et résultats, générateurs et utilisateurs, ce qui constitue une propriété complexe que nous avons résumée dans l'expression de propriété émergente des organismes institutionnels.* (Dumas, 1991, p. 132-133).

Dans *Connaître est agir* (2006), Miguel Benasayag (en collaboration avec la philosophe Angélique Del Rey), part de cette critique du mythe de l'individu pour proposer un versant constructif et répondre à un problème rendu d'autant plus crucial que l'on est informé de toutes parts : *comment renouer avec une puissance d'agir ?* C'est là que le sociologue introduit la notion de paysages. Inscrits dans le monde, nous ne sommes pas des individus ainsi que l'entend l'idée de libre-arbitre. De fait, nous sommes reliés, tissés aux autres. Nous sommes des plis du paysage. Précisons que le paysage n'est pas ici à entendre dans le sens commun d'un décor dans lequel un individu pourrait se transporter mais comme ce qui nous constitue ontologiquement. C'est notre substance même. Le paysage est une unité de perception et une unité d'agir qui nous permet d'assumer concrètement une pensée de la complexité qui ne soit pas simple déclaration

d'intention. Comme ensemble complexe, ce paysage existe en tant que processus dynamique, avec maintien de ses contraires, permanence de contradictions, et non résolution de celles-ci. On retrouve les notions clés de dialectique (Dumas, 1991) ou dialogique (Morin) mais également d'émergence (Varela, 1988).

Pour Miguel Benasayag, l'impuissance de l'agir (et donc la paralysie) repose sur l'idée illusoire que nous serions coupés du monde alors qu'en tant qu'organismes organiquement liés, nous sommes de fait déjà engagés. L'idée selon laquelle il faudrait d'abord être informé pour agir ne correspond donc pas à la réalité puisque d'une part, nous sommes déjà en action et que, d'autre part, l'information doit se transformer en connaissance. Car attention nous prévient Benasayag (p. 23) : agir, c'est résister à ce vertige d'hyperactivité, puisque tout se passe comme si, entre dépression et passage à l'acte, nous n'avions plus les clés pour agir, pour comprendre – comprendre au sens de connaissance comme praxis, comme ce qui nous lie au monde, et non au sens d'une augmentation de l'information qui finit par nous noyer dans la conviction triste de notre impuissance. Il faut donc accepter cette idée que toute connaissance se développe à partir d'une opacité structurelle.

S'appuyant notamment sur les apports de la neurophysiologie, Miguel Benasayag développe donc plutôt l'idée que la conscience est, en fait, une instance très superficielle de la connaissance. Finalement, bien que la conscience intervienne très tard dans le processus, elle se considère comme centrale en raison même de son essence : avant elle, on n'en a pas conscience ! Non seulement la connaissance est plus profonde que le seul état de conscience mais la perception même est étroitement liée aux paysages. Et de tordre le cou à la glande pinéale de Descartes (une glande imaginaire) et à sa conception dualiste de l'âme et du corps ⁶.

Dans *L'erreur de Descartes* (1995), le Professeur de neurologie Antonio R. Damasio développe l'idée selon laquelle la rationalité ne consiste pas à se couper de ses émotions. Bien au contraire. Le cœur aurait ses raisons que la raison... est loin d'ignorer. S'appuyant sur les acquis récents de la neurologie, le scientifique montre que c'est l'absence d'émotions et de sentiments qui empêche d'être vraiment rationnel. Le fameux *Cogito, ergo sum* de Descartes doit donc être renversé puisque le fait d'exister a précédé celui de penser. *Nous sommes, et ensuite nous pensons, et nous ne pensons que dans la mesure où nous sommes, puisque la pensée découle, en fait, de la structure et du fonctionnement de l'organisme.* (Damasio, 1995, p. 311). Antonio R. Damasio ne pense pas que la raison ait

6. Pour René Descartes, la glande pinéale est le siège de l'âme et joue un rôle d'interface avec le corps. Il est donc possible, en modifiant ses pensées, de contrôler son corps et donc ses passions.

moins de valeur que la perception des émotions. Il ne mélange pas non plus les schémas neuronaux. Il signifie simplement qu'une meilleure connaissance des mécanismes physiologiques sous-tendant la capacité d'exprimer et ressentir des émotions devrait nous permettre de mieux être conscients des pièges guettant l'observation scientifique.

Edgard Morin va également dans ce sens lorsqu'il s'intéresse à la notion de stratégie (Morin, 1980, p. 224-226 cité par Dumas, 1991, p. 74). D'une part, *la stratégie suppose l'aptitude à entreprendre une action dans l'incertitude, et à intégrer l'incertitude dans la conduite de l'action. La stratégie nécessite compétence et initiative.* D'autre part, *la stratégie se construit au cours de l'action, en modifiant selon le surgissement des évènements ou la réception des informations, la conduite de l'action envisagée.* Enfin, *Edgard Morin rappelle que « la connaissance est aussi stratégique. Il n'y a pas que l'action qui ait besoin de stratégie, c'est-à-dire d'art/méthode/ruse apte à élaborer des conduites dans des conditions incertaines (...) La stratégie de la connaissance est nécessaire à la stratégie de l'action. L'art stratégique, dans la connaissance et dans l'action est l'intelligence.* (idem).

Depuis sa naissance, l'intelligence économique ne dit pas autre chose. Mais les concepts n'ont pu trouver toutes leurs dimensions, notamment opératoire, pour des raisons sémantiques dues elles-mêmes à des raisons culturelles. Les vocables de vigilance et de veille renvoient à l'image de la vigie ou de l'écran radar. Une conception bien utile d'un point de vue pédagogique et sur laquelle se sont évidemment appuyés les éditeurs de logiciels (la plateforme de veille permettrait d'alerter le décideur comme le radar alerte le capitaine du navire). Mais une conception qui peut s'avérer au final contre-productive si l'on ne s'attache pas à bien différencier les concepts clés. Ainsi, la connaissance n'est pas simplement l'action d'intégrer consciemment des informations suivant le modèle de la raffinerie (en référence au pétrole appelé « or noir », l'information serait « l'or gris » de la société « post-industrielle »). Dans un modèle biologique, la connaissance est première car elle commence avec la perception. Voilà qui contredit le schéma classique de la pensée de l'agir selon lequel on prendrait d'abord conscience des problèmes pour réfléchir ensuite aux moyens concrets de les solutionner pour enfin les résoudre. Or, avec l'abondance d'information, cette illusion apparaît plus évidente que jamais : il ne suffit pas d'être informé pour agir d'autant que l'information peut même paralyser l'action. Pour sortir de cette impasse, il faut donc renouer avec cette idée déjà présente dans la pensée grecque que « connaître est agir ».

« Le terme “intelligence”, note dès 1994 le rapport Marté, suscite une compréhension tacite et immédiate dans les pays anglo-saxons où la pratique de l'intelligence économique dans les entreprises fut formalisée dans des départements de “marketing intelligence” dès les années cinquante. Au-delà d'une continuité dans la pratique, la maîtrise des techniques a entraîné son

inscription dans la culture des organisations anglo-saxonnes. Sur le fondement d'une telle culture, la formulation de stratégies et leur mise en œuvre intègrent l'utilisation tacite ou explicite de l'intelligence économique » (Martre, 1994, p. 21). Pourquoi ?

Dans *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur* (1999), Edgar Morin considère que les deux premiers savoirs fondamentaux sont la compréhension des cécités de la connaissance (l'erreur et l'illusion) et les principes d'une connaissance pertinente. L'éducation note Edgar Morin ne peut tout d'abord être aveugle sur ce qu'est la connaissance humaine, ses dispositifs, ses infirmités, ses difficultés, ses propensions à l'erreur comme à l'illusion : « En effet, la connaissance ne peut être considérée comme un outil *ready made*, que l'on peut utiliser sans examiner sa nature. (...) Il s'agit d'armer chaque esprit dans le combat vital pour la lucidité. Il est nécessaire d'introduire et de développer dans l'enseignement l'étude des caractères cérébraux, mentaux, culturels des connaissances humaines, de ses processus et de ses modalités, des dispositions tant psychiques que culturelles qui lui font risquer l'erreur ou l'illusion. » (Morin, 1999, p. 1). Concernant, les principes d'une connaissance pertinente, il est devenu nécessaire de promouvoir une connaissance capable de saisir les problèmes globaux et fondamentaux pour y inscrire les connaissances partielles et locales. Or : « La suprématie d'une connaissance fragmentée selon les disciplines rend souvent incapable d'opérer le lien entre les parties et les totalités et doit faire place à un mode de connaissance capable de saisir ses objets dans leurs contextes, leurs complexes, leurs ensembles. Il est nécessaire de développer l'aptitude naturelle de l'esprit humain à situer toutes ses informations dans un contexte et un ensemble. » (Ibid, p. 2). Et de poursuivre dans le cadre de son cinquième savoir fondamental, affronter les incertitudes : « Il faudrait enseigner des principes de stratégie, qui permettent d'affronter les aléas, l'inattendu et l'incertain, et de modifier leur développement, en vertu des informations acquises en cours de route. Il faut apprendre à naviguer dans un océan d'incertitudes à travers des archipels de certitude. » (Ibid, p. 3).

L'intelligence économique, une question d'éducation et de communication

Ainsi que l'analyse notamment Jean-Pierre Hamon (1994) dans la lignée d'Edgard Morin, le système éducatif français enseigne une méthode cartésienne appauvrie (la « logique ») qui, en disjoignant et en opposant les éléments constitutifs d'une même réalité, permet tout au plus de traiter la complication mais pas la complexité qui suppose que l'on sache distinguer, et dynamiquement réunir, les composants rétroactifs de toute organisation ou de toute situation (en en saisissant les « dialogiques »). Ainsi, le système éducatif

français ne favorise pas l'intégration des connaissances en favorisant une hypertrophie de l'enseignement par disciplines, le maître laissant à l'apprenti (ce qui souvent bien illusoire), le soin de « transversaliser » les apports de chaque enseignement. Ce travers se retrouve évidemment dans le domaine de l'intelligence économique longtemps (et parfois encore) réduite à une somme de veilles. S'appuyant sur les 5 forces de Porter (1986) qui commandent la concurrence au sein d'un secteur, les pionniers de la question (Martinet, Ribault, 1989) présentent ainsi les 4 grands types de veille (figure 2).

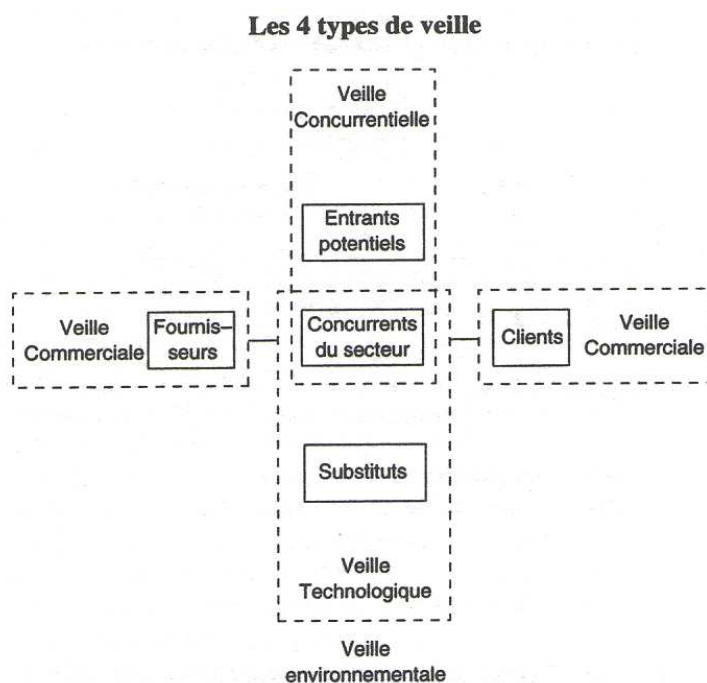


Figure 2. Matrice de Porter et grands types de veille (Martinet, Ribault, 1989)

Cette présentation didactique cherche une légitimité en se référant au schéma de Porter. On la retrouve ainsi dans de nombreux ouvrages qui, primat de l'ingénieur oblige, mettent en première ligne la veille technologique et l'innovation (Rouach, 1996 ; Bloch, 1996). Mais elle s'avère rapidement contre-productive dans une culture du management qui s'accommode fort bien de la division du travail au détriment de l'intelligence collective. Car elle aboutit à la parcellisation du processus de veille (Achar, Bernat, 1998) et cet éclatement organisationnel (la veille technologique est réalisée par tel service, la veille

concurrentielle par tel autre, etc.) appauvrit considérablement les capacités d'analyse de l'ensemble.

On voit donc ici les conséquences pratiques d'un système de pensée qui s'attache davantage à structurer les disciplines qu'à bien structurer les esprits (Hamon, 1994). D'où à la fois un manque d'ouverture certain à l'autre et en particulier aux autres cultures et des négligences importantes en termes de protection. Comment prendre conscience de la nécessité de sécuriser sa propre information quand on a soi-même du mal à en obtenir activement ? La contradiction n'est qu'apparente et ce sont bien les sociétés conquérantes et ouvertes qui savent le mieux se protéger. Ouverture et fermeture sont les deux facettes d'une même dynamique. Une faiblesse française renforcée par une société cloisonnée qui, d'un point de vue défensif, n'incite pas à protéger les biens collectifs (opposés aux biens individuels) et, d'un point de vue offensif, à faire circuler l'information dans un esprit de réseau. De plus, le système éducatif français favorise encore trop souvent l'acquisition passive de connaissances en exaltant le rôle de la mémoire (Hamon, 1994). Dans une société marquée par l'abondance informationnelle, la tradition anglo-saxonne qui privilégie l'habileté à accéder aux sources d'informations est évidemment un atout. Au niveau de l'enseignement supérieur, cette exception française se retrouve dans le peu de considération accordée à la formation par la recherche et donc aux titulaires d'un Doctorat.

Cette analyse est à rapprocher de celle développée dans *La fabrique des « Meilleurs » : enquête sur une culture d'exclusion* (2005). Patrick Fauconnier nous y livre des clés de lecture tout à fait majeures. Selon lui, il existe, en effet, deux modèles d'école : la raffinerie (France) et la pépinière (Anglo-saxons, pays d'Europe du Nord). Si ces modèles s'expliquent pour des raisons historiques, leur pérennité relève de deux conceptions philosophiques opposées. Quand la raffinerie, d'origine platonicienne, est toute entière tournée vers le savoir théorique, la pépinière, d'essence aristotélicienne, s'intéresse avant tout au savoir-faire. Bien entendu, le modèle pépinière est le plus favorable à des logiques comme celles de l'intelligence économique puisque ses maîtres mots sont : « pragmatisme », « observation », « déduction », « différence », « métissage », « travail en équipe », « coopération », « tête bien faite » ou « culture de la diversité », alors que ceux du modèle raffinerie sont plutôt « dogmatisme », « spéculation », « induction », « supériorité », « sélection », « compétition », « tête bien pleine », « culture de supériorité ». Le premier modèle a pour objectif de faire éclore les talents quand le second vise l'obtention d'une liqueur pure et parfaite, quitte à produire beaucoup de « déchets ».

Tableau 2. *Les paradigmes de l'école-raffinerie et de l'école-pépinière*
(Fauconnier, 2005, p. 81)

	Raffinerie	Pépinière
Approche	Platonicienne Dogmatique	Aristotélicienne Pragmatique
Objet d'apprentissage	Savoir théorique	Savoir-faire
Profil des maîtres	Instructeur Professeur	Educateur Instituteur
Facultés valorisées	Intelligence abstraite Cerveau Cerveau gauche Spéculation Induction Supériorité	Intelligence pratique Volonté, courage Cœur Cerveau droit Observation Déduction Différence
Méthodes	Dictée Sélection Travail personnel Compétition	Explication, démonstration Métissage Travail en équipe Coopération
Résultat	Tête bien pleine Culture de supériorité	Tête bien faite Culture de la diversité

Dans son essai sur *L'Air intelligent : théorie et pratique* (2008), le philosophe Jean-Luc Florin remarque que toute notre conscience de l'intelligence s'est édifiée sous l'œil de l'austère Platon alors qu'il y avait bien autre chose dans l'Antiquité... *Cette autre chose rampe jusqu'au monde moderne, se tapit dans nos mots et nos fables. Nous informe sur la malice du renard. Nous explique pourquoi la pieuvre symbolise à la fois une organisation intelligente et malfaisante. Les travaux de Jean-Pierre Vernant et Marcel Détiéne déterrent cette forme enfouie et perdue dans les mythes et les tragédies grecques. Un « autre chose », un Autre de l'intelligence incarné par les multiples facettes de la déesse Métis. Dressons-en son portrait. Spécifions d'emblée que bien plus qu'une anti-raison, elle ne se réduit pas à une forme particulière. Elle n'est ni figée, ni Une. Elle est multiple, insaisissable. Comme le poulpe et son nuage d'encre protecteur. Elle pallie aux faiblesses des héros : c'est celle dont usent les êtres vulnérables mais astucieux.* (Florin, 2008, p. 75-76).

Dans le champ qui nous intéresse, cette analyse mérite d'être complétée par celle de Béatrice Vacher (1998) du Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique. Après avoir analysé en détail la circulation de l'information dans deux entreprises très différentes – EDF et un cabinet d'architectes paysagistes – elle montre que, dans ce domaine, la réalité peut être très éloignée des conceptions généralement admises. Derrière les organisations où l'information circule théoriquement sous le contrôle d'un régulateur central, on découvre des manutentionnaires de l'information dont les tâches obscures et méprisées sont, en fait, le véritable véhicule des échanges d'information dans l'entreprise. Dans des organisations comme EDF (mais il s'agit là d'un exemple type), Béatrice Vacher constate que le paradigme du médiateur centralisé pousse toujours à mettre en place une organisation de cette nature alors qu'elle s'avère fort peu efficace. La prégnance de ce paradigme s'expliquerait en raison de l'ancrage des représentations de l'ordinateur dans le monde des mathématiques et leur liaison avec la capacité à gouverner (donc à gérer). Une conception elle-même issue d'une prééminence du logos (le bon ordonnancement des mots et des théories) sur la mêtis (l'intelligence du concret). Or, note Béatrice Vacher, *les tâches de classement, de tri, de déponillement que nécessite toujours le traitement de l'information, avec les inévitables ajustements et bricolages qu'elles impliquent, appartiennent au domaine de la mêtis. En revanche, le paradigme du médiateur centralisé, avec son substrat conceptuel solidement mathématisé, permet de se replacer dans le domaine du rassurant logos. Prôner la centralisation, c'est rétablir l'ordre hiérarchique entre l'important, l'information, et le secondaire, l'intendance. Et l'intendance, c'est le subalterne, domaine de manutentionnaires de l'information...* (Vacher, 1998, p. 34).

Sans magnifier le collectif à l'anglo-saxonne, non exempt de tiraillements ou de rapports de force, il faut cependant se méfier avant tout de la conception française du travail en équipe qui, en prônant le partage de l'information pour « tous », est victime du mythe de la communication et de la transparence (Breton, 1995) avec son cortège de méfaits pouvant conduire à la paralysie : *Une approche aussi vaste et vague du travail en équipe laisse entendre qu'il s'agit d'atteindre un accord parfait, où tout le monde voit la même chose et est d'accord sur tout. En réalité, le moteur du travail en équipe est un accord profond sur les finalités de l'action et ses résultats. Si cette condition est satisfaite, chacun peut avoir son point de vue et ne pas nécessairement tout savoir et tout voir comme les autres. L'avantage essentiel de la culture américaine est l'absence de mépris pour la pratique. L'opposition noble/vil n'y existe pas, ou, en tout état de cause d'une façon qui n'oppose pas, comme en France, le logos et la mêtis.* (Vacher, 1998, p. 38).

Ajoutons, en nous appuyant notamment sur les analyses de Patrick Fauconnier, que dans ce second modèle, l'autre n'est pas une chance mais un concurrent à battre à tout prix, une logique d'exclusion et de reproduction

sociale qui conduit à une arrogance et un corporatisme d'autant plus insupportables que l'efficacité n'est plus au rendez-vous. Car de ce point de vue, les analyses se suivent et se ressemblent. Selon Francis Kramarz et David Thesmar (2006), la gestion des entreprises françaises par les deux grands corps de la haute fonction publique (École Polytechnique et École Nationale d'Administration) serait en général plus mauvaise que la moyenne. Ils feraient de moins bonnes acquisitions et leurs entreprises seraient moins rentables. Mais c'est surtout sur l'intelligence organisationnelle que ces réseaux de cooptation auraient les effets les plus néfastes.

Ainsi, et malgré l'ouverture des entreprises françaises à la mondialisation, les relations sociales entre salariés et managers restent encore fortement marquées par le statut social de la hiérarchie, l'élitisme, le manque de confiance et la coopération. Ainsi ressort-il d'une étude menée par le cabinet de conseil BPI et BVA dans dix pays que les salariés français donnent une évaluation de leurs managers de 15 à 20 % inférieure à celle des Britanniques, Américains, Allemands ou Scandinaves. Selon Brice Mallié⁷ (2008), le cliché du Français râleur face à une culture anglo-saxonne qui promeut l'attitude « positive » est trop simpliste. *On sait qu'il existe une corrélation entre compétitivité, croissance, taux d'emploi d'un côté, qualité des relations sociales et pratiques managériales de l'autre. Une culture d'entreprise qui développe la confiance, la confrontation constructive, la coopération, un sens plus équilibré de la hiérarchie, crée de la performance (...) Souvent défendu d'un point de vue philosophique, voire idéologique, ce lien est aujourd'hui un facteur économique que l'on sait mesurer, d'autant plus que les leviers classiques de productivité (les progrès technologiques) voient leur impact s'atténuer. C'est pourquoi les organisations du travail du XXI^e siècle demandent du fonctionnement en réseau, de la confiance, la responsabilisation de chacun dans sa mission.* (Mallié, 2008)

Dans *Le capitalisme d'héritiers* (2007), Thomas Philippon⁸ analyse ce paradoxe français : si les Français ne rejettent pas la valeur travail, ils fuient l'entreprise. A la question « Quelle est l'importance du travail dans votre vie ? », la France apparaît en tête des pays riches devant les États-Unis. Mais parmi les vingt pays les plus industrialisés, la France est celui qui, avec la Grèce, a le taux de satisfaction au travail le plus faible. Et à l'économiste de montrer que la question dépasse la petite aristocratie des grandes Écoles pour être plus globalement celle d'un capitalisme qui privilégie l'héritage, qu'il soit direct (transmission successorale) ou sociologique (reproduction sociale par le diplôme et la statut). Fruit d'une histoire collective, ce système est à la fois

7. Directeur de la branche management du cabinet de conseil BPI.

8. Économiste, Professeur à la New York University, Leonard N. Stern School of Business, www.stern.nyu.edu

symptôme, remède temporaire et facteur de blocage. S'il assure une certaine stabilité, le capitalisme d'héritiers empêche aussi le renouvellement des élites managériales, décourage les plus entreprenants et prive l'économie des talents les plus rares. Et en limitant le brassage, il alimente l'ignorance et la méfiance des groupes les uns envers les autres.

Est-ce alors un hasard si la culture hexagonale du management reste encore réticente à l'importance de la gestion stratégique des savoirs et des savoir-faire ? Ainsi, le *Boston Consulting Group* et la *World Federation of Personnel Management Association* ont-ils réalisé récemment une grande enquête : interviews de plus de 4.700 cadres d'entreprise de 83 pays et suivi de 200 d'entre eux. Les résultats sont significatifs. Ainsi, la gestion des talents figure en tête de liste des sociétés du monde entier... sauf pour la France qui ne la place qu'en 4^e position ! Si transformer son groupe en organisation apprenante est parmi les 5 priorités des entreprises japonaises (2^e rang), allemandes (3^e) puis chinoises (4^e) et indienne (5^e), elle n'est pas prioritaire pour les françaises. Autrement dit, diffuser les connaissances en interne (bases de données, universités d'entreprise, réseaux d'experts, organisation de transferts de savoir-faire, etc.) n'est pas considéré comme stratégique pour les entreprises hexagonales. Un résultat inquiétant mais pas vraiment surprenant dès lors que l'on convient que l'un des fondements de la culture française est le « génie » individuel (*Les Échos* du 21 avril 2008, p. 14).

A l'opposé du « connaître est agir », ces fondements du « savoir pour agir » sont donc, selon nous, à l'origine de l'intelligence économique à la française. Mais d'un point de vue « négatif » car c'est contre eux que s'est développée la dynamique du début des années 1990. Puis c'est malgré eux et, petit à petit, avec eux, qu'elle perdurera jusqu'à constituer finalement un point de blocage. Car loin de se restreindre à un ensemble de techniques, à une boîte à outils pour managers, l'intelligence économique est un projet de société. Et ce dès ses fondations. Rappelons-nous des origines américaines du discours sur la stratégie d'entreprise au milieu des années 1960. Dès le départ, la notion d'intelligence de l'environnement sera intégrée à la réflexion. Mais en France, la pensée stratégique va être fortement colorée par la mentalité de l'ingénierie planificatrice (Siegel, 2008) et une société où le statut l'emporte sur la fonction, l'appartenance sur la compétence. Dès lors, on comprend bien que l'intelligence économique n'est pas dissociable de la réflexion stratégique originelle, un temps pourtant dissociée et mise de côté mais dont l'absence n'est désormais plus tenable face à l'hypercompétition. N'est-ce pas d'ailleurs ainsi que commencent la plupart des rapports ou discours sur le sujet ? En insistant sur les révolutions en cours, le discours officiel français sur l'intelligence économique (unique en son genre, rappelons-le) appelle une modification des comportements et des

structures sociales qui font ce qu'on nomme souvent avec tendresse l'exception française mais dont certaines conséquences sont loin d'être exceptionnelles.

Dans *La société de défiance*, les économistes Yann Algan et Pierre Cahuc (2007) démontrent que la France est engagée dans un cercle vicieux dont les coûts économiques et sociaux sont considérables. Depuis plus de vingt ans, des enquêtes menées dans tous les pays développés révèlent qu'ici plus qu'ailleurs, on se méfie de ses concitoyens, des pouvoirs publics et du marché. Mais la défiance et l'incivisme, loin d'être des traits culturels immuables, sont alimentés par le corporatisme et l'étatisme. En retour, le manque de confiance des Français entrave leurs capacités de coopération, ce qui conduit l'État à tout réglementer et à vider de son contenu le dialogue social. Et ainsi de suite... ce déficit de confiance réduisant significativement l'emploi et la croissance. Or, la richesse est fille de la confiance. Et en indiquant que le management de l'information et des connaissances est la clé de la compétitivité des entreprises et des territoires, l'intelligence économique ne dit pas autre chose. Loin de se cantonner à de simples méthodes, il s'agit donc d'une politique qui peut permettre de sortir de la société de défiance en démontrant que seul le jeu collectif permet de gagner. Ainsi que le note Alain Peyrefitte (1995) : *La société de défiance est une société frileuse, gagnant-perdant : une société où la vie commune est un jeu à somme nulle, voire à somme négative (si tu gagnes, je perds) ; société propice à la lutte des classes, au mal vivre national et international, à la jalousie sociale, à l'enfermement, à l'agressivité de la surveillance mutuelle. La société de confiance est une société en expansion, gagnant-gagnant, une société de solidarité, de projet commun, d'ouverture, d'échange, de communication.* Et ce dernier mot a toute son importance.

Conclusion

Dans un article intitulé « La guerre du savoir a commencé », Philippe Baumard développe la thèse que si l'on ne veut pas se tromper de champ de bataille, il faut passer de la bataille de l'information à celle de la connaissance. *Les actuels dirigeants mondiaux, nés pour la plupart dans des maisons sans ordinateurs, note-t-il, ont été profondément influencés par la cybernétique. Dans un monde cybernétique, la vie économique et sociale est vue comme un système ; les valeurs sont classées, les systèmes économiques modélisés ; les structures sociales font l'objet de typologies et l'on invente des idéologies pour faire coller l'ensemble. Dans un tel monde, les dirigeants ne mettent pas longtemps à comprendre que l'information est le pouvoir, et la systématisation de cette information, la structure de ce pouvoir. Information et vision. L'histoire leur a, jusque là, donné implicitement raison. Le pouvoir étant centralisé, l'information devait l'être tout autant...* (Baumard, 1999, p. 60). Si en négligeant le processus de connaissance, les organisations et leurs décideurs constatent chaque jour davantage que l'information n'est plus synonyme de pouvoir mais de confusion, c'est, selon

nous, en raison de la trop faible porosité qui continue d'exister entre les réflexions et pratiques sur la connaissance et celles sur la communication. Rares sont ainsi les « passeurs » en mesure de relier les deux univers, ces chercheurs, consultants ou praticiens capables de faire dialoguer théorie et pratique, de transmettre le savoir et de faire réfléchir les savoir-faire.

La dynamique d'intelligence économique est traversée par les deux philosophies de la communication, qui depuis longtemps s'opposent, cohabitent et structurent les débats : celle qui insiste sur les outils et les performances, et qui finalement fait bon ménage avec l'économie, et l'idée de société de la communication ou de la connaissance et celle qui insiste sur les projets normatifs auxquels doivent être rapportées les performances fonctionnelles des techniques et qui finalement privilégie les choix politiques par rapport aux réalités économiques (Wolton, 2007, p. 201). Cette problématique est, selon nous, au cœur de l'intelligence économique qui n'est pas réductible à un ensemble d'outils ou de méthodes. Pour certains, il s'agit d'une politique publique, d'un mode de pensée et même d'une culture. Dans notre position d'observateur et d'acteur, nous estimons nécessaire de l'analyser comme un fait social d'information et de communication.

Bibliographie

- Achard P., Bernat J.-P., *Intelligence économique : mode d'emploi*, Paris, ADBS, 1998.
- Algan Y., Cahuc P., *La société de défiance*, Paris, Éditions rue d'Ulm/ CEPREMAP École Normale Supérieure, 2007.
- Baumard P., Starbuck W., « Est-il réaliste d'étudier les mouvements stratégiques d'une firme ? », *Conférence AIMS*, juin, 2002.
- Ben-Israel I., *Philosophie du renseignement : logique et morale de l'espionnage*, Paris, Éditions de l'éclat, 1999.
- Benasayag M., *Le mythe de l'individu*, Paris, La Découverte, 1998.
- Benasayag M., *Connaître est agir (Paysages et situations)*, Paris, La Découverte, 2006.
- Bloch A., *L'intelligence économique*, Paris, Economica, Économie Poche, 1996
- Bourdieu P., *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Seuil, coll. Liber, 2000.
- Bulinge F., « Le cycle du renseignement : analyse critique d'un modèle empirique », *Marketing & Communication - L'intelligence économique : Fondements et pratiques*, vol. 3, n°3, octobre 2006, pp. 36-52.
- Clark R.M., *Intelligence Analysis, a Target Centric Approach*, Washington DC, CQ Press, 2004.

- Clerc P., « Intelligence et développement ou la créativité de Stevan Dedijer », Les cahiers de l'Afdie, *Regards sur l'IE*, n° 5, sept-oct 2004, p. 33-36.
- D'Almeida N., *Les promesses de la communication*, Paris, Presses Universitaires de France, 2001.
- Damasio A.R., *L'erreur de Descartes*, Paris, Odile Jacob, 1995.
- David A. (dir.), « Organisation des connaissances dans les systèmes d'information orientés utilisation », *Actes du colloque international de ISKO-France*, 28-29 avril 2005, Presses Universitaires de Nancy.
- Dumas P., *Information et action*, Habilitation à Diriger des Recherches, Université du Sud Toulon-Var, 1991.
- Dupuis A., *Les limites de la planification*, Montréal, Téléuc, 2002.
- Fauconnier P., *La fabrique des « Meilleurs » : enquête sur une culture d'exclusion*, Paris, Seuil, 2005.
- Fayard P., *La maîtrise de l'interaction (l'information et la communication dans la stratégie)*, Ed. 00h00.com, 2000.
- Florin J-L., *L'Air intelligent (Théorie et pratique)*, Paris, Melville/Léo Scheer, 2008.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the Future. Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, Cambridge, Harvard Business School Press, 1994.
- Jullien F., *Conférence sur l'efficacité*, Paris, Presses Universitaires de France, 2005.
- Kramarz F., Thesmar D., *Social Networks in the Boardroom*, document de travail pour le Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, janvier.
- Laroche H., « Les décisions stratégiques ou la petite fabrique de la stratégie d'entreprise », *Sciences Humaines : L'énigme de la décision*, hors-série n° 2, 1993.
- Le Saget M., *Le Manager intuitif*, Paris, Dunod, 2003.
- March J., Simon H., *Organizations*, New York, John Wiley & sons, 1958.
- Marcon C., Moinet N., *Développez et activez vos réseaux relationnels*, Paris, Dunod, 2004 & 2007 (2^e édition).
- Marcon C., Moinet N., *L'intelligence économique*, Paris, Dunod, coll. Les Topos, 2006.
- Martinet B., Ribault J-M., *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, Paris, Éditions d'Organisation, 1989.
- Martre H., Intelligence économique et stratégie des entreprises, Rapport du groupe de travail du Commissariat Général du Plan, Paris, La Documentation Française, 1994.
- Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, Free Press, 1993.

- Morel C., *Les décisions absurdes (Sociologie des erreurs radicales et persistantes)*, Paris, Gallimard, Bibliothèque des sciences humaines, 2002.
- Morin E., *La méthode 2 : la vie de la vie*, Paris, Seuil, 1980.
- Morin E., *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Paris, Seuil/Unesco, 1999.
- Muzet D., *La mal info*, Paris, Éditions de l'Aube, 2006.
- Peyreffite A., *La société de confiance*, Paris, Odile Jacob, 1995.
- Philippon T., *Le capitalisme d'héritiers*, Paris, Seuil, coll. La République des idées, 2007.
- Porter M., *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica, 1986.
- Rendinger (de) A., *Jeux perdus*, Paris, Fayard, 2006.
- Rouach D., *La veille technologique et l'intelligence économique*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Que-sais-je ?, 1996.
- Siegel D., « Réflexion sur la stratégie », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 230, p. 15-23, 2008.
- Vacher B., « Mythe et vie ordinaire de l'information », in *Gérer et Comprendre – Annales des Mines*, Juin 1998, pp. 29-38.
- Varela F.J., *Autonomie et connaissance, essai sur le vivant*, Paris, Seuil, 1988.
- Wolton D., « De l'information aux sciences de la communication », *Hermès 48 : Racines oubliées des sciences de la communication*, Paris, Editions du CNRS, p. 189-202.
- Wyman O., « Enjeux et défis de l'anticipation stratégique pour les entreprises », Paris, ESCP-EAP, 2007.