

Donner du sens à son environnement :

les enseignements d'Alice au pays des merveilles pour l'intelligence économique.

par Pascal Frion, Acrie

pour An&D n°3

L'histoire commence au bord de la rivière. Alice ne sait pas quoi faire. Tout à coup, elle aperçoit un lapin intrigant qui saute dans un trou (« Je suis en retard » dit-il).

Alice décide spontanément de suivre la piste du lapin et saute à son tour dans le trou. Pendant sa chute interminable, Alice passe en revue les maigres éléments qu'elle possède pour comprendre ce qui lui arrive. Elle a l'espoir de trouver un guide explicatif. Elle s'attend à des choses extraordinaires. « Je sais que quelque chose d'intéressant est sûr d'arriver » dit-elle. S'en suivent une succession d'une douzaine de rencontres incroyables et plus d'une trentaine de péripéties, chacune plus invraisemblables les unes que les autres. Finalement, Alice se réveille, au bord de la rivière. Ses aventures au pays des merveilles n'étaient qu'un rêve.

Comparaison avec une organisation

Ce conte fantastique est riche d'enseignements pour l'intelligence économique. Même si une organisation ne « s'ennuie pas » (comme Alice pouvait s'ennuyer au bord de la rivière, au début de l'histoire), il peut lui arriver de ronronner de temps en temps. Alice a plongé goulûment dans le trou de lapin, comme un professionnel de l'information va se lancer avec l'enthousiasme d'ouvrir un nouveau chantier.

A l'instar d'Alice, notre approche de l'information est encore largement inspirée des réflexes du modèle de l'ère industrielle. Plus nous avons de données, plus cela nous semble pertinent. Nous nous lançons alors dans une analyse plutôt cartésienne des données disponibles. Finalement, chaque donnée semble bonne à prendre : nous restons - hélas - dans le modèle où l'unité marginale semble être source de profit. Un parallèle est facile à faire avec la démesure de certaines de nos actions dans les organisations. Combien de temps est perdu dans des processus de veille aurait pu être évité, si la direction à prendre avait été mieux préparée et mieux expliquée.

Le fait d'arriver devant un ensemble de portes fermées à clé, semble stigmatiser les premières étapes d'une acquisition de données en quantité importante. Par exemple, lorsqu'une requête de deux ou trois mots, nous propose dix mille réponses sur internet, nous sommes bloqués devant une telle abondance de données souvent inorganisée. Notre travail consiste alors à essayer de donner du sens aux seuls éléments que nous avons et ces analyses constituent une « clé » de lecture. Cette quantité de données dans notre environnement, représente une porte fermée : la porte au delà de laquelle la situation sera plus simple et plus claire. Sans direction préalable, parmi cette profusion de signaux faibles, nous pouvons prendre n'importe quelle porte !

Nous voilà au cœur d'un débat très important : les données doivent-elles déduire et proposer la direction ? La direction doit-elle être fixée au début et induire des données à mobiliser ? Sans pour autant opposer ces deux approches, il est facile de constater, que par manque de projet et de projection, de nombreuses organisations se sentent obligées de raisonner principalement sur les seules données disponibles. Un grand nombre d'organisations semble espérer que les données qu'elles perçoivent au quotidien en faisant de la veille, vont leur donner la marche à suivre. Effectivement, parfois, l'analyse de l'environnement révèle une direction. Si l'approche déductive est majoritaire dans les organisations, doit-on pour autant refuser l'éventualité d'une autre approche que l'approche déductive ? Une approche déductive correspondait relativement bien à l'ère industrielle. Une approche davantage inductive est nécessaire à l'ère de l'information. Pourquoi ? Parce que nous n'avons plus le temps de traiter les quantités de données qui nous arrivent. Ainsi, un résumé simpliste pourrait être : pas de but à atteindre, pas de traitement performant ! Souvenons-nous qu'Alice se lance dans cette aventure par désœuvrement : si elle avait eu un objectif à atteindre dans son moment de détente au bord de la rivière, elle ne se serait peut-être pas endormi !

Les organisations ayant une activité de veille nous rapportent souvent le même constat : elle ont du mal à donner du sens à leur environnement ? Que penser de la mondialisation, de la co-opération,

des jeux d'acteurs, du rétrécissement des espaces, des enjeux de puissances des Etats, de notre dépendance croissante de la technologie fortement consommatrice en maintenance ?

Si l'organisation a du mal à donner du sens, peut-être est-ce parce que la notion de « sens » est double. Le « sens » est à la fois « signification » et « direction ». Dans sa recherche du sens, l'organisation se focalise-t-elle davantage sur la signification ou sur la direction ? L'organisation en veille essaie-t-elle davantage de produire de la connaissance organisée à partir de données disponibles, ou essaie-t-elle davantage de fixer un cap à tenir ? En conséquence, ne traitons pas tant les données disponibles pour créer de la connaissance, que pour fixer et tenir un cap. L'analyse des données n'aura de sens que si une direction est fixée au préalable. Il ne faut pas attendre que les données, les faits et les actualités donnent la direction. Dans sa quête du sens, l'organisation gagne à fixer la « direction » avant d'étudier la « signification ». Une entreprise ne doit pas seulement chercher la cohérence globale de son marché et des marchés : elle doit mener son évolution selon son projet, avec un certain niveau de raison, mais pas forcément trop de logique. Alice et de nombreuses organisations cherchent sans relâche à comprendre une logique, et ils n'y arrivent pas. Est-ce raisonnable de poursuivre tant d'efforts . Surtout que nous savons, par Blaise Pascal, que la raison n'a pas de prise sur la logique. Sachons sortir régulièrement de cette spirale déductive « logique » et davantage faire confiance à la « raison » davantage inductive. Et ce qui ne gêne rien, c'est que la « raison » nécessite moins de données à traiter ! L'approche par la raison est donc une approche plutôt inductive (le choix par l'intuition), voire abductive (le choix par le refus).

Si nous devons comparer la fin du rêve d'Alice, à la situation d'une entreprise, il s'agirait alors pour les dirigeants d'une prise de conscience : l'ère de l'information nous assaille de données plus surprenantes les unes que les autres. Comment pourrions-nous continuer à rêver à notre futur de manière industrielle par le traitement des données ?