

# 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°4

Où se situe l'intérêt concret de cette histoire pour l'intelligence économique ? Notre expérience en entreprise de petite et moyenne taille, depuis 1998, nous amène à penser qu'il ne faut pas attendre que les données, les faits et les actualités donnent la direction à suivre<sup>1</sup>. C'est au dirigeant (celui qui « donne la direction ») de donner un cap. En fixant une direction, le dirigeant apporte une clé de lecture à ses équipes, il ouvre une porte afin que ces équipes puissent traiter des quantités de données raisonnables dans leur environnement, en relation avec le but à atteindre.

Nous parlons de l'environnement extérieur d'une organisation dans une comparaison avec Alice au pays des merveilles. Il est important de ne pas nécessairement traiter les données internes (data mining client, comptabilité analytique...) comme il convient d'approcher l'information externe (la veille, les recherches ponctuelles...). Les données internes étant déjà présentes, le réflexe est donc rapide de se jeter dessus pour les analyser.

Il était fréquent d'entendre dans les années 1990, qu'un des problèmes majeurs était « l'accès à l'information ». Aujourd'hui, il est fréquent d'entendre qu'un des problèmes majeur des entreprises est « le traitement de l'information ». Nous avons constaté qu'il était sain de ne pas plaquer du traitement à grande échelle (pour le traitement des données internes) lorsque les enjeux, la récurrence et normalisation des données ne sont pas confirmés (pour le traitement des données externes).

Premier enseignement concret : l'approche déductive convenait assez bien à l'ère industrielle, et aujourd'hui nous devons davantage utiliser des approches inductives. Concrètement, sommes-nous capables d'expliquer nos démarches et nos méthodes actuelles ? Sommes-nous capables de proposer des méthodes plus inductives ? Si nous sommes d'accord avec l'intérêt d'utiliser des approches davantage inductives, une des pistes à suivre, est que nous devons réduire le traitement « industriel » des données en aval et augmenter le questionnement stratégique en amont.

Deuxième enseignement concret : la veille ne doit pas être le préalable systématique à une démarche prospective. D'abord le dirigeant doit fixer le cap, puis il convient de recenser, non pas les données disponibles et accessibles, mais l'information manquante à notre projet. Cela peut prendre beaucoup de temps de recenser les données disponibles et accessibles, c'est beaucoup plus rapide – une fois le cap défini - de réaliser une liste des manques et des besoins qui définissent l'information à obtenir. Ensuite, il convient d'aller chasser l'information et parfois de veiller certaines données. Si la chasse est fructueuse, il faut éviter de lancer une veille qui parfois n'a pas d'autre intérêt que de se rassurer.

Troisième enseignement concret : l'introspection d'une organisation est difficile et nécessite de l'expertise et de la finesse. Un œil extérieur est souvent indispensable (le recours à des prestataires extérieurs est hélas relativement peu mobilisé en France et particulièrement dans la spécialité IE et veille). Il convient de formuler le projet, puis la ou les stratégie(s), puis les moyens. L'intelligence économique et la veille sont d'excellents moyens, différents et complémentaires.

Quatrième enseignement concret : il n'est pas plus risqué de choisir ses ignorances à l'avance, que de se laisser surprendre sans a priori par des données inattendues. Nous devons nous convaincre et mettre en pratique que nous ne pouvons plus traiter ces volumes de données en constante augmentation. La fuite en avant du « plus vite, plus haut, plus fort », tels les jeux olympiques de l'information, est une réponse vouée à l'échec. La complexité du monde moderne appelle de nouvelles approches et de nouveaux comportements. A force de veiller, encore et toujours, nos organisations ont tendance à devenir des éleveurs d'informations parquées dans des bases de données. Nos organisations ont alors naturellement tendance à perdre la réactivité du chasseur de l'information originale des premiers jours, et à la remplacer par la rigidité procédurière de l'administration de données répétitives. Bien sûr, la veille sert aussi à faire remonter des données

que nous n'aurions jamais eu l'idée d'aller chercher par nous-mêmes, et ceci à moindre coût. Choisissons régulièrement d'investiguer nos pays d'aventures, selon nos projets d'entreprise, et non pas en fonction de nos capacités de production en « don de sens ».

Cinquième enseignement concret : les veilles mal faites sont de la responsabilité des veilleurs, les veilles mal orientées sont de la responsabilité des dirigeants. Il faut que le veilleur s'approprie la responsabilité de se censurer si la direction n'est pas donnée. Il faut aussi que le veilleur accepte qu'il ne détienne pas le pouvoir de choisir les axes de veille et que la veille doive évoluer. Un dirigeant qui change les axes de veille fait son travail, et après le veilleur doit s'adapter selon la stratégie, pas selon ses accès disponibles et ses moyens. L'analyse des données (le traitement) doit se faire après les données. La direction doit être prévue avant l'analyse des données. Sans direction, pas de signification. Pas de sens. Mais les veilleurs sont-ils des populations créatrices de direction par elles-mêmes ? Non, ce n'est pas de leur faute ! C'est la preuve, venant d'un dirigeant qui ne dirige pas dans une « direction », mais qu'il dirige à l'aide de « management » : il se débrouille avec ce qu'il a, plutôt que de se projeter dans l'avenir. En anglais, le verbe « to manage » veut dire « se débrouiller », avant de vouloir dire « gérer une équipe ».

### **Conclusion**

La littérature s'avère parfois riche en enseignement pour l'intelligence économique. C'est le constat de cet essai sans prétention. Les organisations gagneraient à relire cette histoire et à rechercher d'éventuelles comparaisons pertinentes.

Alice au pays des merveilles ou Alice au pays des surprises ? La traduction du titre original « Alice in wonderland » a été donnée par « Alice au pays des merveilles ». Il semble que le parti pris pour traduire le mot anglais « wonder », fasse perdre une partie de l'intérêt au titre anglais dans la version française. En effet, le mot anglais « wonder » a bien la signification de « merveilleux » en français, mais il ne faudrait pas oublier que « wonder » a également la signification de « extra-ordinaire » et de « surprenant ». Ainsi, dans un but d'incitation pédagogique<sup>ii</sup> à la relecture de cette histoire, il vaudrait mieux traduire différemment son titre en français. Ce titre montrerait plus clairement qu'Alice a du mal à traiter les données qu'elle observe et qu'elle a du mal à donner du sens à son environnement. Son environnement la surprend davantage qu'il ne l'émerveille. Afin de dégager des enseignements de l'œuvre originale de « Alice in wonderland » pour la veille et l'intelligence économique, ne serait-il pas préférable de traduire le titre original en « Alice au pays des surprises » ?

<sup>i</sup> Expérience rendue disponible dans une collection de livres sur l'IE et de logiciels de pilotage et d'apprentissage en IE (voir [www.acrie.fr](http://www.acrie.fr))

<sup>ii</sup> En terme de pédagogie, il existe désormais un référentiel de formation à l'intelligence économique. Ce référentiel – du Sgdn - est disponible sur le site [www.acrie.fr](http://www.acrie.fr) (entre autres sites web) et se compose de 5 pôles. Pôle 1 : « environnement international et compétitivité ». Pôle 2 : « intelligence économique et organisation ». Pôle 3 : « management de l'information et des connaissances ». Pôle 4:« protection et défense du patrimoine informationnel et des connaissance ». Pôle 5 : «influence et contre-influence». Sgdn : Secrétariat Général de la Défense Nationale. Haut Responsable à l'Intelligence Economique : Alain Juillet depuis fin 2003