

## **Note de lecture sur la thèse de Pascal Frion sur l'intelligence économique (décembre 2012)**

Le discours sur l'intelligence économique à la française depuis le début des années 90, a été étudié dans le cadre d'une thèse. Cette recherche démontre que ce discours classique n'a pas percé chez les (très) petites entreprises. Pourquoi un tel échec ? Quel nouveau discours doit émerger ?

Ces recherches concernent différents publics, car elles abordent le thème général suivant :

**« Comment s'informer professionnellement,  
seuls et collectivement,  
mieux que les autres,  
de manière simple et rentable,  
avec à la fois une absence d'informations stratégiques  
et une perception de surinformation généralisée,  
en sécurisant son avantage concurrentiel ? »**

Cette note de lecture est composée d'une présentation de la thèse, d'un résumé non scientifique et d'une mise en perspective de ces travaux.

### **Présentation de la thèse**

<b>Titre scientifique</b>	Généalogie de la faible percée du discours sur l'intelligence économique dans les Tpe françaises : <i>errements épistémologiques et propositions opérationnelles</i>
<b>Auteur</b>	Pascal Frion
<b>Date</b>	07/12/12
<b>Lieu</b>	Université de Poitiers
<b>Section</b>	Sciences de l'information et de la communication et des technologies nouvelles
<b>Directeur de thèse</b>	Nicolas Moinet, Professeur des Universités
<b>Rapporteurs</b>	Eric Boutin, Professeur des Universités, Université du Sud Toulon-Var et Ludovic François, Professeur affilié à Hec Paris
<b>Membres du jury</b>	Sophie Larivet, Professeur, Ecole Supérieure du Commerce Extérieur, Paris-La Défense et Alain Juillet, Président de l'Académie de l'Intelligence Economique

### **Diffusion de ces recherches**

Uniquement à partir de [www.acrie.fr/these](http://www.acrie.fr/these) en version numérique et en version papier.

### **Contact :**

Pascal Frion, 33 (0)6 14 63 78 55 [pascal@frion.net](mailto:pascal@frion.net)

## Présentation de cette recherche

### Contexte de cette recherche

Quelques mois avant la généralisation de la formation à l'intelligence économique pour les formations en niveau licence et plus, il est encore temps d'étudier la pertinence du discours classique en IE depuis 20 ans en France.

En effet, le discours classique ne répond pas aux questions auxquelles il prétendait répondre, notamment : que se passe-t-il d'important en ce moment autour de nous, comment se distinguer et se protéger de la concurrence, comment valider l'information ?

### Origine de ces travaux

Depuis 1997, l'auteur a tenté de convaincre des Tpe et des Pme d'initier une démarche d'intelligence économique. D'abord, en un bon répétiteur du discours officiel, il a observé une très grande difficulté à convaincre. Il ne fut pas le seul à tenter l'expérience et à observer les mêmes résultats.

Des dirigeants montraient souvent l'attitude de refuser l'information. Lors d'un premier contact, le sujet de l'intelligence économique n'était pas encore présenté que certains dirigeants disaient : « non merci. Au fait, c'est quoi votre... intelligence... artificielle... » ?

Cette attitude de refuser un discours inconnu était considérée comme inappropriée. En effet, comment des personnes qui refusent l'information peuvent-ils pérenniser, voire faire prospérer leurs entreprises ? Mais dans un deuxième temps, nous avons compris que ces dirigeants montraient une maturité et une capacité à dire non à l'information. Derrière ce refus négatif spontané - dogmatique - pouvait se cacher un discours bénéfique méthodique ou méthodologique.

L'auteur propose un nouveau message, en partant des réalités de ces Tpe et petites Pme.

### Les terrains d'étude

La recherche entreprise s'est appuyée sur le terrain des Tpe et des petites Pme en investiguant :

- les attitudes des personnes en entreprises ;
- les pratiques des personnes et de l'organisation en entreprises ;
- les discours sur l'intelligence économique ;
- des personnes qualifiées en intelligence économique.

### Méthode utilisée

- « Grounded theory » ou la théorie enracinée : partir du terrain, pour à la fois éviter la science normale et limiter les erreurs cognitives qui feraient que l'auteur répète ce qui a été déjà dit, dans un cadre « déjà là » ;
- analyse du discours : approches communicationnelle et sociolinguistique.

## Plan général simplifié

### 1ère Partie - Les sous-jacents des discours sur l'intelligence économique face aux besoins et aux pratiques des Tpe

- Chapitre 1 – Faible percée du discours sur l'intelligence économique
- Chapitre 2 - Etude ethnologique des pratiques et des attitudes

### 2ème Partie - L'explication des écarts entre le discours et la pratique par un manque de connaissances et de théories pour les Tpe

- Chapitre 3 - Sous-représentation de l'approche humaniste vis-a-vis de l'approche fonctionnaliste
- Chapitre 4 - Sur-représentation d'errements épistémologiques

### 3ème Partie - La proposition d'un renouveau de la pensée épistémologique pour des discours et des pratiques nouvelles sur l'intelligence économique

- Chapitre 5 - Propositions théoriques et pratiques
- Chapitre 6 – Discussion critique autour des apports de cette recherche

### Résumé, pas à pas

L'introduction présente le point de vue d'où regarde l'auteur. Ses influences, sa méthode, ses recherches.

Le chapitre 1 démontre que le discours sur l'IE a bien percé au niveau général de l'Etat, de l'administration et de grandes entreprises, mais qu'il n'a pas percé dans le tissu des Tpe et des Petites Pme. Un historique du discours est présenté, ainsi que ses principaux sous-jacents.

Le chapitre 2 présente la vie dans les Tpe, les attitudes des personnes et les pratiques des équipes.

Le chapitre 3 essaie de comprendre et d'expliquer les écarts entre la théorie des discours et la pratique en entreprise : la dimension humaine et des considérations opérationnelles - comme la perception de la surinformation - ont été ignorées.

Le chapitre 4 apporte une vision scientifique aux différentes considérations évoquée jusqu'alors, en dénonçant la fragilité des principaux sous-entendus dits « sous-jacents » du discours classique.

Le chapitre 5 se risque à proposer une alternative au discours classique, en remplaçant les sous-jacents fragiles par d'autres plus robustes. Y sont présentés, ces sous-jacents, une théorie, une méthode, un nouveau modèle de management, et d'autres propositions à différents niveaux.

Le chapitre 6 discute les avancées de cette recherche.

La conclusion revient sur l'intérêt d'étudier la situation des Tpe et des petites Pme, afin de revisiter le discours classique français sur l'IE. La conclusion ouvre des pistes à explorer afin que ces propositions soient déployées sur le terrain.

Les annexes comptent 160 pages de verbatim, de listes de références, de citations, de tableaux de chiffres, de compléments aux recherches présentées, notamment.

## Un résumé simple de cette recherche

### **Le discours sur l'intelligence économique a été analysé...**

Le discours sur l'intelligence économique en France, a été étudié pour la première fois. Aucun bilan n'avait été réalisé en 20 ans d'utilisation.

### **...et nous observons un échec du discours...**

Il a été écrit avec précaution que le discours avait « faiblement percé ». Dans cette note de lecture, nous pouvons dépasser la notion de « faible percée » et mentionner « l'échec du discours » sur l'IE auprès des Tpe et des petites Pme. D'ailleurs, Alain Juillet l'a même écrit à l'occasion de la soutenance de la thèse : « échec du discours sur l'intelligence économique auprès des Tpe ». Ce discours a percé de manière générale en France, mais pas auprès des Tpe et des petites Pme.

### **...à causes de sous-jacents fragiles...**

Des sous-jacents - des croyances - ont été identifiés sur lesquels se sont construits un discours et des pratiques fragiles. Voici quelques uns parmi une vingtaine identifiés :

- depuis des siècles, **l'information a été considérée comme une « bonne chose »**. Cette posture se retrouve dans nos modes de gestion, la remontée de l'information, la gestion de l'information, la maîtrise de l'information, la veille systématique, la culpabilisation de ne pas savoir, notamment. C'est le « paradigme du progrès ». Or l'information n'est pas nécessairement une « bonne chose » et la règle qui le stipule est fautive ;
- les discours officiels mobilisent en moyenne 500 références à la « totalité » sur 150 pages (il a été compté le nombre d'apparitions des mots « tout, toute, tous, toutes » ainsi que les expressions qui évoquent la totalité dans les principaux rapports officiels sur l'IE). Ils évoquent un **excès de la notion de totalité** ;
- le discours a souvent réduit l'intelligence économique à de la veille internet. Or l'utilisation d'accès mécanistes de l'information est basée sur le modèle strict à l'identique - par mots-clés - et cette pratique est hors contexte. Le discours **manque de contextualisation**.

### **...il y a eu un refus du discours classique par les Tpe / Pme...**

Une étude ethnologique des pratiques et des attitudes a été menée dans des très petites entreprises. L'écart entre le discours et le terrain est expliqué par un manque de connaissances et de théories sur ces petites entreprises. Notamment, la dimension humaine a été ignorée, ainsi que la dimension opérationnelle pour s'informer, au profit d'une approche fonctionnaliste. De plus, il y a eu des errements épistémologiques, à se focaliser sur l'information, son ciblage, son filtrage, son analyse, sa maîtrise, sans que la preuve soit apportée que ce discours sur l'intelligence économique apporte concrètement de la performance et de la compétitivité.

### **...et de très faibles résultats....**

Les coûts et les résultats de 20 programmes en IE ont été présentés : chers et peu efficaces !

### **...parce que les spécificités des Tpe sont ignorées.**

La dimension humaine, la perception de la surinformation, les comportements informationnels ont été ignorés, notamment. Ces petites entreprises ne cherchent pas forcément la croissance. La concurrence est souvent limitée sur des marchés peu concurrentiels), surtout dans des zones « sans frontières physiques » avec un pays étranger comme dans la région des Pays de la Loire.

## Les éléments clés de cette recherche innovante

Le discours à destination des Tpe et des petites Pme est un échec depuis 20 ans. Et si le discours classique n'a pas été performant, il a quand même continué à perdurer. Malgré les sommes importantes et des efforts conséquents engagés dans des programmes, ceux-ci n'ont pas été pérennisés et se sont arrêtés les uns après les autres dans la majorité des cas.

Une auto critique du discours et un bilan global approfondi sur les actions n'ont pas eu lieu, ou n'ont pas été diffusées (avant ces travaux). L'auteur a su s'extraire des discours ambiants depuis près de 20 ans, pour apporter une discussion critique sur leurs racines profondes. Ainsi, l'auteur a identifié des erreurs répétées (les errements) sur notre manière de nous informer et de créer de la connaissance (l'épistémologie) : il y a donc eu des « errements épistémologiques ».

Trois discours cohabitent mais devraient être distincts : l'IE d'entreprise, l'IE territoriale, l'IE d'Etat. En précisant le type de discours, des erreurs pourront être évitées et les cibles se sentiront davantage concernées.

Jusqu'alors l'IE a été diffusée et étudiée au niveau de l'organisation, de l'international, de la documentation, des outils ou de la politique publique. Elle a peu été étudiée au niveau de la dimension humaine. Cette dimension humaine est quasiment absente, négligée en héritage de la vision fonctionnaliste qui a gagné et occulté la vision humaniste.

Les compétences et les pratiques de veille ont été confondues avec celles de l'IE.

Le paradigme du progrès ne tient pas (l'information n'est pas nécessairement une bonne chose). L'approche a été plutôt informationnelle que communicationnelle. Or, s'informer ne se limite pas à récupérer et analyser de l'information.

La surinformation est ignorée ou sert à justifier l'approche classique (traiter, analyser, toujours plus). C'est une vision anachronique qui date de l'ère industrielle.

Le discours classique en IE est relativement pauvre en théorie. Des considérations dite de « bon sens » comme « il faut être curieux » se sont avérées fragiles et ont comblé l'absence de références robustes. Le modèle actuel - reposant sur des sous-jacents fragiles - ne peut plus et ne doit pas être amélioré, il doit être changé, en choisissant des sous-jacents plus robustes. Une révolution complexe est en marche (de type hubbléenne et non Copernicienne).

Une nouvelle approche a pour attributs les plus saillants : la communication, les comportements informationnels, la prise en compte réelle et sérieuse de la perception de la surinformation, de la complexité, notamment. La nouvelle approche semble meilleur que l'ancienne, à la fois à destination des (très) petites entreprises, ainsi qu'à destination d'entreprises plus grandes, des territoires et de l'Etat, en offensif et en défensif. Les sous-jacents à remplacer ne concernent pas uniquement les petites entreprises.

## Ce que vous trouverez dans la thèse

- de nombreux retours d'expériences en Tpe-Pme, des mini études de cas (10) et des éléments majeurs sur le fonctionnement de ces petites entreprises (12) ;
- l'identification d'errements épistémologiques principaux (21) ;
- des analyses sans concession sur le discours classique (politique, publicitaire, scientifique, notamment) ;
- une annexe méthodologiques (20 p.) sur les recherches réalisées ;
- des listes (79), des tableaux (67) et des illustrations (35), dont une majorité d'originaux ;
- des annexes d'approfondissement (77) ;
- l'étude de nombreux guides pratiques courts (40) et longs (13) ;
- les principaux sous-jacents fragiles du discours classique et comment les rendre plus robustes ;
- un verbatim d'argumentaires favorables (25) et défavorables (44) à l'IE, un verbatim des attentes des professionnels chargés de diffuser le discours (81) ; un verbatim de messages de consultant dans un programme local (15) ;
- une analyse de la perception du temps consacré à l'information chez les étudiants (680) ;
- une longue bibliographie de références francophones (500) et anglophones (100) ;
- une liste d'attributs de l'information (62) et des mythes sur l'information (25) ;
- des chiffres sur les coûts des programmes (20) et les résultats obtenus ;
- une comparaison point par point (26) entre la veille et l'intelligence économique ;
- une analyse quantitative de définitions de l'IE (150) ;
- une nouvelle théorie, un nouveau modèle, de nouveaux concepts, de nouvelles méthodes, un continuum d'approches principales de l'information (4) ;
- une étude de l'usage du concept de totalité dans les principaux rapports en IE (6) ;
- un apport de théorie pour revisiter le bon sens ;
- des nouvelles considérations à prendre en compte : surinformation, comportement informationnel, biais cognitifs, notamment ;
- une présentation appuyée d'auteurs (6) à lire davantage pour le nouveau discours ;
- un chapitre (57 p) de propositions sur le nouveau discours et sur les nouvelles pratiques ;
- une comparaison entre la nouvelle approche épistémologique et l'ancienne ;
- une liste d'apports (89) à la recherche en intelligence économique : études réalisées (5), recensements (5), identifications (41), confirmations (3), introductions (4), propositions théoriques et pratiques (31) ;
- une check list d'éléments (11) à contrôler avant de prononcer un discours.

Bref, vous trouverez une grille de lecture robuste pour changer en profondeur le discours sur l'intelligence économique.

## **Propositions théoriques d'une révolution épistémologique en IE**

Une approche révolutionnaire est proposée. Elle est révolutionnaire car elle change les nombreux sous-jacents fragiles du discours classique par d'autres plus robustes pour constituer un nouveau système racinaire pour faire émerger un nouveau discours.

Nouveau discours, nouvelles pratiques, nouvelles performances.

### **Du constat d'échec...**

Ne restons pas dans l'arrogance épistémologique du discours classique !

20 ans après le rapport Martre, osons l'analyse de nos propres discours !

Pendant des années, le discours sur l'IE s'est limité à une idée principale : il nous faut de l'information, que nous devons analyser et la situation sera meilleure !

Or, l'information n'est pas nécessairement une bonne chose, surtout lorsqu'il y a en a trop, alors pourquoi faudrait-il continuer à l'accepter ou à la tolérer.

### **...proposons une alternative...**

L'alternative d'éviter ou de refuser l'information serait-elle plus idiote ?

Les Tpe et les petites Pme étudiées nous montrent clairement qu'il est possible de refuser l'information pour rester compétitif !

Il ne s'agit pas alors d'un refus négatif, mais d'un refus positif !

L'auteur propose ainsi la théorie du « refus méthodologique de l'information (Rmi)», ce Rmi est temporaire – Rmi(t) et peut se décliner en une méthode qui a été testée avec succès en entreprise.

Si le terme de refus peut gêner, il pourrait être remplacé par le terme de « résistance », plus porteur dans la culture française.

Ne commençons pas par recenser l'information existante, ne commençons pas par la veille.

Commençons par une discussion critique de nos objectifs, de notre contexte, de notre humanité, et ensuite travaillons sur les vides d'information plutôt que sur les pleins.

Travaillons sur l'identification et sur la définition des informations qui nous manquent (vraiment), plutôt que de traiter la première information venue que nous ne pouvons pas vérifier.

### **La nouvelle problématique qui émerge**

« Comment s'informer seuls et collectivement,  
mieux que les autres,  
avec à la fois trop et trop peu d'information,  
en préservant son avantage concurrentiel ? »

## Principales propositions opérationnelles du nouveau discours

### La poursuite de cette recherche-action :

- Cette première étude sur l'analyse du discours devrait être poursuivie par une étude approfondie, collaborative et commandité par l'Etat, afin d'étudier les dépenses, les contenus et les résultats des programmes locaux et régionaux en IE en France sur les 20 dernières années ;
- l'intelligence économique n'est la propriété de personne : elle n'est pas figée, elle vit ;
- proposons un nouveau discours ;
- proposons de nouveaux objectifs.

### La prise en compte importante de nouvelles considérations :

- Mobiliser la dimension humaine, la « manutention » de l'information ;
- intégrer la surinformation comme un risque aussi important que la sous-information ;
- distinguer l'IE de la veille et ne pas commencer par la veille ;
- choisir une approche communicationnelle (prendre soin de l'autre, co-construire l'action de s'informer) et éviter l'approche informationnelle (documentation, outils, procédures) ;
- s'engager dans des discussions critiques et reformuler des intentions stratégiques, avec de la récursivité entre discussion critique et l'observation sur le terrain.

### Un nouveau discours :

- formuler de nouveaux discours. Changer le discours, changer les pratiques, agir sur les attitudes ;
- éclaircir le positionner du discours : le discours est-il de l'IE d'entreprise, de l'IE d'Etat, ou de l'IE territoriale ;
- limiter l'usage du vocabulaire de la « totalité », de la « normalité », de l'IE limitée à la veille ;
- ne plus insister sur l'information, la veille, la curiosité dans l'absolu ;
- tester le Rmi(t) : le refus méthodologique de l'information (temporairement) ;
- aborder les aspects offensifs et défensifs, même s'il faut bien commencer par un des deux au début.

### Expérimentation en région :

- rejoignons-nous pour échanger sur nos pratiques, proposons-en de nouvelles ;
- testons cette nouvelle approche sur le terrain dans une région ;
- des nouveaux concepts, des nouvelles personnalités doivent émerger : il y a de la place pour des personnes motivées.



## Les implications de cette recherche

Ces recherches en Sciences de l'information et de la communication ne se limitent pas aux discours sur l'IE. D'ailleurs, d'autres sciences doivent intégrer ces travaux, comme les sciences de gestion, avec les notions d'organisation, de systèmes d'information, de questionnement stratégique et la prise de décision, en particulier.

Ces recherches ne se limitent pas non plus aux Tpe. L'étude des Tpe est un révélateur pour l'IE en général (Politique publique, référentiel de formation, modes de gestion des entreprises) : les sous-jacents des discours sont fragiles, à destinations des Tpe, Pme, Eti et grandes entreprises. Gageons que des organisations plus grandes pourront aussi bénéficier en profondeur de ces travaux, en s'appropriant un travail sur les sous-jacents.

### Un ensemble de questions se pose :

- Comment mieux prendre en compte la dimension humaine ?
- Comment intégrer les effets pervers du discours classique ?
- Comment augmenter notre maturité vis à vis de l'information ?
- Comment sortir de la vision de la gestion de l'information et aller vers une notion plus large de comment nous nous informons ?
- Comment déculpabiliser les gens de ne pas « tout savoir » ?
- Comment accompagner le changement de comportement des individus et des groupes restreints ?
- Comment manager dans la complexité ? Comment mieux organiser les niveaux opérationnels, tactiques et stratégiques ?
- Comment gérer le paradoxe de la situation de sur-information et de sous-information ?
- Comment améliorer la mise en cohérence des approches de l'information, des méthodes, des outils et des situations ?
- Quelle est la rentabilité et quelle est la performance de la veille ?
- Quel vocabulaire utiliser ? Faut-il encore parler d'intelligence économique ou faut-il remplacer ces termes ?
- Comment inciter des Tpe et des Pme à envisager de pratiquer l'IE ?
- Comment l'Etat devrait-il dépenser son argent pour la promotion et la diffusion de l'IE ?
- Comment s'informer autrement ? Comment mieux intégrer l'absence d'information - la « non-info » - et la surinformation ?
- Comment dépasser le ciblage et le filtrage ?
- Comment valider l'information ?
- Quelle gouvernance, quelle stratégie, quelle information, quelles actions dans l'entreprise ?
- Comment intégrer de nombreux apports des sciences humaines telles que la psychologie, la sociologie, la philosophie, l'ethnologie, notamment, à destination de l'IE ?

Cette révolution aura des effets sur les discours à destination des Tpe, de la politique publique, des programmes locaux et régionaux, du référentiel de formation et de compétences et même du discours pour les grandes entreprises.

## **Que faut-il faire ?**

### **Lire et discuter ces travaux de recherche**

La grande majorité des personnes contactées pendant cette recherche, environ 150 personnes, reçoit avec intérêt la remise en question des sous-jacents actuels.

Quelques rares personnes avec qui l'auteur a pu discuter à la fin de la thèse ou juste après la thèse, ont indiqué avoir déjà changé le discours classique. Mais, si les sous-jacents de ce discours ne sont pas identifiés, ni changés, si les intentions de dénoncer l'ancien discours ne sont pas présentes, cela veut probablement dire que les nouveaux discours de ces personnes ne sont pas si nouveaux que cela et qu'ils sont voués à un accueil probablement assez similaire à l'ancien.

### **A qui se destine la lecture de cette thèse**

Aux chercheurs qui s'intéressent à la problématique de l'action de s'informer, de prise de décision, de management de la complexité, notamment.

Aux étudiants en IE, qui veulent confronter le discours classique avec un regard critique.

Aux professionnels (consultants et chargés de mission) qui incitent les entreprises à pratiquer l'IE.

Aux écoles, aux enseignants et aux formateurs qui trouveront dans cette thèse de la matière pour donner des cours qui dépassent le cadre classique du référentiel de formation et du référentiel de compétences en IE qui doit s'appliquer à la rentrée 2013 aux niveaux Licences et supérieur.

Aux porteurs du discours (consultants, formateurs, élus, Préfets, relais vers les entreprises) ;

Aux personnes qui sont favorables à la remise en question.

### **Expérimentation collective**

Alain Juillet, dans son document préparé pour la soutenance de cette thèse, mentionne que « Cela mériterait un essai en vraie grandeur dans une région ou un type d'entreprise pour pouvoir aller plus loin ».

Cette expérimentation permettrait de voir comment des entreprises, des consultants-formateurs, des chargés de mission intelligence économique, volontaires, qui souhaiteraient proposer un nouveau discours et des nouvelles pratiques sur l'intelligence économique, peuvent s'emparer de ces nouveaux sous-jacents, comment il construisent et mettent en oeuvre des nouvelles pratiques et s'appuient sur des nouvelles attitudes.

Il en va d'une meilleure utilisation des fonds publics, de meilleurs résultats opérationnels, une accélération de la diffusion de la notion, une formation plus adaptée aux Tpe et aux petites Pme, une meilleure performance des entreprises, une politique publique plus pertinente.

Cette nouvelle approche de l'IE doit être meilleure que l'approche classique, en termes d'emplois, de performance, de compétitivité, d'innovation et de sécurité économique, pour notre pays.