

Colloque de Rabat, novembre 2008

Compétitivité, mobilisation des compétences et transfert des ressources

*Intelligence économique et anticipations*

*Philippe CLERC, directeur de l'intelligence économique, de l'innovation et des TIC, Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie.*

*Président de l'Association Internationale Francophone d'intelligence économique*

**Introduction**

Il y a quelques années Wayne Rosenkrans, le directeur de l'intelligence économique du grand laboratoire américain Astra Zeneca affirmait: " If you don't plan for the future, you won't have one !" Notre traduction : « Si tu n'as pas de stratégie pour le futur, tu n'auras aucun avenir »

Cette parole souligne bien que sans anticipation et sans vision, aucune progression, aucun avenir n'est possible, le destin est en berne. Ce qui nous préoccupe aujourd'hui c'est bien le futur et sa construction comme enjeu collectif. Mais surtout la construction de capacités d'anticipation, c'est à dire la faculté de mobiliser « le mouvement de la pensée qui imagine ou vit d'avance un événement<sup>1</sup> » dit autrement par le stratège « de prévoir l'attaque de l'adversaire et d'en préparer la parade ».

Nous avons choisi cette phrase pour introduire nos échanges, car elle nous paraît emblématique de notre propos et de nos situations face à la crise considérable que nous devons affronter après en avoir ignoré les signaux d'alerte. En effet, elle met en exergue l'obsession de l'anticipation dans la démarche d'intelligence économique, ici par celui qui en a la charge dans l'entreprise Astra Zaneca. Elle interroge aussi clairement notre capacité collective à « voir avant », à se comporter « en connaissance de conséquence<sup>2</sup> » vis-à-vis du terrain d'expérimentation que constitue la crise.

La crise en effet. S'il convient en extrême priorité de construire au plus vite le chemin vers une issue en évitant le pire, il ne faudra pas oublier que sa chronique fut annoncée, mais inaudible et toujours évitée. Non anticipée? Au final, une question s'impose : les décideurs n'ont-ils véritablement rien vu venir ? Ou bien ont-ils construit des « courbes d'aveuglement collective » comme autant de « tâches aveugles » entravant les regards et masquant l'inévitable.

Dans son *Traité sur le désordre*<sup>3</sup> l'anthropologue Georges Balandier a posé clairement l'enjeu que nous affrontons et qui handicape et affaiblit en tout temps la faculté d'anticipation comme « savoir avant » : celui de la difficulté de savoir et de comprendre dans une société d'incertitude et de mouvement permanent. Il écrit : « ... parce qu'elles sont ouvertes à un mouvement porteur de transformations continues et d'incertitudes, celles - les sociétés - de la modernité ne disposent plus que de cartes bougées, elles s'engagent dans l'histoire immédiate en y avançant à l'estime ».

Rapportant cette pensée globale à la question qui nous est posée, nous souhaitons tenter l'hypothèse que les techniques de l'intelligence économique, leur agilité méthodologique, leur action insuffisante parfois, méticuleuse et innovante souvent, sont une réponse outillée au besoin de pilotage stratégique de nos organisations et de nos grandes manœuvres économiques et

---

<sup>1</sup> Le Petit Robert, 1993.

<sup>2</sup> Expression empruntée à Jérôme Barrand, enseignant-chercheur en prospective et stratégie au sein de Grenoble Ecole de management. Auteur de *le manager agile*, Dunod, 2006.

<sup>3</sup> Le désordre. Eloge du mouvement. Fayard. Paris, 1988.

sociales, autorisant une meilleure anticipation des situations à venir dans un environnement illisible, en perpétuel mouvement.

Pour ne pas subir et pour voir plus loin, les stratégies d'information, de connaissance et d'intelligence s'imposent. Tel est l'enjeu de l'intelligence économique : « (...) affronter les aléas, l'inattendu, l'incertain, et modifier leur développement en vertu des informations acquises au cours de l'action<sup>4</sup> » C'est en ce sens qu'intelligence économique et prospective sont alliées objectives et surtout complémentaires dans l'anticipation. Mais comment les auteurs du champ de l'intelligence économique et de la prospective définissent-ils l'anticipation ?

Jean-Louis Levet dans l'introduction de la collection « intelligence économique » qu'il dirige chez l'éditeur Economica place l'anticipation comme valeur stratégique supérieure. Il écrit : par la production et la maîtrise des connaissances nouvelles « l'intelligence économique...constitue alors une approche stratégique permettant à l'entreprise, mais aussi aux autres acteurs, de dépasser des comportements d'adaptation, nécessaires mais insuffisants, en privilégiant leurs capacités d'anticipation ». Ce type d'évocations de l'efficacité prétendue du comportement anticipateur est commun à beaucoup d'entre nous. Il relève en fait plus de l'affirmation que de la démonstration.

Michel Godet et Philippe Durance<sup>5</sup> fondent la démarche de la prospective, démarche intellectuelle rigoureuse, sur l'anticipation. « L'action sans but n'a pas de sens et l'anticipation suscite l'action...La prospective constitue bien une anticipation (préactive et proactive) pour éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables. » Ils n'iront pas plus loin dans la définition ou la description du processus d'anticipation.

Les auteurs du modèle d'intelligence économique de l'AFDIE<sup>6</sup> relient dans leur référentiel prospective et anticipation dans une formulation toujours peu explicite : la prospective l'un des onze facteurs du référentiel se fait par la diffusion d'une culture d'anticipation, la capacité d'imaginer et de construire des futurs possibles ». Cela à nouveau nous semble un peu court.

Aussi convient-il d'approfondir la dynamique de l'anticipation, d'analyser sa formation – constitution- et ses altérations : anticipation individuelle du décideur, du stratège, anticipation collective du réseau, de la communauté de pratique, risques et erreurs d'intelligence surgissant dans la pensée et dans la posture d'anticipation.

De tout temps l'homme a voulu comprendre et prévoir (anticiper ?). Notre objet n'est pas ici de retracer les comportements cognitifs des stratèges, des dirigeants et des chefs de toutes cultures s'appuyant sur les augures et les prêtres pour lire l'avenir et y placer au mieux l'événement concrétisant leur décision et engager leurs ressources. Notre objet est plutôt de rechercher dans les outils contemporains de la décision et de la stratégie la formalisation des comportements d'anticipation.

Aussi, pour tenter une première analyse, objet de notre contribution, nous reviendrons dans un premier temps sur l'examen du concept et de la pratique de l'anticipation (1). Nous examinerons dans un second temps les liens entre intelligence économique et anticipations dans la littérature des praticiens (2) en examinant deux approches méthodologiques : formalisation d'experts traduisant les représentations et les faiblesses des entreprises (organisation) objet de leurs approches. Il s'agira d'éclairer le chemin de la réflexion, voire des pratiques sans autre prétention.

---

<sup>4</sup> Edgar Morin, Les Sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur, Seuil, 2000, cité dans Philippe Clerc « L'intelligence sociale : nouveau territoire de l'intelligence économique », Sous la Dir. Pierre-Antoine Duval, Les nouveaux territoires de l'intelligence économique » IFIE Editions, 2008.

<sup>5</sup> La prospective stratégique. Pour les entreprises et les territoires. Dunod, 2008.

<sup>6</sup> Modèle d'intelligence économique, AFDIE, Economica, 2003.

## 1 - Le concept d'anticipation, retour aux sources.

Compte tenu de nos objectifs, nous avons choisi pour aller aux sources du concept et de la pratique d'anticipation appliqués à la stratégie, de parcourir l'art de la guerre, les champs de la psychologie et des sciences économiques.

### a) L'art de la guerre et l'anticipation

Nous le répétons ici, nous n'avons pas souhaité analyser les textes fondamentaux de la stratégie qui fondent l'agir sur l'anticipation, mais nous souhaitons rappeler quelques essentiels. Le *Traité* de Sun Tsé inspire la démarche d'Humbert Lesca que nous présentons en seconde partie de notre réflexion. Célèbres pensées : « Celui qui excelle à résoudre les difficultés le fait avant qu'elles ne se réalisent. » « ..Etre prêt en dehors de toute contingence est la plus grande des vertus. »

Polybe deux siècles avant Jésus Christ dans son ouvrage *Histoire* définit déjà l'anticipation. « Le chef doit aussi considérer que chacun de ses actes peut être mis en échec par les réactions des adversaires. Il doit savoir que l'imprévisible est possible...<sup>7</sup> » Le plan stratégique repose sur trois phases : « Avant toute action, il faut prendre le temps de s'informer...Les renseignements collectés, le chef doit s'appliquer à rechercher les causes des événements et à établir un diagnostic...L'action est une série d'actes successifs. Cette série doit être organisée par des prévisions. Prévoir ; c'est savoir anticiper sur l'avenir, étendre le champ de vision jusqu'au possible...<sup>8</sup> ».

Revenons au monde contemporain et aux préoccupations des stratèges du monde de la défense contraints d'anticiper en univers imprévisible. Voir loin et construire le futur dans le domaine de la défense est un véritable défi tant l'incertitude fonde la réalité du contexte. La prospective devient alors une démarche qui s'impose pour préparer l'avenir, tenter de cerner le hasard<sup>9</sup>. « Le monde contemporains lève face à ce besoin d'anticipation des obstacles et des défis particulièrement prégnants et complexes à gérer...La prospective doit dans le domaine de la défense gérer des non-linéarités, des instabilités, des incertitudes et apprendre à gérer la surprise... ». L'auteur<sup>10</sup> engage alors ses réflexions sur l'orientation nécessaire des méthodes et des actions d'anticipation vers l'appréhension plus méticuleuse des champs d'incertitude. Il en appelle aux «pratiques méthodiques de vigilance, à l'évaluation du degré de solidité ou de fragilité des états observés, en pensant l'imprévisible, notamment « la catastrophe », en prenant en compte les erreurs des observateurs ». L'intelligence stratégique est présentée comme la démarche qui s'impose en efficacité pour détecter « les signaux faibles » cernés par le prospectiviste Pierre Massé sous le vocable de « faits porteurs d'avenir ».

### b) Anticipations, psychologie et sciences économiques

La psychologie et les sciences économiques se sont intéressées très tôt aux comportements d'anticipation et ont formalisées de ce fait un certain nombre de mécanismes utiles à notre analyse qui tente de « regarder » derrière les affirmations.

« Les anticipations sont des représentations individuelles, plus ou moins informées, d'événements futurs généralement aléatoires » écrit l'économiste Christian de Boissieu<sup>11</sup> précisant utilement pour notre enquête qu'elles relèvent d'abord du champ de la psychologie avant d'être prise en

---

<sup>7</sup> Chantal Dagron, « La figure du héros chez Polybe », DEA, Professeur Raymond Weil, Etudes grecques, Paris I, Sorbonne, 1987.

<sup>8</sup> Chantal Dagron, op.cité.

<sup>9</sup> Geoffroy Delcroix, « Propective, défense et surprise stratégique. Le stratège, l'improbable et l'inattendu ». Travaux et recherches de prospective, n°25, mars 2005. Futuribles international »

<sup>10</sup> G. Delcroix. Op. cité.

<sup>11</sup> Encyclopaedia Universalis, article « anticipations »

compte par d'autres sciences sociales telle que la science économique en quête de prévisions sur le comportement des acteurs économique, des individus, mais aussi des fluctuations des monnaies, des réactions des marchés ».

Les sciences de la psychologie ont étudié les comportements d'anticipation, c'est-à-dire dans quelles conditions l'organisme est capable de prévoir, à partir d'événements actuels, la situation future et ainsi s'y adapter par avance. Ainsi dans le domaine de l'étude de la perception il est apparu que l'individu met en jeu des processus d'anticipation et utilise l'information qui précède une situation pour réduire l'incertitude liée à ce qui peut advenir. Aussi le comportement d'anticipation se nourrit du lien entre passé, présent et avenir. Passé et présent fondent nos représentations de l'avenir et nous permettent de construire les futurs possibles. C'est bien aussi le processus de construction de la démarche de prospective. Anticiper c'est bien « articuler mémoire et projet<sup>12</sup> ».

Mais l'activité d'anticipation, nous alerte le psychologue, produit un processus de « courbes d'aveuglement », d'illusions de perception. Ici la démarche d'intelligence économique quand elle nourrit les anticipations a pour fonction de parer ces risques majeurs et d'aider au choix pour mieux atteindre le cap stratégique désiré en fonction du temps et des ressources disponibles.

Aussi faut-il bien garder à l'esprit, le risque qui nous conduirait à croire que les anticipations bien informées et construites sauveront la stratégie ou éclaireront le juste chemin. Ainsi de l'homo economicus<sup>13</sup> dont le mécanisme illustre cet inconvénient : « complètement informés il connaît tout le cours de l'action qu'il engage mais également toute les conséquences (anticipations). Sensible, il perçoit toutes les variations de l'environnement, même les plus imperceptibles. Rationnel, il fait des choix de façon à en obtenir le maximum d'utilité. » Cet idéaltype ne se réalise jamais. C'est la rationalité limitée qui demeure la réalité<sup>14</sup>. Ici, ce constat nous a conduits à relire « Critique de la décision » de Lucien Sfez<sup>15</sup> : « L'approche systémique nous a appris qu'une décision était liée d'une multitude de manière à l'environnement (culturel, politique, social, géographique etc.), que ces liens, loin d'être causaux et simples réagissent les uns sur les autres et ne pourraient en aucun cas être analysés comme des chaînes déductives ordonnées selon la loi de la rationalité. »

Sur ces bases les économistes se sont donc intéressés aux anticipations pour expliquer les phénomènes économiques et ont produits une importante littérature autour du constat suivant : les anticipations déterminant les comportements individuels des agents et des fluctuations macroéconomiques (inflation, taux d'intérêt, taux de change..) jouent un rôle très important dans les cycles de l'économie en particuliers dans les cycles des crises. Ils ont tenté de définir un modèle des anticipations pour mieux prévoir. La rationalité demeure le calcul économique, la modélisation, la mis en équation. L'intérêt pour notre réflexion réside chez les auteurs qui ont appliqué le doute et considéré la multi-rationalité à l'œuvre dans les décisions individuelles et collectives.

### **Formations, typologie et formes d'anticipation**

Si cette quête obsessionnelle de compréhension des formations des anticipations chez les agents ne concerne que la volonté d'anticiper l'inflation, les taux d'intérêt ou de change – ce qui a vrai dire ne nous intéresse pas - elle n'en apporte pas moins des analyses utiles pour affiner la lecture des comportements d'anticipation en stratégie et notamment au regard de la démarche d'intelligence économique et sociale.

---

<sup>12</sup> Christian de Boissieu, op.cité.

<sup>13</sup> Edwards cité par L.Sfez, op.cité, « The theory of decision making » Bulletin of psychology, 51, 1954.

<sup>14</sup> March & Simon

<sup>15</sup> Lucien Sfez, Critique de la décision, Presse de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1976.

Ainsi par exemple les économistes depuis les années 30 distinguent le degré de certitudes des anticipations, celles qui sont certaines et celles qui sont élaborées en univers aléatoire. Georges Shackle (1949)<sup>16</sup> a analysé les anticipations à partir de la notion de « surprise potentielle » : « l'individu simule l'intervention dans les périodes ultérieures des divers états de la nature et affecte à chacun d'eux un indicateur de surprise potentielle traduisant sa surprise née de la réalisation de cet état. » Comme nous le montrerons dans la partie seconde de notre analyse, les méthodologies d'intelligence compétitive aujourd'hui évoluent dans le sens d'une gestion de la surprise dans l'anticipation des risques.

Les économistes distinguent également les « anticipations adaptatives ». Ici les agents se situent dans un processus d'apprentissage et intègrent leurs erreurs de prévision dans la correction de leurs anticipations.

## **2- Du lien avec l'intelligence économique.**

Peu d'écrits et d'ouvrages méthodologiques approfondissent le lien entre anticipation et intelligence économique au delà des affirmations fondatrices de l'action que nous avons évoquées plus haut. Deux approches cependant nous apparaissent emblématiques de cette articulation évidente au demeurant, mais si peu explicitée :

- celle d'Humbert Lescat<sup>17</sup> formalisée au travers de plusieurs ouvrages cherchant à donner corps à l'anticipation à travers des méthodologies qui l'ont amené à s'interroger sur sa formation dans une démarche de veille stratégique et d'intelligence économique.

- celle de Ben Gilad, qui introduit son manuel méthodologique intitulé « Early warning<sup>18</sup> » par l'objectif suivant : « comment utiliser l'intelligence compétitive pour anticiper les évolutions de marché, maîtriser les risques et créer des stratégies de puissance. »

Nos deux auteurs ont par ailleurs en commun d'être deux inlassables innovateurs dans le champ de l'intelligence économique. Nous en avons besoin au moment où le mimétisme des experts risque de nous priver de l'innovation indispensable. Chacun par ailleurs représente une approche culturelle et méthodologique spécifique – Lescat l'approche européenne, Gilad, l'approche anglo-saxonne, le premier l'école française de la veille stratégique, le second l'école américain de l'intelligence concurrentielle et des risques.

Nous avons souhaité compléter la présentation de leurs approches par une réflexion innovante produite par des chercheurs de l'Institut de Prospective de Séville, IPTS (Centre de Recherche Commun de la Commission européenne) sur l'intérêt de l'approche de l'intelligence stratégique pour le pilotage des stratégies publiques du domaine technologique<sup>19</sup> en situation d'imprévisibilité.

L'ensemble des auteurs enfin inscrivent leur démarche dans le paradigme de la pensée stratégique appliquée à l'entreprise, aux organisations privés et publiques.

### **a) Humbert Lescat. Stratégie : anticiper ou prévoir ?**

Le grand intérêt de l'approche d'Humbert Lescat consiste dans les définitions qu'il apporte des méthodes et des outils envisagés pour répondre à des cibles d'actions stratégiques spécifiques. Il illustre de ce fait l'ajustement permanent que le professionnel de l'intelligence économique doit opérer entre approche stratégique et ajustement de ses outils et de ses méthodes.

---

<sup>16</sup> Cité par Christian de Boissieu, op.cité.

<sup>17</sup> Humbert Lesca, Gouvernance d'une organisation : prévoir ou anticiper » La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n°231-232 – Stratégie. Mai-août 2008.

<sup>18</sup> Ben Gilad, Early Warning, AMACOM, 2004.

<sup>19</sup> A. Tübke, K. Ducatel, J.P. Gavinan, P. Moncada-Paterno-Castello (with a chapter contribution from R. Barré de Futuribles), Strategic Policy Intelligence: current Trends, the State of Play and Perspectives – *S&T Intelligence for Policy-Making Process*, IPTS, Sevilla, Dec.2001.

En innovant par l'articulation des deux démarches cognitives, celle de la prévision et celle de l'anticipation qu'il prend soin de définir et de distinguer, l'auteur installe sa réflexion dans le paradigme de la pensée stratégique et convoque en permanence la pensée stratégique chinoise historique de Sun Tse, ainsi que celle contemporaine du sociologue allemand Ulrich Beck penseur contemporain de la société du risque<sup>20</sup>.

Anticiper consiste selon l'auteur à « détecter les signes annonciateurs d'un possible changement dans l'environnement, de façon à pouvoir agir très vite avant la réalisation complète du changement...et avant les autres entreprises, notamment les concurrents ». A cette attitude correspond la « veille active » conçue selon l'auteur pour « capter des signes que personne n'a voulu émettre délibérément », mais qu'il est possible de détecter/capter si l'on s'organise pour ce faire. L'action d'anticipation se décompose en trois étapes :

- la prise de conscience qu'il existe plusieurs situations possibles parmi lesquelles l'une d'entre elles est susceptible d'advenir.
- Préparer la situation qui permettra d'être en mesure d'agir immédiatement dès qu'un des scénarii envisagés advient et imaginer la sortie de crise si le scénario attendu n'advient pas.
- Se mettre « à l'affût de signes d'alerte précoce » ou signaux faibles annonciateur d'une situation identifiée par avance ou non préparée.

Cette posture vigilante et cognitive doit être bien comprise telle qu'elle est évoquée dans l'ouvrage de Bernard Besson et Jean-Claude Possin intitulé « Du renseignement à l'intelligence économique<sup>21</sup>. ». Les auteurs écrivent en introduction que l'intelligence économique est « l'art de perdre son temps dans le périphérique et le secondaire » dans ces espaces éloignés du quotidien de l'organisation, voire de sa culture et de ses fréquentations, mais émetteurs de ces « signaux faibles » à valeur précompétitive, c'est à dire à haute valeur..

Ici l'anticipation se distingue de la prévision qui signifie selon Humbert Lesca « voir à l'avance, dire à l'avance » la situation qui va se produire, le moment auquel elle va se produire. La prévision se définit comme un calcul de tendances élaboré à partir de données collectées dans le passé. Les enseignements du passés sont extrapolés dans le futur. Or, la situation contemporaine d'imprévisibilité rend peu efficace les travaux de prévisions des grandes entreprises et de l'administration. Il y a longtemps que les professionnels de l'intelligence économique dénoncent les « facts and figures men » qui la produisent à travers des modèles mathématiques, des données quantitatives et des calculs économiques au risque de leurres récurrents. L'imprévisibilité est, selon Humbert Lesca, une « véritable incapacité de prévision ». Aussi, l'anticipation s'adresse-t-elle à des objectifs tout à fait différents de ceux de la prévision et nécessite selon l'expert des outils spécifiques qu'il définit à travers la veille anticipative, incluant la maîtrise de l'identification et de l'interprétation des signes d'alerte précoce.

#### **b) Ben Gilad. Surprise, risques stratégiques et le « Système d'alertes précoces compétitives<sup>22</sup> »**

Ben Gilad peut être considéré comme un innovateur dans l'univers des consultants internationaux en intelligence économique. C'est en ce sens que nous avons lu son dernier ouvrage (manuel) sur le système des « alertes précoces » à caractère stratégique. Veilleur de l'avant, vigie des professionnels de l'intelligence concurrentielle il a déterminé voilà quelques années la spécificité de leur métier déjà concurrencé par les experts de l'intelligence marketing et les documentalistes spécialisés qui maîtrisent les outils et les méthodes sophistiquées du recueil et de l'analyse. Il critique donc ces techniques du paradigme tactique tels que par exemple le « market

---

<sup>20</sup> La société du risque. Ur la voie d'une autre modernité. Champs/Flammarion. Paris, 2001.

<sup>21</sup> 2<sup>ème</sup> Edition, Dunod, 2001.

<sup>22</sup> CEW: « Competitive Early Warning System » in Ben Gilad, op.cité.

research » qui fonde sa technique sur l'analyse statistique et donc quantitative quasi exclusivement. Il critique le knowledge management (KM) pour être trop guidé par les systèmes et les technologies réduisant ainsi la part laissée à l'intuition, à la créativité ou l'analyse humaine. En particuliers, le KM traite difficilement des événements non répétitifs ou unique telles que les surprises stratégiques ou la sérendipité (serendipity) ces « découvertes inattendues faites grâce au hasard ou à l'intelligence ».

Il définit alors l'originalité de l'intelligence compétitive comme démarche de gestion des risques stratégiques, c'est-à-dire de leur identification et de leur traitement. A partir de cette réflexion, il a bâti le Système d'alertes précoces concurrentiel (Competitive Early Warning System) pour permettre aux décideurs et aux stratégies d'entreprises de se prémunir contre ce qu'il appelle les « surprises stratégiques » par l'anticipation. Le grand intérêt de son ouvrage « Early warning » réside en cela, qu'il opère un mix entre la démarche de l'intelligence compétitive, la stratégie et la psychologie et caractérise ainsi son originalité, son utilité, sa vraie fonction dirait-il ? : la détection et l'interprétation de signaux faibles annonceurs de risques stratégiques inédits permettant d'anticiper les changements des marchés, de maîtriser les risques et donc d'assurer « des stratégies puissantes ».

La stratégie. Il définit les risques stratégiques selon trois catégories : les risques opérationnels, les risques liés aux dépréciations d'actifs et les risques compétitifs dus à des événements extérieurs à l'entreprise. Le plus important est le risque dit « de dissonance de l'entreprise par rapport à la réalité de son secteur ». Il s'agit du risque le plus difficile à anticiper et à gérer. Il n'est pas programmable et l'expert ne peut pas utiliser les modèles mathématiques, les logiciels ou les probabilités pour le traquer.

Quant à la surprise, Ben Gilad la place comme le risque majeur à anticiper. L'attaque surprise en stratégie militaire lui sert d'illustration. Phénomène unique difficile à anticiper. Revenons à Georges Shackle (1949)<sup>23</sup> qui a analysé les anticipations à partir de la notion de « surprise potentielle » et a mis en avant la réelle incertitude à laquelle est confronté l'agent économique et qui rend impossible le traitement des anticipations par un calcul de probabilité. Dans la vie économique les expériences ne se présentent jamais de la même façon ni dans les mêmes conditions.

La psychologie. Ben Gilad poursuit ses constats liant stratégie et psychologie en citant une étude démontrant que durant les 70 dernières années les attaques surprises qui ont été couronnées de succès ne l'ont pas été à cause de la mise en place de leurres puissants et donc de l'absence de signaux faibles détectables, mais à cause des erreurs d'appréciation, des crispations stratégiques, des représentations erronées ou des certitudes et des croyances obsolètes qui ont conduit à ignorer les risques.

Ces constats fondent le Système d'alerte précoce concurrentiel qu'il propose comme système de pilotage des stratégies. A chacune des trois phases de sa méthode les questions sont assez simples somme toute.

Concernant la première phase, l'identification des risques futurs: quels sont les développements potentiels de marché ou de secteur vis à vis desquels votre entreprise offre des vulnérabilités ? Pour tenter la reconnaissance anticipée de ces risques, Ben Gilad préconise de travailler sur les facteurs de changement (change drivers) soit les événements ou les variables qui façonnent la vie des secteurs d'activité : facteurs liés aux technologies nouvelles et à la science, facteurs liés aux réglementations nouvelles, facteurs de changement liés aux actions gouvernementales, aux nouvelles tendances sociales et démographiques, aux nouveaux comportements des concurrents. Les décideurs s'appuient alors sur la techniques de la construction de scénarios et de « jeux de guerre » afin de bâtir les hypothèses relatives au futur et identifier le risque qui aura le plus grand

---

<sup>23</sup> Cité par Christian de Boissieu, op.cité.

impact et qui aura le plus de chance de se concrétiser. « Les jeux de guerre » permettent de croiser la dynamique de sa propre organisation avec celle du concurrent et permettent d'anticiper sur la façon dont le concurrent va réagir aux futurs potentiels et comment cette réaction interagira avec votre stratégie.

Concernant la seconde phase de l'approche de Ben Gilad, la surveillance des risques et du renseignement, les questions sont les suivantes : quel mouvement identifiez vous de la part de votre concurrent ou dans l'environnement d'affaire qui pourrait signifier que ces facteurs vont bientôt entrer en jeu ? En s'appuyant sur les risques à venir, le décideur demande à ses équipes (réseaux autour de la cellule d'intelligence économique) ce que l'entreprise doit surveiller : indicateurs, informations quantitatives, qualitatives permettant d'indiquer le scénario entrain de se construire.

Concernant la troisième phase du processus, la gestion de l'action ciblée sur le risque en développement, une question centrale se pose: les décideurs et les managers sont-ils sensibilisés à la dynamique des risques et sont-ils armés pour répondre aux changements-surprise avant que ceux-ci n'affectent l'entreprise ? Se pose ici la difficulté organisationnelle de convaincre le décideur. La cellule d'intelligence économique peut communiquer à travers des notes de synthèse d'alerte et d'information contenant l'information essentielle relative au risque et à l'opportunité en passe de se présenter.

Problème : comment convaincre l'état major que certains risques nécessitent une réponse rapide ? Cette phase est la plus difficile à conduire, car elle rencontre l'ordre de la psychologie, celui des crispations stratégiques, des égos et des résistances culturelles des décideurs et des organisations.

Le dispositif d'intelligence compétitive aura pour objet d'organiser le système d'alerte précoce et de produire des « informations d'anticipation » (Lescat) qui permettent au décideur et à l'entreprise « de voir venir à l'avance certains changements de son environnement socio-économique dans le but d'en tirer un avantage ou bien d'éviter un risque ». L'auteur précise que « la veille anticipative » inclut dans le cycle de recueil, une action concomitante d'interprétation des informations.

### **c) Anticipation et intelligence stratégique : l'appui au processus de décision politique en matière de sciences et de technologies<sup>24</sup>**

Stevan Dedijer, Blaise Cronin, Hélène Davenport ou Qiao Mihao ont défini l'intelligence sociale dès 1991 comme un nouveau champ essentiel d'études interdisciplinaires. C'est ainsi qu'à travers leur revue « Social and Economic Intelligence » (1991-1993) ils ont eu pour ambition d'apporter techniques et visions à partir d'une large palette de disciplines: policy-making, planification stratégique, sciences économiques, sciences cognitives et comportementales, études technologiques, sociologie...

Nous avons récemment<sup>25</sup> formulé l'hypothèse qu'il y avait peut-être déjà là une voie participant à la quête de Pierre Bourdieu<sup>26</sup> formulée en 2000: « contribuer à l'intégration ou à « l'hybridation » des deux disciplines sociologique et économique, dramatiquement séparées (...) sous peine d'hémiplégie cognitive ». Seule voie semble-t-il pour appréhender la complexité de nos environnements contemporains. Aussi l'hypothèse peut être utilement prolongée en attribuant à ces auteurs la volonté de faire interagir des briques de savoir et d'approche cognitives pour

---

<sup>24</sup> Voir Philippe Clerc, « L'intelligence stratégique comme levier de la décision publique et de la gouvernance des pôles », conférence, cycle de la décision publique 2008-2009, Ecole Nationale d'Administration, 18 décembre 2008.

<sup>25</sup> Philippe Clerc, «L'intelligence sociale : nouveau territoire de l'intelligence économique ? » in collectif sous la direction de Marc-Antoine Duval « Les nouveaux territoires de l'intelligence économique », IFIE, 2008.

<sup>26</sup> Bourdieu Pierre, Les structures sociales de l'économie, Seuil, Paris, 2000.

construire « des intelligences anticipatrices », proposant ainsi les fondements de l'approche de l'intelligence stratégique<sup>27</sup>.

Nous retrouvons dans un rapport resté sans échos de l'IPITS<sup>28</sup>, l'Institut de Prospective de Séville et dans des articles publiés dans sa suite<sup>29</sup>, un éclairage tout à fait intéressant. Leurs auteurs proposent la mise en œuvre de la démarche d'intelligence stratégique dans le champ des politiques publiques en matière scientifique et technologique et de ce fait mettent en lumière son intérêt au regard du défi posé par la complexité et sa gestion.

Les auteurs s'intéressent en effet aux formes d'intelligence stratégiques à caractère prospectif ou prévisionnel visant à informer les décisions politiques. Ils font référence en particuliers aux démarches de prévision technologique (*Technology Forecasting*), d'évaluation technologique (*Technology Assessment*) et de prospective technologique (*Technology Foresight*) qu'ils incluent dans l'intelligence stratégique. Examinons la lecture qu'ils font des contraintes de l'environnement qui interfèrent sur le développement des politiques publiques scientifiques, technologiques et d'innovation, avant d'entrer dans la démarche d'intelligence qu'ils proposent.

La révolution de l'intelligence provoque des demandes d'informations de plus en plus sophistiquées, ainsi qu'une exigence accrue de transparence et de participation de la société civile dans les décisions publiques. Se développent progressivement de nouveaux modèles de décisions publiques en matière scientifiques, technologiques et d'innovation.

L'innovation par ailleurs n'est plus géographiquement située. Elle est ouverte, c'est-à-dire qu'elle fonctionne selon un processus distribuée fait de réseaux et d'alliances (voir le modèle du logiciel libre).

Enfin de plus en plus d'applications scientifiques et techniques affectent la société dans son ensemble. Rémi Barré parle de l'émergence d'un espace social de la science, de la technologie et de l'innovation et de sa dimension démocratique.

Cet ensemble de novations et d'avatars forgent la complexité et place les besoins d'intelligence et la posture d'anticipation au centre de la conception des politiques publiques et du pilotage des stratégies en ces matières. Ainsi nos auteurs relèvent que l'intelligence stratégique fournit des outils qui permettent « d'anticiper les progrès technologiques majeurs c'est-à-dire de détecter les « signes d'alerte précoces » (early warning signals).

Ils proposent alors – c'est là leur innovation - d'intégrer trois briques cognitives à la démarche privilégiée d'intelligence politique stratégique, afin d'éclairer les décisions publiques concernant les sciences et les technologies: la prévision technologique (technology forecasting), complétée par l'évaluation technologique (technology assesment) et la prospective technologique (technology foresight). Comment les définissent-ils ?

Par prévision technologique, ils entendent « le suivi constant des développements technologiques et de leurs conditions vers l'identification anticipée d'applications futures prometteuses et l'évaluation de leur potentiel (processus d'identification, validation, transfert d'informations et application) ». Le processus teint compte globalement des aspects socio-économiques sans toutefois les analyser.

---

<sup>27</sup> Robert Nadoulek, « Intelligence stratégique », ADITECH, Paris, 1988.

<sup>28</sup> Op. cité.

<sup>29</sup> <http://ipts.jrc.ec.europa.eu/home/report/english/articles/vol74/MET1E746.htm> - Issue 74, May, 2003.

L'évaluation technologique, « par ses résultats oriente la prise de décision technique à travers l'analyse du potentiel social, économique et environnemental des développements scientifiques et techniques. Cela inclut leurs impacts et conditions structurelles de ce développement ». Grâce à l'évaluation technologique, il est possible de développer des solutions pour mieux exploiter les possibilités qu'offrent les nouvelles technologies. L'évaluation technologique peut être appliquée à une technologie spécifique, mais aussi s'intéresser aux problèmes sociétaux que sa mise en œuvre peut impliquer.

La prospective technologique<sup>30</sup> quant à elle implique une grande variété de domaines et d'acteurs – les réseaux d'experts comme la société civile – dans l'étude des aspects sociétaux, économiques et environnementaux des technologies. L'exercice consiste à explorer des hypothèses sous forme de scénarios pour étayer la stratégie et anticiper les impacts négatifs possibles de nouvelles technologies pour des parties prenantes et pour la société civile, organisation de transferts de technologies, élaboration d'événements à des fins de communication, création de plateforme sociétales ou fondements pour tester de futures politiques...). Sa valeur ajoutée est claire : identification précoce des usages et des conditions d'acceptabilité, identifications des risques (difficultés de mise en œuvre, incompréhensions entre décideurs, superficialité des flux d'information). La prospective technologique est souvent utilisée pour orienter la prise de décision politique au niveau régional, national ou supranational.

Ainsi en première conclusion ces briques ajustées ont pour objectifs

- d'alimenter par l'anticipation le processus de décision politique, qui dans une économie de la connaissance a besoin de l'identification des progrès technologiques saillants en se reposant sur des méthodologies dont la fonction est « l'avertissement précoce » (early warning);
- de préparer des politiques des sciences et technologies intégrées, fondées sur des connaissances plus fiables ;
- l'accès à des informations concernant des champs multiples et diversifiés, afin de réduire le temps de préparation des politiques ;
- d'éliminer les erreurs qu'entraînerait le fait d'ignorer la complexité du développement sous-jacent à une technologie et les effets indésirables possibles d'une décision de sa mise en oeuvre.

### **Conclusion : anticipation et agilité**

Nous esquisserons deux conclusions.

Convenons d'abord, qu'à l'issue d'une lecture rapide des méthodes d'intelligence stratégique dont nous venons de faire le récit, anticiper en stratégie requiert bien l'hybridation que formule Pierre Bourdieu<sup>31</sup> entre sociologie et économie par exemple: tant il est arbitraire de pratiquer une «distinction fondamentale entre l'ordre économique, régi par la logique efficiente du marché et voué aux conduites logiques, et l'ordre incertain du « social », habité par l'arbitraire « non logique » de la coutume, des passions et des pouvoirs ». Hybridation de briques de savoir pour construire des capacités d'intelligence susceptibles d'aider le décideur à prévenir les courbes d'aveuglements et à prendre en compte la complexité dans la conception même de ses stratégies.

---

<sup>30</sup> Voir Rémi Barré "Synthesis of Technology foresight" in Strategic Policy Intelligence: current Trends, the State of Play and Perspectives – *S&T Intelligence for Policy-Making Process*, IPTS, Sevilla, Dec.2001.

<sup>31</sup> Bourdieu Pierre, Les structures sociales de l'économie, Seuil, Paris, 2000.

Nous retrouvons ici l'objet même et le spectre large de l'intelligence sociale qu'il convient d'appeler intelligence sociétale.

*« L'intelligence du monde » De tout temps l'homme a voulu comprendre et prévoir<sup>32</sup>.*

**« Les ruses de l'intelligence <sup>33</sup>»** Je positionne de mon point de vue l'intelligence sociale comme un comportement cognitif, qui renvoie à une catégorie du savoir, basée sur les savoir-faire de l'enquête (déchiffrement d'indices et de signes)<sup>34</sup> et fondée sur la ruse et l'esprit de vigilance ; loin de la théorie normative des choix rationnels appliquée à un « agent représentatif<sup>35</sup> ».

Qu'il s'agisse d'anticiper les évolutions du comportement stratégique d'une organisation, de repérer le signal annonciateur d'une rupture technologique ou de l'émergence d'une stratégie normative, juridique ou technique, de recomposer les modèles mentaux de ses partenaires ou la culture de son concurrent, il s'agit à chaque instant d'entrer en interaction avec l'environnement économique, social, technique et culturel, avec des acteurs publics et privés, des signaux, des « faits porteurs d'avenir », des comportements sociaux...

Revenons enfin sur nos organisations. Ben Gilad laisse à chaque organisation, à chaque entreprise le choix de sa stratégie d'intelligence organisationnelle. Cette suggestion respecte la diversité et surtout leur culture d'intelligence organisationnelle. Seul pré requis pour notre auteur : la mise en place d'un système de détection et d'analyse des signaux d'alerte précoce et le déploiement d'une culture du risque. Quant à Humbert Lescat, il adresse « la gouvernance d'une organisation », entreprise, administration sans plus de précision. Dans le même temps au fil de leur réflexion, de leurs définitions, de leurs méthodes chacun évoque des formes d'organisation, d'intelligence collective fondée sur des réseaux de capteurs, d'experts/analystes.

Nous souhaitons pour notre part apporter un complément en suggérant l'adaptation de l'organisation-entreprise pour tenter l'efficacité des deux démarches proposées. Selon, nous l'entreprise agile décline des concepts managériaux qui correspondent à la fois à l'intégration de la nouvelle donne de l'environnement – l'imprévisibilité et l'incertitude – et à l'objectif d'efficacité – l'anticipation des risques. Jérôme Barrand<sup>36</sup> rappelle ces principes par ailleurs formalisés excellemment par Olivier Badot en 1997<sup>37</sup> : capacité d'anticipation des ruptures et des conséquences de des décisions du manager, coopération interne qu'avec l'extérieur, innovation permanente, offre globale fondée sur le paradigme relationnel, culture client généralisée, entreprise en réseau de compétence et d'intelligence, reconfigurabilité organisationnelle permanente en fonction des évolution et des ruptures, donc écoute de l'environnement. Ce dernier principe renvoie à la démarche d'intelligence sociale (sociétale) définie dans les années 1970 par les Suédois et que nous avons réinvestie pour tenter d'innover dans ce que nous avons nommé les nouveaux territoires de l'intelligence économique (voir encadré « L'intelligence du monde »)

Philippe Clerc

<sup>32</sup> Extrait de Philippe Clerc « L'intelligence sociale, nouveau territoire de l'intelligence économique ? » op.cité

<sup>33</sup> Detienne & Vernant, Les ruses de l'intelligence, la métis des Grecs, Champs Flammarion, 1974

<sup>34</sup> L'historien Carlo Ginsburg dans « Signes, traces et pistes » Le Débat, novembre 1980, n°6 décrit à travers le paradigme indiciaire, cette attitude mentale qui permet à partir de traces parfois infinitésimales d'appréhender des réalités plus profondes impossible de saisir par d'autres moyens : sémiotique du chasseur, sémiotique médicale (porter un diagnostic sur des maladies échappant à l'observation directe)

<sup>35</sup> R. Boyer, Le tournant des sciences sociales, Economie politique, 2000.

<sup>36</sup> Op. cité.

<sup>37</sup> Théorie de l' « entreprise agile », L'harmattan, Paris, 1998.