



## Communication et organisation

39 | 2011

Les applications de la sémiotique à la communication  
des organisations

---

Nicolas Moinet. *Intelligence économique, Mythes et réalités*. CNRS Éditions 2011. 192 pages, 24,90 €

Claire d'Hennezel

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3180>

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2011

Pagination : 259-261

ISBN : 978-2-86781-744-1

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

Claire d'Hennezel, « Nicolas Moinet. *Intelligence économique, Mythes et réalités*. CNRS Éditions 2011. 192 pages, 24,90 € », *Communication et organisation* [En ligne], 39 | 2011, mis en ligne le 13 mai 2012, consulté le 21 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3180>

---

Cet ouvrage porte un regard innovant sur le rôle productif de l'amateurisme contemporain et l'usage qu'il fait des technologies de l'information et de la communication. Il participe du renforcement de la reconnaissance des compétences ordinaires et encourage à repenser le rapport à la « démocratie scientifique et technique » du web. Il est simplement à regretter que le sujet ne soit pas encore plus développé, dans la mesure où la question traitée reste pour le moins passionnante.

Marlène Dulaurans  
marlenedulaurans@hotmail.com

**Nicolas MOINET.** *Intelligence économique, Mythes et réalités.* CNRS Editions 2011. 192 pages, 24,90 €.

L'ouvrage de Nicolas Moinet propose une nouvelle approche conceptuelle de l'intelligence économique en introduisant le rôle du capitalisme cognitif comme facteur clé de succès dans les rapports de force que se livrent les entreprises sur le terrain de la concurrence internationale. Illustrant son propos par des cas d'intelligence économique d'entreprises et un cas d'intelligence territoriale, il démontre que le concept doit être clarifié, les pratiques réadaptées.

L'analyse des stratégies actuelles révèle un déficit d'intérêt porté aux sciences de l'information et de la communication. En effet, initialement attribuée au domaine des sciences de gestion, la stratégie doit être recentrée au carrefour de deux disciplines : les sciences de gestion et les sciences de l'information et de la communication. Il propose de mettre en relation les démarches d'information et d'action de cette stratégie « via la connaissance ».

#### **Le miroir du cycle du renseignement**

Il apparaît nécessaire de modifier l'approche et l'organisation actuelle des entreprises dans leur stratégie d'intelligence économique. La logique du cycle du renseignement, largement inspirée des méthodes du monde du renseignement, ne paraît plus être adaptée aux nouvelles structures organisationnelles et aux nouveaux circuits de transmission de l'information nés des nouvelles contraintes économiques, mais aussi des nouvelles relations interpersonnelles (les réseaux) apparues avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

L'enjeu sera de reconfigurer cette stratégie en la plaçant d'une part, dans un cadre plus global et d'autre part, en substituant la notion de connaissance à celle d'information devenue inefficace. Afin de s'établir dans un cadre plus global, Nicolas Moinet propose de partir des travaux de John Boyd. Ce pilote de chasse, spécialiste des manoeuvres de transitions rapides pendant la guerre de Corée, a mis au point une théorie édifiée sur la construction d'une boucle appelée OODA (Observation – Orientation – Décision – Action).

Il y associe les notions de paralysie stratégique et d'agilité, les mettant en relation de manière à ce que « l'agilité de l'un vise la paralysie de l'autre et inversement ».

Le succès d'une action s'obtiendra donc par l'allongement de la boucle OODA chez l'adversaire tout en réduisant la sienne de l'intérieur. Mais la réussite d'une telle démarche doit s'appuyer sur une organisation en réseau favorisant l'implication de tous les intervenants de l'entreprise. Grâce à la stratégie réseau, et aux interactions qu'elle suscite, comme la veille collective par exemple, les organisations pourront développer leur agilité et réduire la paralysie stratégique au sein de leurs structures. L'alliance de la stratégie réseau avec la boucle OODA permet de passer « d'une conception individuelle à une vision collective », de « savoir pour agir » à « connaître pour agir ».

### **De « savoir agir » à « connaître pour agir »**

L'information seule n'est pas suffisante pour passer à l'action et prendre des décisions pertinentes. C'est véritablement la connaissance qui favorisera des actions intelligentes. Les systèmes ouverts contribuent de manière plus efficiente à faire circuler les informations et facilitent également la protection des savoirs. On constate que, bien souvent, la mise en œuvre opérationnelle de l'intelligence économique est fragmentée à travers divers services réalisant chacun une veille spécialisée. Cela s'effectue au détriment de la vision globale sous tendue par une stratégie proactive.

Le système éducatif français, fragmenté, participe davantage à freiner la circulation de l'information nécessaire à la démarche de conquête de marchés et néglige la protection des informations stratégiques internes à l'entreprise. Il en résulte une conception « française » de l'intelligence économique qui est plutôt établie sur le « savoir pour agir » que sur le « connaître pour agir ».

En somme, la stratégie d'intelligence collective doit se construire autour d'une organisation en réseau, non figée, qui échappera ainsi aux rigidités de la planification. Afin de transformer l'information en connaissance, le processus devra être centré sur le partage des connaissances par l'implication collective et sur l'analyse de l'information par des expertises croisées. Ainsi, ce processus intelligent est en perpétuelle reconstruction permettant de la sorte la nécessaire adaptation à un système complexe et évolutif.

### **L'horizon des communautés stratégiques de connaissance**

Dans l'objectif d'améliorer les démarches stratégiques, il apparaît fructueux d'élargir le champ opérationnel et stratégique de l'intelligence économique à une communauté d'organisations rassemblées autour de projets collaboratifs : les communautés stratégiques de connaissance.

Il ne suffit plus de se limiter à l'organisation seule. La connaissance doit être le socle commun aux divers intervenants des structures constituées en réseau. Cette création de connaissance sera le résultat d'interactions humaines, de partage d'informations, de négociations et de synergies dans un processus ouvert.

**L'avenir de l'intelligence économique entre communication et éthique**

La communication est au centre des perspectives de réussite dans les démarches d'intelligence économique. Elle s'établira grâce à la mise en œuvre de maillage des acteurs, et par l'établissement de liens entre communication et stratégie à l'instar du modèle japonais, qui favorise les participations croisées. Nicolas Moinet conclut sur la mise en perspective de l'intelligence économique au regard de l'éthique. Trop de confusions avec l'espionnage, dues à de mauvaises stratégies d'intelligence, nuisent à la mise en place de processus ouverts en réseau et freinent par conséquent les bénéfices d'une démarche pleinement efficace.

Claire d'Hennezel  
clairedhennezel@yahoo.fr