

Thierry Libaert et Nicolas Moinet

## La communication, clé de voûte de l'intelligence économique

---

### Avertissement

Le contenu de ce site relève de la législation française sur la propriété intellectuelle et est la propriété exclusive de l'éditeur.

Les œuvres figurant sur ce site peuvent être consultées et reproduites sur un support papier ou numérique sous réserve qu'elles soient strictement réservées à un usage soit personnel, soit scientifique ou pédagogique excluant toute exploitation commerciale. La reproduction devra obligatoirement mentionner l'éditeur, le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.

Toute autre reproduction est interdite sauf accord préalable de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France.

**revues.org**

Revues.org est un portail de revues en sciences humaines et sociales développé par le Cléo, Centre pour l'édition électronique ouverte (CNRS, EHESS, UP, UAPV).

---

### Référence électronique

Thierry Libaert et Nicolas Moinet, « La communication, clé de voûte de l'intelligence économique », *Communication et organisation* [En ligne], 42 | 2012, mis en ligne le 17 juillet 2013, consulté le 01 janvier 2016. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/3828>

Éditeur : Presses universitaires de Bordeaux  
<http://communicationorganisation.revues.org>  
<http://www.revues.org>

Document accessible en ligne sur : <http://communicationorganisation.revues.org/3828>

Ce document est le fac-similé de l'édition papier.

© Presses universitaires de Bordeaux

# La communication, clé de voute de l'intelligence économique

Thierry Libaert<sup>1</sup>, Nicolas Moinet<sup>2</sup>

« Les hommes construisent trop de murs et pas assez de ponts. »  
Newton

La révolution de l'information (1980-2000) a placé au firmament les réseaux de réseaux et l'interconnexion généralisée. Le systémisme a pris le pas sur le structuralisme et Internet est devenu le symbole du village global cher à Mac Luhan (Wolton, 2007, p. 195). La dynamique française de l'intelligence économique s'est évidemment nourrie de cette ambiance. Ce fut vrai pour la collecte d'information mais aussi pour sa manipulation. Le phénomène Internet a ainsi relancé la réflexion sur la « guerre de l'information » (Jacques-Gustave, 1994, Guisnel, 1995) ou la « guerre cognitive » (Harbulot, Lucas, 2001). Mais à part quelques experts focalisés sur la veille pour la veille (c'est-à-dire considérée en dehors de toute pratique managériale) et ses solutions logicielles toujours en développement, les auteurs de l'intelligence économique ont souvent privilégié les aspects humains et organisationnels. Mais est-ce le cas des dirigeants ?

## La dimension humaine de l'intelligence économique

Dans un article intitulé « La guerre du savoir a commencé », Philippe Baumard développe la thèse que si l'on ne veut pas se tromper de champ de bataille, il faut passer de la bataille de l'information à celle de la connaissance :

1 Thierry Libaert est Professeur à l'Université catholique de Louvain où il dirige les enseignements de communication d'organisation ainsi que le Centre de recherches associé, le Laboratoire d'Analyse des Systèmes de Communication d'Organisation (LASCO). Il est par ailleurs Maître de conférences à Sciences-Po Paris et Président du Comité Scientifique de l'association « Communication et Entreprise » ; thierry.libaert@uclouvain.be

2 Nicolas Moinet est Professeur des universités en sciences de l'information et de la communication à l'IAE de Poitiers. Il est membre du CEREGE et chercheur associé à l'Institut des Sciences de la Communication du CNRS. Il est l'auteur de nombreux ouvrages et articles scientifiques sur le sujet, notamment *Petite histoire de l'intelligence économique : une innovation « à la française »* (L'Harmattan, 2011) et *Intelligence économique. Mythes & réalités* (CNRS Éditions, 2011) ; nmoinet@iae.univ-poitiers.fr

*« Les actuels dirigeants mondiaux, nés pour la plupart dans des maisons sans ordinateurs, note-t-il, ont été profondément influencés par la cybernétique. Dans un monde cybernétique, la vie économique et sociale est vue comme un système ; les valeurs sont classées, les systèmes économiques modélisés ; les structures sociales font l'objet de typologies et l'on invente des idéologies pour faire coller l'ensemble. Dans un tel monde, les dirigeants ne mettent pas longtemps à comprendre que l'information est le pouvoir, et la systématisation de cette information, la structure de ce pouvoir. Information et vision. L'histoire leur a, jusque-là, donné implicitement raison. Le pouvoir étant centralisé, l'information devait l'être tout autant... » (Baumard, 1999, p. 60).*

Si en négligeant le processus de connaissance, les organisations et leurs décideurs constatent chaque jour davantage que l'information n'est plus synonyme de pouvoir mais de confusion, c'est, selon nous, en raison de la trop faible porosité qui continue d'exister entre les réflexions et pratiques sur la connaissance et celles sur la communication. Rares sont ainsi les « passeurs » en mesure de relier les deux univers, ces chercheurs, consultants ou praticiens capables de faire dialoguer théorie et pratique, de transmettre le savoir et de faire réfléchir les savoir-faire.

Le XXI<sup>e</sup> siècle a marqué la rupture entre information et communication et la difficulté de passer de l'une à l'autre (Wolton, 2004, p. 17). Le village global a pris des airs de tour de Babel et, avec le tournant communicationnel de l'an 2000 (Wolton, 2007, p. 195), l'altérité a repris toute sa place dans les débats. Selon nous, la recherche en intelligence économique doit donc désormais se structurer autour des cinq enjeux scientifiques du « tournant communicationnel » :

- la discontinuité entre l'homme et les outils qu'il a pour communiquer avec autrui ;
- la construction de la communication, processus plus complexe que la transmission de l'information ;
- la question des représentations du récepteur ;
- la gestion de l'altérité ;
- l'importance de l'incommunication qui rappelle que le sens de la communication est moins le partage de valeurs ou d'intérêts communs, que la construction d'une cohabitation (Wolton, 2007, p. 196-197).

Ainsi que le rappelle Dominique Wolton, ces cinq caractéristiques auxquelles nous pourrions ajouter la surcharge informationnelle, obligent à un travail théorique d'interdisciplinarité qui, dans le champ qui nous intéresse, est guidé par le dialogue permanent entre les sciences de gestion et les sciences de l'information et de la communication. En 2000, le Professeur Jacques Perriault, alors Président de la Société Française des Sciences de

l'Information et de la Communication (SFSIC) se doit d'insister sur le lien fondamental qui relie les deux termes : « *Il serait étrange, lance-t-il, de dissocier information et communication, car ce sont bien les mêmes acteurs, hommes et société qui les pratiquent. Si nous maintenons cette opposition, cela signifie en clair que nous partons, non pas de l'homme et de la société, mais de leurs techniques : presse, documentation, etc. Les sciences humaines et sociales nous considèreront à bon droit comme une discipline technicienne, alors qu'elles sont nos sœurs* » (Perriault, 2000, p. 9).

Six ans plus tard au XV<sup>e</sup> Congrès de la SFSIC, Gabriel Gallezot, Eric Boutin et Philippe Dumas (2006) poursuivent l'entreprise de réconciliation : « *Les premiers travaux que nous avons menés ont montré que les sciences de l'information et de la communication en France ne sont pas réductibles à la juxtaposition de deux sous-disciplines étanches qui seraient d'une part les sciences de l'information et de l'autre les sciences de la communication. Il y a certes des travaux de recherche qui se réclament complètement des sciences de l'information ou des sciences de la communication, mais il y a aussi des travaux qui relèvent de ces deux approches. C'est dans ce creuset que se trouve toute l'originalité de l'approche française des SIC puisqu'il faut le rappeler, à l'international ces champs sont bien distingués du moins dans leurs appellations.* »

En outre, dans la pratique communicationnelle des organisations, l'interpénétration des deux champs est manifeste. Loin de se réduire au domaine de la communication commerciale avec qui elle fut longtemps confondue, l'intelligence économique concerne tant le volet des disciplines à l'exemple de la communication d'influence ou financière, que celui des outils, que ceux-ci soient relatifs à la communication événementielle, aux relations presse ou la communication digitale.

### **Les trois dimensions de l'IE : volonté, méthodes et outils**

Suivant cette ligne, il s'agit avant tout de poursuivre cette voie (collective) qui considère impératif de travailler sur les trois dimensions – volonté, méthode, outils – et leur mise en relation, l'intelligence économique comme recherche de cohérence globale n'étant réductible à aucune d'entre elles puisqu'elle en est bien plutôt la synthèse (Massé, Thibault, 2001, p. 274) :

- **La dimension « volonté » est celle de l'intention.** Elle implique de donner du sens à l'action et de projeter l'organisation dans un futur imparfait qui ne sera jamais celui qui avait été imaginé.

- **La dimension « méthode » est celle de l'attention.** Connaître est agir. L'acteur étant inscrit dans un système, son action est une interaction. Dès lors, l'intelligence d'un dispositif se mesurera à l'aune du potentiel de situation.

- **La dimension « outils » est celle de la préhension.** L'organisation doit être capable de saisir les mouvements stratégiques à l'œuvre dans son environnement pertinent.

Notons que s'inscrit logiquement dans cette triangulation le trio décideur-veilleur-concepteur du système d'information (David, 2005) essentiel tant pour l'intelligence économique d'entreprise que pour l'intelligence territoriale. Mais l'intérêt majeur de cette triangulation est de re-situer l'apport de l'intelligence économique dans le cadre plus large de la performance des entreprises (Hannequin, 2008).

Que l'on parle d'« information organisationnelle » ou de « communication des organisations », ces champs de recherche ne peuvent être coupés des enjeux sociaux et économiques qui structurent la vie des entreprises ou des enjeux anthropologiques qui modifient le comportement des groupes et des individus. Pourtant, l'analyse économique a superbement ignoré la communication et le dialogue entre les sciences économiques et les sciences de l'information et de la communication reste très pauvre. « *En se référant, implicitement, à des modèles conceptuels issus des industries manufacturières, la plupart des travaux d'économie et de gestion ont du mal à rendre compte des phénomènes, qui ont souvent émergé dans le secteur de la communication et se diffusent désormais dans le reste de l'économie (gratuité, propriété intellectuelle, dématérialisation des productions, rôle des réseaux, ou poids de la conception).* » (Farchy, Froissart, 2006, p. 11). D'autre part, et à l'instar de la théorie de l'information imparfaite qui apparût bien tardivement dans la théorie économique, la communication est un point focal et problématique. « On peut faire l'hypothèse que, si la communication n'a pas été plus présente dans l'analyse économique, c'est sans doute parce qu'elle remet en cause un certain nombre de ses présupposés. » (Farchy, Froissart, 2006, p 14). Parmi eux, citons notamment la rationalité (limitée) ou le principe même du marché et de sa main invisible. En développant les recherches sur les phénomènes informationnels dans les organisations, les sciences de l'information et de la communication voient s'ouvrir un champ d'investigation conséquent qui nécessite des va-et-vient permanents entre la recherche et l'action.

Quels que soient les regards portés sur l'information : son management, son utilisation, son partage, ses dispositifs, son caractère stratégique... et le contexte organisationnel : la médiation, le débat, la décision, la mémoire..., le système informationnel devient le pivot des organisations.

Ce constat nécessite une mise en débat des résultats de recherches conduites en sciences de l'information et de la communication. Le contexte organisationnel invite également à développer une approche pluridimensionnelle via la conjonction des apports de disciplines connexes : sciences de gestion, sociologie... (Volant, 2008, p 11).

Tout en se voulant évidemment au service des entreprises et plus généralement du développement économique, l'intelligence économique n'hésite pas à remettre en question certains des fondements de notre société,

à commencer par le mythe du marché et le mythe de *l'homo œconomicus*. Car « quand il s'agit de circulation des savoirs, explique Eric Delamotte, l'idéologie de *l'homo œconomicus*, de la privatisation des savoirs, n'est pas seulement une grossière simplification ignorant les interactions sociales mais la négation du caractère irréductible du savoir : son essence communautaire et foisonnante. » (Delamotte, 2004). Il s'agit donc de penser de manière dynamique les notions de rôle et de dispositif en ne négligeant pas la question du pouvoir ainsi que l'importance des représentations. Telle est selon nous l'opportunité d'une analyse de la dynamique d'intelligence économique au prisme des sciences de l'information et de la communication dès lors que celles-ci permettent de ne pas tomber dans le piège du réductionnisme<sup>3</sup>. « Pour ma part, explique Edgar Morin, je n'ai jamais considéré l'information seule, mais toujours encadrée par l'organisation et par la communication. Or, l'informatique produit aujourd'hui de nouveau une réduction à l'information seule. C'est ce qu'expriment ainsi les expressions "société de l'information" ou encore "société de la connaissance". La primauté du calcul et du bit ne permet plus à l'humain d'entrer dans la démarche scientifique. » (Laulan, Perriault, 2007, p. 187).

De la culture du renseignement aux communautés stratégiques de connaissance, la dynamique d'intelligence économique est, selon nous, traversée par les deux philosophies de la communication, qui depuis longtemps s'opposent, cohabitent et structurent les débats : « En réalité, progrès technique ou pas, nous sommes toujours face à deux philosophies de la communication qui s'opposent, plus que jamais. Celle qui insiste sur les outils et les performances, et qui finalement fait bon ménage avec l'économie, et l'idée de société de la communication ou de la connaissance. Celle qui insiste sur les projets normatifs auxquels doivent être rapportées les performances fonctionnelles des techniques et qui finalement privilégie les choix politiques par rapport aux réalités économiques. » (Wolton, 2007, p. 201). Cette problématique est, selon nous, au cœur de l'intelligence économique qui n'est pas réductible à un ensemble d'outils ou de méthodes. Pour certains, il s'agit d'une politique publique, d'un mode de pensée et même d'une culture. Dans notre position d'observateur et d'acteur, nous estimons nécessaire de l'analyser comme un fait social d'information et de communication.

<sup>3</sup> Une évidence ? La démarche scientifique qui consiste à développer des typologies à partir de questionnaires directifs ou semi-directifs envoyés à des responsables d'entreprises revient à prendre une photo floue ou truquée quand l'analyse des processus d'information/action demande bien plutôt de suivre, comprendre et critiquer les voies empruntées par l'intelligence des acteurs. « Ainsi grandit un monde qui ne tourne plus qu'autour des questions qu'on se pose, et les questions sont définies en fonction de ce que l'on sait que l'ordinateur va pouvoir « bien traiter ». Et les étudiants deviennent prisonniers de cette méthode. Ils croient atteindre au scientifique et à la rigueur parce qu'ils quantifient. Ce qu'ils inventent par le modèle devient la réalité, le monde réel, la vérité, et ils ne voient pas la véritable « perversion » dont ils sont l'objet » (Brémond, 1986).



## BIBLIOGRAPHIE

BAUMARD P., « La guerre du savoir a commencé », in *L'Expansion Management Review*, mars 1999, p. 60-69.

DAVID A., *L'Intelligence Économique et les Systèmes d'Informations : Problématiques et approches de solutions*, 2005, disponible en ligne : <http://hal.inria.fr/inria-00000255/en/>.

DELAMOTTE E. (éd.), *Du partage au marché : regards croisés sur la circulation des savoirs*, Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion, 2004.

FARCHY, J., FROISSART, P., « Le paradoxe de l'économie et de la communication », in *Hermès*, n° 44, 2006, p. 9-16.

GALLEZOT G., BOUTIN E., DUMAS P., « Les sciences de l'Information et de la Communication : une problématique du « et » », in *XIV<sup>e</sup> Congrès SFSIC*, mai 2006, Bordeaux.

GUINEL J., *Guerres dans le cyberspace : services secrets et internet*, La Découverte, 1995.

HANNEQUIN J-L., *Novincie : rapport d'activités et proposition d'orientation*, Document préparatoire à l'Assemblée Générale du 1<sup>er</sup> décembre 2008, Rennes.

HARBULOT C., LUCAS D., *La guerre cognitive*, Panazol, Éditions Lavauzelle, 2001.

JACQUES-GUSTAVE P., *La désinformation dans les systèmes complexes*, Mémoire de DEA en Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Poitiers, 1994.

LAULAN A-M., PERRIAULT J., « Interview d'Edgard Morin », in *Hermès* n° 48 : *Racines oubliées des sciences de la communication*, Paris : Éditions du CNRS, 2007, p. 185-187.

MASSE G., THIBAUT F., *Intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence*, Bruxelles, De Boeck, 2001.

PERRIAULT J., « Un discours SIC orienté vers l'action », in *La lettre d'Inforcom*, n° 58, 2000.

VOLANT C., (dir.), *L'information dans les organisations : dynamique et complexité*, Tours, Presses Universitaires François-Rabelais, 2008.

WOLTON D., « De l'information aux sciences de la communication », in *Hermès* n° 48, *Racines oubliées des sciences de la communication*, Paris, CNRS Éditions, 2007, p. 189-202.

WOLTON D., *L'autre mondialisation*, Paris, Flammarion, « coll. Champs essais », 2004.