

## **Nouveau regard sur le concept d'intelligence économique dans un monde VUCA: l'homme au cœur de la démarche**

### **A New look at the concept of economic intelligence in a VUCA world: people at the heart of the process**

**Rahhal Lahrach, (*Enseignant-Chercheur, PH*)**  
*Université Mohammed Premier, Maroc*

**Benyounes Rahouti, (*Doctorant*)**  
*Université Mohammed Premier, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Ecole Supérieure de Technologie Oujda BP 473 Complexe universitaire Al Qods, Oujda 60000 Université Mohammed Premier Maroc (Oujda) 60000 +(212)536500224/ fax : + 212 536500223. r.lahrach@ump.ac.ma
<b>Déclaration de divulgation :</b>	L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	Lahrach, R., & Rahouti, B. (2021). Nouveau regard sur le concept d'intelligence économique dans un monde VUCA: l'homme au cœur de la démarche. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 2(5), 496-510. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.5523278">https://doi.org/10.5281/zenodo.5523278</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

**DOI: 10.5281/zenodo.5523278**  
**Received:** August 30, 2021

**Published online:** September 22, 2021

## **Nouveau regard sur le concept d'intelligence économique dans un monde VUCA: l'homme au cœur de la démarche**

### **Résumé :**

Actuellement, l'intelligence économique est un concept complexe et une démarche historiquement et culturellement ancrée dans la réflexion et la politique de plusieurs pays dans le monde comme moyen de développement de la compétitivité et de la performance. Cependant, si le monde est en mouvement perpétuel, force est de constater que les entreprises subissent des changements très fréquents plongeant les décideurs dans une situation d'incertitude accrue. Dans ce contexte, l'IE est proposée comme l'outil indispensable qui permet la recherche, le traitement, la protection et la diffusion de l'information, dans le but de réduire et de maîtriser cette incertitude. Ainsi, les spécialistes en la matière s'accordent à dire que le moteur et la matière première de l'IE est sans aucun doute "*l'information*". Dans la pratique, ce n'est pas toujours le cas, en particulier face un environnement volatil, incertain complexe et ambigu. L'objectif de ce travail est de proposer un nouveau regard sur le concept d'intelligence économique et de mettre "*l'homme*" au cœur de la démarche. Certes, en entreprise, il est évident que le savoir et le savoir-faire sont indispensables, mais cela ne suffit plus, aujourd'hui il est primordial de développer son savoir-être. Pour cela, on fait appel à une autre forme d'intelligence: "l'intelligence émotionnelle". La conjonction entre ces deux concepts assure-t-elle une meilleure maîtrise du traitement de l'information et ainsi offrir une garantie d'une prise de décision efficace et pertinente. En traçant un portrait de l'éventail de significations trouvées dans la littérature via une analyse sémantique, nous allons tenter d'apporter un nouveau regard sur ces concepts. Nous allons par la suite aborder l'alchimie existant entre l'IE et l'intelligence émotionnelle.

**Mots clés :** Information, Prise de décision, VUCA, Intelligence économique, Intelligence émotionnelle.

**Classification JEL :** J24, D24, D8, D91, O15.

**Type de l'article :** Article théorique.

### **Abstract:**

Currently, economic intelligence is a complex concept and an approach historically and culturally rooted in the thinking and politics of several countries around the world as a means of developing competitiveness and performance. However, if the world is in perpetual motion, it is clear that companies undergo very frequent changes plunging managers into a situation of increased uncertainty. In this context, the IE is proposed as the essential tool which makes it possible to research, process, protect and disseminate information, with the aim of reducing and controlling this uncertainty. Thus, specialists in the field agree that the engine and the raw material of the IE is undoubtedly "information". In practice, this is not always the case, especially when faced with a complex, ambiguous and uncertain environment. The objective of this communication is to offer a new look at the concept of economic intelligence and to put "man" at the heart of the process. Admittedly, in a business, it is obvious that knowledge and know-how are essential, but this is no longer enough, today it is essential to develop one's know-how. For this, we appeal to another form of intelligence: "emotional intelligence". The combination of these two concepts ensures better control of information processing and thus offers a guarantee of effective and relevant decision-making. By drawing a portrait of the range of meanings found in the literature via a semantic analysis, we will try to bring a new look at these concepts. We will then discuss the alchemy between economic intelligence and emotional intelligence.

**Keywords:** Information, Decision making, VUCA, Economic intelligence, Emotional intelligence.

**JEL Classification :** J24, D24, D8, D91, O15.

**Paper type:** Theoretical Research.

## **1. Introduction :**

Les entreprises louvoient dans un monde en mutation profonde. Les décideurs sont amenés à prendre des décisions dans un contexte où l'incertitude prédomine, l'avenir est imprévisible, l'information est pléthorique, tout avance à grande vitesse. Dans ce filigrane des mutations aussi complexe, Allain-Dupré & Duhard (1997) présentent alors l'intelligence économique (IE) comme un outil d'aide à la décision qui permet de réduire l'incertitude en s'appuyant sur l'information en tant que ressource stratégique pour l'entreprise. Cependant, malgré ce rôle crucial qu'elle est appelée à jouer, quelques critiques apparaissent, mais elles ne remettent pas en cause les postulats initiaux. Au contraire, ce supplément d'avis a pour ambition de poursuivre et d'approfondir les réflexions en cours.

De manière réductrice, les protagonistes de l'intelligence économique tendent le plus souvent sur les mêmes sous-jacents: l'exhaustivité, la complétude et la nécessité de l'information. Ils préconisent que l'information doive davantage être prise en considération, car elle est l'élément central de la démarche.

Cependant, dans un environnement de plus en plus incertain, le décideur, déstabilisé, est loin d'être une personne normalement capable en toute circonstance de raisonner de façon logique, seulement en fonction de principes rationnels et distinctement formulés. Des études de psychologie et de neurosciences comportementales et neurofonctionnelles remettent en question ce champ théorique normatif de la prise de décision et soulignent les biais décisionnels d'ordre émotionnel. Qu'on le veuille ou non, l'esprit humain est préparé et prédisposé à prendre des décisions de façon rapide et en ayant recours à une partie seulement de l'information. En effet, lorsqu'il s'agit de réagir face à un danger immédiat, neurologiquement, l'émotion prédomine et l'homme tend souvent à prendre une décision de façon rapide. R. Zajonc (1980) en décrivant l'influence des émotions dans le traitement cognitif de l'information, la perception et le jugement, démontre que les réactions émotionnelles permettraient un traitement plus rapide et plus automatique que l'évaluation cognitive. Par la suite, dans les années 1990, A. Damasio place, quant à lui, les émotions au centre du processus décisionnel. Elles sont considérées par ce dernier (1994) comme un système de support indispensable au bon fonctionnement de la raison.

Tout l'enjeu est d'explorer l'impact du contexte émotionnel sur le processus de prise de décision dans une démarche d'intelligence économique. L'option composite du facteur humain faite d'émotion et de raison sera supérieure à la seule logique et pensée rationnelle.

Dans ce papier, nous abordons en premier lieu le problème sémantique que pose la polysémie du terme "intelligence économique" à travers un aperçu historique de la genèse du concept, des définitions existantes dans la littérature et complétées par une analyse sémantique. Nous étudions ensuite le comportement décisionnel des décideurs dans une démarche d'I.E en univers volatile, incertain, complexe et ambiguë (VUCA). Enfin, nous explorons la pertinence d'approcher une potentielle alchimie naissante entre l'I.E et l'intelligence émotionnelle, et ce en examinant la relation existante entre, d'un côté, l'émotion et la prise de décision et, de l'autre côté, l'émotion et l'I.E.

## **2. L'intelligence économique: concept polymorphe et paradoxal**

Aujourd'hui, l'intelligence économique s'appréhende à travers de multiples définitions. Des définitions qui soulèvent toutefois des interrogations et un réel problème d'ambiguïté sémantique et terminologique. L'intelligence économique s'est avérée un concept polymorphe et paradoxal. Elle se nourrit d'influences doctrinales variées et des champs d'action difficiles à circonscrire. En effet, dans son rapport de 2003, le député français Bernard Carayon a voulu commencer par donner une définition de l'I.E; mais après avoir revu un nombre important de définitions, il s'est arrêté, épuisé, car chaque définition analysée, son auteur proposait une approche nouvelle. Sans qu'il y ait un consensus sur une seule définition communément

adoptée, l'intelligence économique soulève un problème sémantique important. Bulinge (2006a) qualifie cette situation de chaotique et Daguzan (2004) relie, quant à lui cette difficulté sémantique à la pluridisciplinarité du concept. C'est pourquoi, Pierre de Bousquet de Florian, ancien directeur français de la DST, soutient le fait qu'« *il est temps de définir les termes une fois pour toutes. Les contours de l'IE ne sont pas clairs et, à la longue, cela peut irriter, voire provoquer un problème d'adhésion* ».

Pour une meilleure compréhension du concept de l'intelligence économique, un feed-back à ses origines s'avère fondamental.

### **2.1.L'Intelligence Economique par l'histoire**

Dès le Ve siècle avant J.C. (544 à 496 avant JC), le général et stratège militaire Sun Tzu dans son célèbre traité "*L'art de la guerre*", pose les bases d'une réflexion sur l'impact de l'information dans un contexte de confrontation militaire. Dans son ouvrage, Sun Tzu se fonde sur le principe selon lequel le conflit ne profite à personne, mais que si celui-ci est inévitable, il doit être préparé dans les moindres détails pour s'assurer de la victoire. L'auteur fournit une évocation imagée de la ductilité polymorphe d'une bonne armée. Aujourd'hui encore, l'ouvrage incarne par excellence le livre de chevet des professionnels de l'IE.

Dans un nouveau contexte où le langage stratégique s'est enrichi de nouveaux concepts, le terrain des conflits militaires a laissé place à une forme d'affrontement dite "guerre économique". C. Sicard (1987) fut l'un des premiers à soulever les similitudes entre les deux formes de guerre. Dans cette nouvelle guerre, la Grande-Bretagne au XIXe siècle a été la première puissance économique mondiale de la révolution industrielle et précurseur d'une première démarche d'intelligence économique nationale. Cette vision anticipatrice, selon Levet et Tourret (1992), ne couvre pas seulement l'Europe, mais elle s'étend également à d'autres continents. D'autres pays comme la Suède, le Japon et les États-Unis s'approprient à leur tour des dispositifs d'intelligence économique, voire de renseignement économique. En outre, à partir de 1990, la France, n'échappe pas à ce phénomène et l'implication des pouvoirs publics se traduit par une succession d'actions (rapport Martre (1994), rapport Carayon (2003), nomination d'un Haut Responsable à l'IE en la personne de Juillet (2004) remplacé en septembre 2009 par Olivier Buquen qui devient délégué interministériel à l'Intelligence économique).

Au fil de cette revue historique succincte, nécessairement sélective, l'intelligence économique s'affirme être une discipline transverse fortement étayée par une approche culturelle et "territoriale" que chacun possède de l'information. Très rapidement, trois modèles culturels de l'IE se distinguent: la grande autonomie de l'individu dans le modèle américain, la décision consensuelle dans le modèle japonais et les relations affectives fortes du modèle français.

### **2.2.L'Intelligence Economique au travers des définitions**

D'après Bloch (1996), c'est en outre-Atlantique qu'on trouve les premières traces du concept d'intelligence économique. Dès la fin des années 50, l'IE était connue sous l'appellation "business intelligence". H.P Luhn<sup>1</sup> (1958) estime que tout système de communication servant à la conduite des affaires, au sens large, peut être considéré comme la capacité à appréhender les interrelations entre des faits disponibles pour les présenter de manière à orienter l'action vers un but désiré. En 1967, H. Wilensky utilise, quant à lui, l'expression "organisationnal intelligence" pour définir l'IE comme un processus de

---

<sup>1</sup> C'est un ancien officier qui a servi dans l'armée allemande pendant la première guerre mondiale, il est considéré comme l'un des pionniers des sciences de l'information et auteur de la plus ancienne définition de l'IE.

rassemblement, traitement, interprétation, et communication de l'information indispensable à la prise de décision. Il posa alors les deux grandes problématiques de l'I.E :

- les stratégies collectives et la coopération entre gouvernements et entreprises dans la production d'une connaissance commune pour la défense de l'avantage concurrentiel,
- l'importance de la "connaissance" dans l'économie et l'industrie comme moteur stratégique du développement et du changement.

Et ce n'est qu'à partir des années 1980, selon Pour Paturel et Huet (2010), que des praticiens (Sammon, Kurland et Spitalnic (1984)) et des consultants (Fuld (1985) et Kelly (1987)) s'approprient et vulgarisent le concept d'"intelligence économique sous des termes multiples et variés : strategic intelligence, business intelligence, competitive intelligence.

En France, impulsée par les pouvoirs publics, c'est la définition du rapport Martre qui fait figure de référence. Rapport publié en février 1994, intitulé "*Intelligence économique et stratégie des entreprises*", il considère l'intelligence économique comme l'ensemble des activités de recherche, de traitement et de diffusion de l'information utile et dont l'objectif est de servir les buts opérationnels et stratégiques des organisations. Depuis son officialisation, les acteurs publics et privés se mobilisent autour du concept et participent à la construction d'une culture collective de l'information dans le pays.

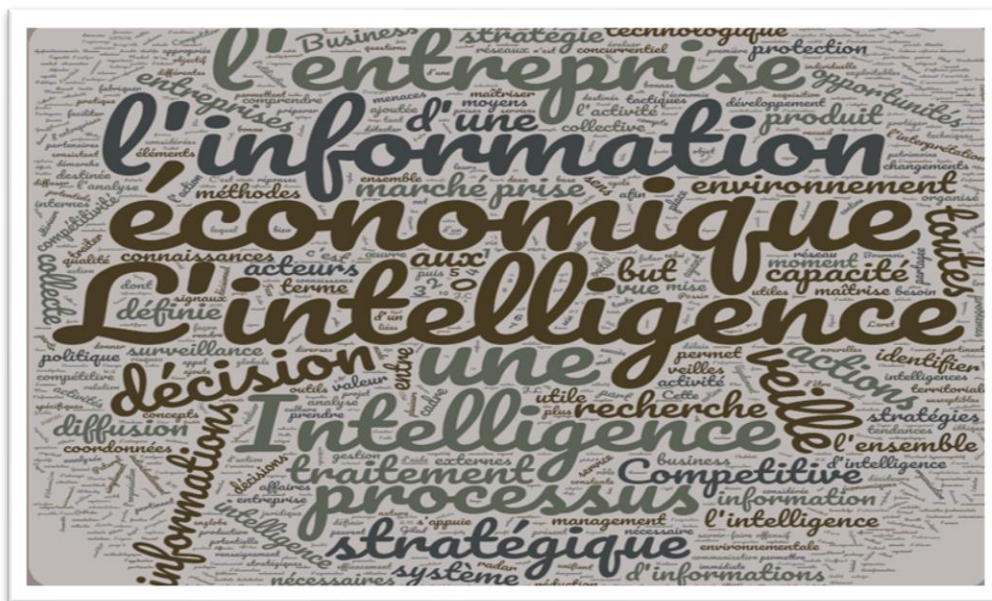
Maryse Salles, dans son ouvrage : *Stratégies des PME et Intelligence Economique: Une méthode d'analyse du besoin* (2003), a classé des définitions francophones de l'I.E en quatre grandes périodes :

- Dans une première période, correspondant aux années 1980 et au début des années 1990, les définitions sont centrées sur les process et outils de l'i.e., qu'elles décrivent dans le détail (cf. Martinet et Ribault Martinet et Marti, Jakobiak, ou la norme AFNOR sur les systèmes de veille).
- Les définitions de la deuxième période, qui grossièrement couvre les années 1990, s'intéressent prioritairement aux usages de l'intelligence économique ou de la veille stratégique, ainsi qu'à ses objectifs globaux (voir notamment Lesca ou Baumard). On peut également rattacher à cette catégorie la vision anglo-saxonne, très pragmatique, de l'i.e. ("competitive intelligence"), qui produit des définitions abordant dans le détail tous ses aspects concrets. À la même époque, certains auteurs définissent l'i.e. selon deux dimensions, "défensive" et "offensive", qui renvoient de fait à des types de stratégies. L'expression "guerre économique", issue de ce courant connaîtra un certain retentissement.
- La troisième période, qui a commencé à la fin des années 1990, a vu apparaître les notions de management des connaissances, d'intelligence collective, d'apprentissage et de travail en coopération. Si ces compléments éclairent certainement la notion, ils ne participent pas toujours à rendre les définitions plus claires. Ces dernières deviennent de plus en plus complexes, et semblent vouloir inclure en leur sein tous les aspects de l'i.e. (process, fonctionnement, objectifs, pré-requis organisationnels, etc.). Il en est ainsi de celle issue de l'enquête menée par IHEDN, concernant l'intelligence économique et stratégique (IES).
- La quatrième période, commencée depuis environ trois ans, a vu le renforcement de deux orientations principales. La première se traduit par une tendance "expansionniste" de l'i.e., qui devient alors un mode de management global ou encore est fortement rapprochée du management des connaissances, et ses outils informatiques assimilés à ceux de l'informatique décisionnelle (business intelligence) ou de gestion de la relation client (CRM). La deuxième orientation déplace le centre de gravité de l'i.e. vers l'économie nationale en mettant l'accent sur le "patriotisme économique", sur la "compétitivité du tissu industriel", et la "sécurité de l'économie".

### 2.3. Analyse sémantique de la polysémie autour du concept d'intelligence économique:

Dans une optique de relecture active et de compréhension plus approfondie des différentes définitions de l'intelligence économique tout au long de l'histoire, nous nous sommes basés sur une analyse sémantique d'une liste non moins exhaustive de cinquante-quatre définitions anglo-saxonnes et francophones du concept d'intelligence économique. L'objectif de cette analyse est de comprendre le sens de chaque définition donnée à l'I.E. Pour examiner les similitudes et les différences entre les définitions recueillies, nous nous sommes aussi appuyés sur le calcul de la densité des mots clés ainsi que la méthode de représentation par nuage de mots basée sur la fréquence que nous illustrons respectivement dans la figure 1 et 2.

**Figure 1:** Nuage de mots basé sur la fréquence d'apparition



**Source :** Auteurs

**Figure 2:** La densité des mots clés de l'I.E dans les définitions recueillies

Expression	Nombre d'occurrence	Densité	Expression	Nombre d'occurrence	Densité
intelligence économique	45	2.87 %	développement	3	0.19 %
information	43	2.74 %	renseignement	2	0.13 %
processus	21	1.34 %	influence	2	0.13 %
veille	16	1.02 %	démarche	2	0.13 %
recherche	9	0.57 %	culture	2	0.13 %
stratégie	7	0.45 %	connaissance	2	0.13 %
opportunités	6	0.38 %	concept	2	0.13 %
protection	5	0.32 %	légal	1	0.06 %
méthodes	5	0.32 %	instrument	1	0.06 %
décisions	4	0.26 %	concurrents	1	0.06 %
compétitivité	4	0.26 %	état d'esprit	0	0.00 %
collective	4	0.26 %	veilleur	0	0.00 %
savoir	3	0.19 %	savoir-être	0	0.00 %
réseau	3	0.19 %	savoir-faire	0	0.00 %
outil	3	0.19 %	facteur humain	0	0.00 %
menaces	3	0.19 %	décideur	0	0.00 %
incertitude	3	0.19 %	dispositif	0	0.00 %
			art	0	0.00 %

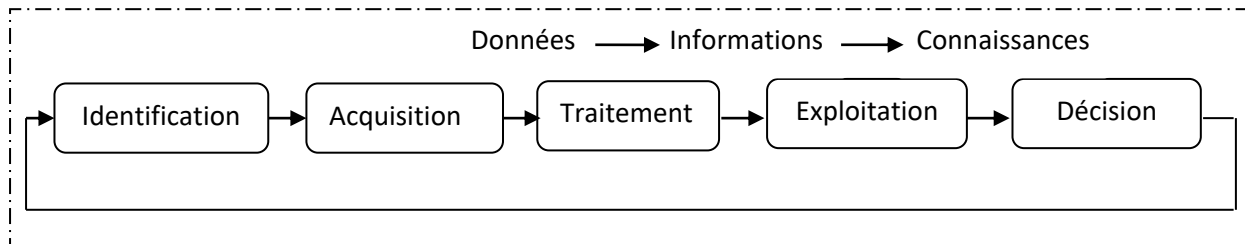
**Source :** Auteurs

Il en ressort de cette analyse que les termes (information, stratégique, processus, décision, veille) sont les plus utilisés dans la majorité des définitions au détriment d'autres expressions

tels que (facteur humain ou état d'esprit). Dans le cadre de l'approche théorique de la prise de décision, les protagonistes de l'I.E s'accordent sur les points suivants:

- L'information est l'élément central de l'I.E.
- Être bien informé est généralement une condition indispensable à la réussite<sup>2</sup>.
- La construction de connaissance passe par un processus de transformation de données en informations puis en connaissances (Figure 3).
- L'objectif de l'intelligence économique est de lever une incertitude afin de prendre une décision informée, la moins mauvaise possible, "satisfaisante" selon l'idée de la rationalité limitée proposée par H. Simon (1976).

**Figure 3 : Cycle de renseignement**



*Source : Auteurs*

On remarque que le discours de l'intelligence économique reste largement dominé par l'esprit rationaliste et les principes du paradigme de la rationalité décisionnelle.

Certes, l'incertitude aurait toujours existé, mais aujourd'hui le changement environnemental survient de manière rapide et imprévisible, sans schéma défini. Les acteurs de l'I.E doivent élargir leur champ de vision et admettent qu'un effet appelé "VUCA" vient impacter largement et plus profondément leur raisonnement décisionnel. Avec des caractéristiques telles que Volatility (Volatilité), Uncertainty (Incertitude), Complexity (Complexité) et Ambiguity (Ambiguïté), la logique propre de Platon, Kant et Descartes, purement rationnelle et mathématique, écartée de toute considération affective, semble voler en éclats. Le cycle de renseignement rationnel de l'intelligence économique n'est plus une science exacte. Être bien informé au bon moment ne peut être gage absolu d'une bonne décision. Ainsi, la démarche méthodologique de construction de connaissance d'acquisition, d'analyse, de traitement, d'exploitation des informations, ne garantirait pas la décision la plus opportune. Car les incessantes perturbations rapides et brutales de l'environnement plongent les acteurs, du processus informationnel de création de connaissance, dans des états émotionnels intenses (inquiétude, stress, colère, impatience, peur, fatigue psychique...) qui viennent renforcer leur désarroi et affaiblissent considérablement leurs capacités à prendre une décision.

C'est pourquoi, depuis quelques années, un autre courant de recherche en neuroscience et en psychologie, notamment Damasio (1995), LeDoux & Bemporad (1996), Conlisk (1996), Goleman (1997), Gratch (2000), Loewenstein & Lerner (2003) et Brian & Michael (2005), cherche à redéfinir scientifiquement les critères de cette rationalité, en mettant en lumière les mécanismes émotionnels indispensables à toute bonne prise de décision.

Autant de situations qui nous poussent à réfléchir aux fondements de l'intelligence économique dans un monde VUCA. Pour Paturel et Huet, « le terme IE est suffisamment générique et large pour contenir ou recevoir les idées incluses dans les expressions concurrentes. » (2010, p.5).

<sup>2</sup> Une règle d'or soutenue par M. Porter (1986) estime que faire de l'I.E, c'est donner la bonne information à la bonne personne, au bon moment, pour prendre la bonne décision.

### 3. L'intelligence économique dans un monde VUCA:

Après les attentats terroristes du 11 septembre 2001 et la crise économique qui a éclaté entre 2007-2008 aux États-Unis, l'armée américaine a inventé l'acronyme VUCA. Ce courant de pensée identifie quatre grandes caractéristiques de notre environnement contemporain. Chaque paramètre constitue en lui même un phénomène en soi et exige une attitude et une réponse spécifique<sup>3</sup> :

- La volatilité est définie comme la nature et la dynamique du changement (amplitude, force et vitesse du changement). Elle provoque la peur, une aversion au risque et des réactions de repli sur ce qu'on a toujours fait («back to basics»).
- L'incertitude est définie comme le degré d'imprévisibilité inhérent à une situation ou événement. Elle provoque la paralysie par une tendance à investir de manière excessive et futile dans la collecte et l'analyse de données.
- La complexité est définie comme le degré de dépendances et d'interactions entre facteurs multiples. Elle induit la trivialisatation, le désir de trouver un facteur causal unique (bouc émissaire), des solutions simples qui souvent sont erronées.
- L'ambiguïté est définie comme le degré de diversité d'interprétations que l'on peut faire sur la base des informations disponibles. Elle induit le doute, la méfiance, l'hésitation et fait obstacle à la prise de décision et au changement.

Évidemment, ces traits ont toujours été présents dans le passé. Ce qui a changé, c'est évidemment la vitesse à laquelle le changement s'opère. Ainsi, le processus d'intelligence économique dans un contexte VUCA peut inclure des variations et des changements de forces extérieures qui perturberont l'analyse, le jugement voire la prise de décision. Certaines situations peuvent sembler complexes et/ou chaotiques, ce qui peut créer de réactions physiologiques et/ou émotionnelles alors que les acteurs de l'IE peinent à garder le contrôle du processus.

La peur par exemple est une réaction physiologique normale, voire utile, dans des situations de grands dangers couplées à une forte incertitude. Le cas d'école par excellence est le miracle d'Hudson: l'amerrissage d'urgence du vol US Airways 1549 effectué par le capitaine Chesley Sullenberger sur la rivière Hudson le 15 janvier 2009 qui a sauvé 155 passagers. Au moment critique du décollage de l'Airbus sur l'aéroport de LaGuardia à New York, l'appareil a été victime d'un "bird strike", percutant un vol d'oiseau qui a provoqué un arrêt brutal des réacteurs. Même s'il a avoué en interview avoir eu une très forte réaction physiologique et avoir été en état de choc; il a été capable de rester calme, de maintenir dans le calme les membres de l'équipage et les passagers. Il a réussi faire planer l'avion sans moteur et le faire amerrir sur les flots de l'Hudson, à quelques centaines de mètres de Central Park, mais de façon suffisamment proche des bateaux afin que ces derniers puissent l'atteindre facilement et leur porter secours.

Cet exemple démontre qu'un décideur émotionnellement intelligent est la clé des plus grands succès. Bien sûr, l'intelligence intellectuelle et la maîtrise du savoir-faire sont indispensables, mais demeurent tout de même insuffisantes.

Dans l'ensemble, les conditions du monde VUCA peuvent être comparées à ceux des traumatismes qui s'elles ne sont pas reconnues, peuvent avoir un impact physiologique et émotionnel chez les agents spécialistes de l'IE. Les capacités de maîtrise et de contrôle émotionnel doivent aller de pair avec celles cognitives. Les décideurs et les spécialistes de l'IE doivent non seulement avoir une expertise dans le domaine de la connaissance dans lequel ils se développent, mais il est essentiel qu'ils améliorent l'identification et la gestion de

---

<sup>3</sup> «Sommes-nous aptes à gérer un monde volatile, incertain, complexe et ambigu (VICA)?», question posée comme titre de l'article de Philippe Vallat (2014).



leurs propres émotions qui leur permettent une plus grande agilité dans monde VUCA et prendre ainsi "la bonne décision".

#### 4. Intelligence économique et intelligence émotionnelle: quelle alchimie

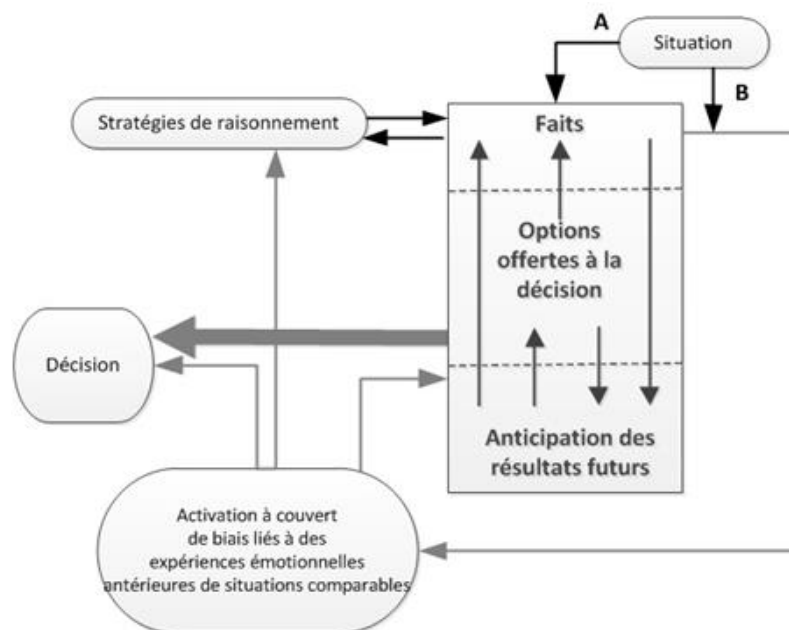
Le neurologue A. Damasio, a émis en 1994, dans son livre "*L'erreur de Descartes: La raison des émotions*", l'hypothèse que les émotions jouaient un rôle important dans les processus cognitifs de haut niveau; une révolution, car depuis Descartes, la raison et les émotions ne fonctionnaient pas ensemble, mais en opposition.

Le terme "émotion" pour Damasio est « *un ensemble de réponses déclenchées par certaines parties du cerveau sur le corps, et par certaines parties du cerveau sur d'autres parties du cerveau, utilisant à la fois des voies neuronales et humorales.*» (2003, p84). À la lumière de l'étude de patients humains avec des lésions cérébrales (cas Phineas Gage<sup>4</sup>), le neurologue (2006) a démontré que l'émotion participe à la raison, et elle peut assister le processus de raisonnement au lieu de nécessairement le déranger, comme on le supposait couramment. L'émotion est ainsi indissociablement liée au raisonnement humain. Comme le convie Jean Pierre Changeux<sup>5</sup>, la présence de trouble émotionnel dans le processus de prise de décision, affecte sensiblement la faculté de la raison.

##### 4.1.Émotion et prise de décision:

La prise de décision pour Damasio (2003) inclut, de manière unique ou combinée, deux cheminements (figure 4):

Figure 4: Processus de prise décision



Source: (Damasio, 2003, p.84)

A. La représentation des conséquences d'un choix profiterait d'un raisonnement consécutif des liaisons du système limbique, le centre de nos émotions et du cortex préfrontal : évaluation de la situation, construction des hypothèses, comparaisons...

<sup>4</sup> Un contremaître des chemins de fer qui a subi un traumatisme crânien majeur auquel il a survécu, mais ce traumatisme au cerveau changea profondément sa personnalité, en faisant un cas d'école en neurologie, [https://fr.wikipedia.org/wiki/Phineas\\_Gage](https://fr.wikipedia.org/wiki/Phineas_Gage), page consultée le 10 mars 2020.

<sup>5</sup> Auteur de la préface du livre de Damasio "*L'erreur de Descartes*" (1994).

B. La perception de la situation provoquerait l'activation d'expériences émotionnelles survenues dans des situations analogues (dites "marqueurs somatiques") qui elles-mêmes interviendraient sur le raisonnement à l'œuvre dans la première voie.

Les marqueurs somatiques sont des traces somatiques des expériences passées ayant eu un impact émotif important, que ce soit positif ou négatif. Toute émotion est un vécu subjectif, une information sur soi et elle fonctionne comme un mécanisme de tri très rapide. De tel que, Damasio (1995) avance l'hypothèse que les marqueurs somatiques permettent d'accroître la précision et l'efficacité du processus de prise de décision.

Pour A. Damasio, le raisonnement décisionnel réclame des traces somatiques des expériences passées ayant eu un impact émotif important, que ce soit positif ou négatif, pour retenir la multitude de combinaisons probables pour prévoir les conséquences d'une décision. Autrement dit, une décision perçue par l'émotion comme négative est automatiquement associée à une sensation déplaisante au niveau du corps, puis elle est rejetée immédiatement rejetée pour faire place à des alternatives. Lorsque l'émotion ressentie est positive, l'alternative est conservée (marquée). L'émotion participe donc à la décision et surtout la rapidité de notre cerveau à décider en réduisant les possibilités entrevues par la raison. C'est pourquoi Goleman statue sur le pouvoir des émotions (1999).

Dans cette même optique et pour mieux comprendre les différents rôles joués par les émotions dans la prise de décision, Van Hoorebeke (2008) distingue deux types d'action. Tout d'abord, l'émotion permet de prédire les conséquences de la décision et de composer les scénarios projectifs (capturer une proie, c'est deviner les actions de l'animal que l'on veut capturer). Puis, l'émotion immédiate, au moment de la prise de décision, confirme le bien-fondé du choix.

Les émotions tiennent ainsi un rôle fondamental plutôt que périphérique dans le processus et le comportement cognitifs (Bower & Cohen (1982); Forgas (1995); Leventhal & Tomarken, (1986); Teasdale & Fogarty (1979)).

Regardons maintenant de plus près le rôle que peuvent jouer les émotions dans une démarche d'intelligence économique et l'intérêt de revoir le modèle cyclique du processus informationnel permettant la prise de décision.

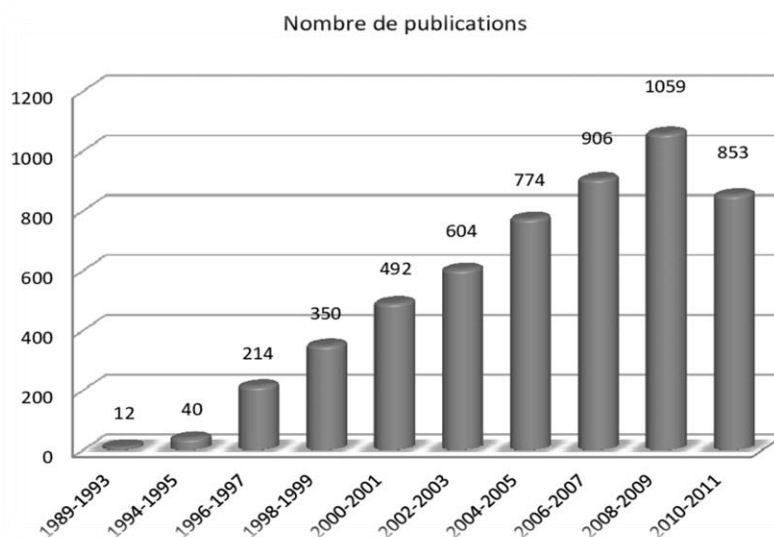
#### **4.2.Émotion et Intelligence Économique :**

Visant les strates décisionnelles, l'intelligence économique assiège les agents spécialistes de l'information dans une vraie démarche stratégique : d'acquisition, de traitement, d'exploitation et de diffusion de la masse d'informations qui gravite autour de l'entreprise. Si des outils de veille perfectionnés permettent en effet d'automatiser et d'optimiser certains process comme la collecte, le partage ou la diffusion, l'analyse des données constitue quant à elle la pierre angulaire du dispositif de veille et sa véritable valeur ajoutée.

Dans un cycle de renseignement, l'exploitation des données est le propre de "l'humain". Un humain qui doit trancher, prendre une décision et surtout faire "le bon choix". Contrairement à la vision cartésienne longtemps adoptée, le centre des décisions implique directement l'émotion comme source d'informations complémentaires à l'analyse, et aide au tri parmi les options possibles. Le limbique émotionnel (émotion) et le cortex rationnel (raison) sont mêlées dans nos décisions. Comme l'a bien montré, plus haut, l'exemple du "miracle d'Hudson". D'où l'intérêt pour les acteurs spécialistes de l'I.E, de prendre conscience de leurs émotions en situation de tension et d'éviter ainsi d'éventuelles perturbations de leur analyse, interprétation et exploitation des données. Ils peuvent, ainsi, agir sur celles-ci afin de ne pas se laisser envahir et de trouver facilement une issue favorable au désaccord. Cette capacité à reconnaître et à contrôler ses émotions fait partie de ce qu'on appelle "l'intelligence émotionnelle".

La première utilisation officielle de l'intelligence émotionnelle en tant que concept revient à deux psychologues américains Mayer et Salovey (1990). Depuis, le concept connaît un succès croissant, plusieurs ouvrages et articles scientifiques lui ont été consacrés (figure 5). D'ailleurs, le best-seller du journaliste scientifique Daniel Goleman en 1995 intitulé "Emotional Intelligence" enclencha un véritable engouement pour cette notion auprès du grand public.

**Figure 5:** Nombre de publications scientifiques sur l'intelligence émotionnelle entre 1989 et 2011, recensées dans PsycINFO et WorldCat



**Source:** S. Larivée et al. (2012, p. 49)

Dans la littérature, il existe trois principaux modèles de l'intelligence émotionnelle (figure 6). Ces modèles se veulent tous originaux et décalés, mais ils se rejoignent tous, avec un certain consensus, autour de principe que la condition clés d'une personne émotionnellement intelligente est la conscience (perception) des émotions et leur maîtrise (gestion). L'intelligence émotionnelle se présente dès lors comme une compétence fondamentale dans la prise de décision. Elle permet aux acteurs de l'I.E de s'adapter plus rapidement à un environnement VUCA.

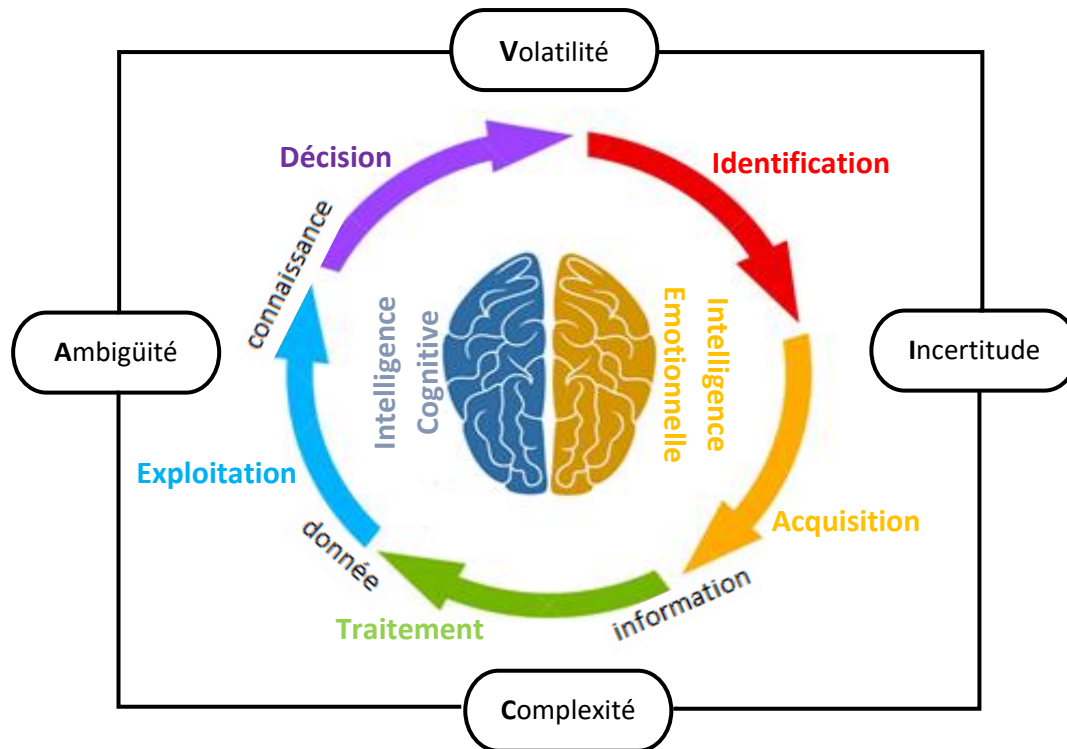
**Figure 6:** Synthèse des trois modèles de l'intelligence émotionnelle

Modèles	Description	Variables
Modèle de Salovey et Mayer (1990) ; Mayer et Salovey (1997)	IE est envisagée comme un construit hiérarchique à 4 branches.	-la perception, l'évaluation verbale et non verbale des émotions; -la capacité d'intégration et d'assimilation des émotions; -la connaissance du domaine des émotions; -la gestion de ses propres émotions et de celles des autres.
Modèle de Goleman (1995, 1997)	IE se décline autour de 25 compétences qui s'articulent autour de cinq facteurs principaux.	- la conscience de soi; - l'autorégulation; - la motivation; - l'empathie; - les compétences sociales.
Modèle de Bar-On (1997)	IE est déclinée comme un ensemble d'aptitudes, de compétences et d'habiletés non-cognitives. Celles-ci sont classées en 5 composantes divisées en 15 sous-dimensions.	- les compétences intra-personnelles; - les compétences inter-personnelles; - l'adaptabilité; - la gestion du stress; - l'humeur générale.

**Source:** C. Dejoux & H. Wechtler (2012 pp. 45-64)

Tout ce qui précède nous amène à une sorte de parallélisme, correspondance et complémentarité entre l'intelligence cognitive et l'intelligence émotionnelle. L'utilisation conjointe de ces deux aspects de l'intelligence dans une démarche d'intelligence économique, nous ramène à revoir le cycle de renseignement décisionnel de l'I.E (figure 7) et par conséquent mettre le quotient intellectuel (QI) plus celui émotionnel (QE) du facteur humain au cœur du processus.

**Figure 7:** Le cycle de renseignement de l'I.E dans un monde VUCA



*Source : Auteurs*

Par ailleurs, les signaux faibles sont extrêmement pertinents et utiles à la veille stratégique, à condition de bien savoir les identifier et les utiliser. Certes, ils peuvent servir pour des analyses prédictives toutefois, dans ce monde vuca, leur collecte et leur exploitation s'avèrent aujourd'hui une tâche alambiquée. Car la majorité des organisations sont encore incapables de traiter une information rapidement, par manque de temps, de spécialiste ou de savoir-faire. L'ensemble des organisations s'oriente vers les informations faciles à analyser, en comparaison aux informations faibles, plus incertaines et incomplètes.

En effet, c'est l'analyse des signaux faibles qui leur donne un sens et une utilité. Cette analyse doit être qualitative, mais également quantitative, afin de détecter des évolutions dans les flux de données recueillies. Une fois identifiés et collectés, les signaux faibles sont triés et interprétés sur la base d'hypothèses. Sans celles-ci, impossible de faire le tri dans la masse d'information et de distinguer les signaux faibles du "bruit". Leur exploitation repose ainsi principalement sur leur interprétation alors que cette interprétation peut partir dans tous les sens. Donc, qui peut orienter le mieux l'interprétation et minimiser l'incertitude qu'une personne qui combine sûrement l'intellectuel, le social et l'émotionnel. Autrement dit, l'être humain est le seul capable de fournir même des interprétations contextualisées en conjuguant d'une part l'information sur soi (les compétences émotionnelles : la conscience de soi, l'autorégulation, la motivation, l'empathie, les compétences intra-personnelles, les compétences inter-personnelles, la gestion de stress...) et d'une part l'information collectée. Alors, nous soutenons sûrement l'hypothèse que les interprétations et l'analyse de l'information sont le résultat contextualisé des états cognitivo-émotionnels. En fait, plus la

décision est majeure, plus la pression est importante alors le savoir et les compétences techniques ne peuvent seuls aboutir à des résultats concluants en fournissant une analyse plus solide et argumentée ; il faut le contrôle total des émotions. Ainsi, pour former un spécialiste en intelligence économique (un analyste), il faut aussi le former en intelligence émotionnelle puisqu'il va de pair.

## 5. Conclusion

L'étude menée dans cet article a cherché, tout d'abord, à apporter des réponses à un problème d'ordre sémantique lié à l'hétérogénéité des définitions de l'intelligence économique. En effet, les doctrines, qui se sont appropriés le concept, ont inopportunément contribué à complexifier l'appréhension et la maîtrise des contours de cette notion. Ainsi, notre analyse sémantique d'un panel de définitions issu de la littérature a mis en évidence la prédominance de l'esprit rationaliste et surtout l'éclipse de certains termes indispensables à la compréhension de l'intelligence économique. La logique rationnelle qui conditionne le cycle de renseignement de l'I.E ne peut à elle seule garantir une prise de décision efficace et pertinente, mais la prise en considération du facteur émotionnel s'avère capitale et indispensable.

La suite de notre recherche a porté sur le rôle de la conjonction entre l'intelligence cognitive et l'intelligence émotionnelle dans une démarche d'intelligence économique. On a pu montrer que dans un monde qui subit de plein fouet les effets de la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté, les émotions jouent un rôle fondamental dans le raisonnement humain. Le recours à l'intelligence économique comme l'arme maîtresse d'aide à la prise de décision doit être complété par la prise en compte de l'intelligence émotionnelle.

Même si l'intelligence émotionnelle s'est révélée être un domaine de recherche prometteur, elle a cependant attiré des critiques considérables de la part de ces détracteurs (Steiner (1997); Epstein, (1998); Hedlund & Sternburg (2000); Mayer & coll. (2000); Woodruffe (2001); Roberts et al. (2002)). Ils ont soit remis en doute la légitimité du concept, soit qualifier l'intelligence émotionnelle d'"expression à la mode" vide de sens ou bien qu'il s'agit simplement d'une nouvelle expression pour désigner un ensemble de compétences déjà établies. Au-delà cette divergence, le courant de la neuroscience continue d'apporter des arguments et des preuves neurologiques afin de soutenir l'hypothèse que les décisions sont des réactions à des états cognitivo-émotionnels.

Il faudrait par conséquent poursuivre les recherches non seulement pour tenter de recueillir un consensus théorique sur l'importance de l'intelligence émotionnelle, mais aussi pour jeter de la lumière sur sa relation avec les autres intelligences.

Enfin, si les acteurs de l'intelligence économique sont capable d'organiser, de hiérarchiser leurs différentes recherches et de les synthétiser pour les présenter à leurs supérieurs, leur vraie compétence est étroitement liée à un triple savoir (figure 8), et il ne faut faire l'impasse sur aucun.

**Figure 8:** *Le triple savoir (savoir + savoir-faire + savoir-être)*

Savoir	Savoir-faire	Savoir-être
Le savoir inclut les connaissances, c'est-à-dire tout l'ensemble des connaissances acquises par l'apprentissage ou l'expérience.	Le savoir-faire est la maîtrise technique d'un domaine qui permet l'application d'une connaissance, d'un savoir. C'est l'habileté à mettre en œuvre son expérience et ses connaissances acquises dans un art ou un métier quelconque.	Le savoir-être est la dimension affective d'un individu: Elle renvoie à la manière dont une personne gère ses émotions, interagit avec les autres, décrypte et s'adapte aux différents environnements culturels et influence les autres positivement.

*Source :* Auteurs

## Références

- (1). Allain-Dupré, P. et Duhard, N.(2096). *Les armes secrètes de la décision*. Gualino.
- (2). Bloch, A. (1996), *L'intelligence économique*, Paris : Economica, 105, p10.
- (3). Bower, G., & Cohen, P. (1982). *Emotional influences in memory and thinking Data and theory*. In M. S. Clark & S. T. Fiske (Eds), *Affect and cognition*. Hillsdale, NJ: Erlbaum
- (4). Brian, M. L., & Michael, D. (2005). The Role of Feelings in Investor Decision-Making. *Journal of Economie Surveys*.
- (5). Bulinge F. (2006a). French Policy for Competitive Intelligence, International Conference on Competitive Intelligence and Knowledge Management, Trade University of Vietnam, Hanoi, August 23 rd, [consulté à l'adresse: [cerad.canalblog.com/archives/2008/05/29/9368384.html](http://cerad.canalblog.com/archives/2008/05/29/9368384.html), le 08/08/2009] *Psychological Bulletin*, 127(2), 267-286.
- (6). Conlisk, J. (1996). VWhy Bounded Rationality. V *Journal of Economic Literatur*
- (7). Daguzan J-F. (2004), Pour en finir avec l'intelligence économique, *Défense Nationale*, n°12, p91-104, p94-95 52.
- (8). Damasio A. R (2003). *Spinoza avait raison Joie et tristesse, le cerveau des émotions*. Paris: Odile Jacob Sciences, 2003, p. 84.
- (9). Damasio, A.R. (1995) (éd. originale 1994; trad. Marcel Blanc). *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*. Paris : Odile Jacob, p. 145,
- (10). Damasio, Antonio (2006) 2ème édition. *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*. Paris : Odile Jacob, p. II-III, p.IV.
- (11). Dejoux C., Wechtler H. (2012) « Compétences émotionnelles et motivations de carrière comme déterminants de l'adaptation à l'international : cas de l'Alliance Française », *Revue de gestion des ressources humaines* N° 83, p. 45-64. DOI 10.3917/grhu.083.0045.
- (12). Forgas, J. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). *Psychological bulletin*, 117(1), p. 39-66.
- (13). Goleman, D. (1997). *L'intelligence émotionnelle. Comment transformer ses émotions en intelligence*. Paris: Robert Laffont.
- (14). Goleman, D. (1999), *L'intelligence émotionnelle n°: 2. Cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail*, Robert Laffont.
- (15). Gratch, J. (2000). Modeling the interplay between emotion and decision-making. *Proceedings of the 9th CGF*.
- (16). LeDoux, J., & Bemporad, J. (1996). *The emotional brain*: Simon & Schuster New York.
- (17). Leventhal, H., Tomarken, A. (1986). Emotion: Today's problems. *Annual review of psychology*, 37,565-610.
- (18). Levet J-L., Tourret J-C. (1992). *La révolution des pouvoirs, Les patriotismes économiques à l'épreuve de la mondialisation*. Paris : Economica, 217 p, p197.
- (19). Loewenstein, G., Lerner, J. (2003). *The role of affect in decision making*. *Handbook of affective scienc*.
- (20). Luhn (1958), cité par Larivet S. (2006), « Pour une appropriation du concept d'Intelligence économique par les Sciences de gestion », *Cahier de Recherche ESCE*, CR6, p41-63.
- (21). Martre H. (1994), *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Paris : La documentation française, p167.
- (22). Morin, D., Larivée, S., Sénéchal, C., & Picard, K. (2012). Pour réussir dans la vie professionnelle, a-t-on besoin d'un bon quotient intellectuel (QI) ou d'un bon quotient

- émotionnel (QÉ)? [To succeed in professional life, do we need a high intelligence quotient (IQ) or a high emotional quotient (EQ)?]. *Revue Québécoise de Psychologie*, 33(1), 47–84.
- (23). Paturel R., et Huet, K. (2010), « Vers la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique pour l'artisanat en région PACA », *Management & avenir*, 2010/10, n°40, Ed., p158-172
- (24). Paturel, R. et Richomme-huet, K. (2010). *Vers la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique pour la région PACA*. *Management & Avenir*
- (25). Salles, M. (2003). *Stratégies des PME et intelligence économique : une méthode d'analyse du besoin*. Paris : Economica.
- (26). Salovey, P. et Mayer, JD (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*;9(3):185-211. doi:[10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG](https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG)
- (27). Sicard, C. (1986). *Pratique de la stratégie d'entreprise*. Hommes et Techniques.
- (28). Simon, H.A. (1976). *From Substantive to Procedural Rationality* , in LATSIS S. (dir.)(1976), *Method and Appraisal in Economics*, Cambridge University Press, Cambridge
- (29). Sun Tzu (1979). *L'art de la guerre*. 5<sup>ème</sup> siècle avant J.C. - traduction parue dans la Collection Champs, Éditions Flammarion, 1972, 2<sup>ème</sup> édition 1992.
- (30). Teasdale, I., & Fogarty, S. (1979). Differential effects of induced mood on retrieval of pleasant and unpleasant events from episodic memory. *Journal of abnormal psychology*, 88(3),248-257.)
- (31). Vallat, P. (2014). Sommes-nous aptes à gérer un monde volatile, incertain, complexe et ambigu (VICA)? », article téléchargeable sous forme "pdf" sur le lien suivant: <http://ateliers-constellations-familiales.com/wp-content/uploads/2016/02/G%C3%A9rer-un-monde-VICA-Article.pdf>
- (32). Van Hoorebeke, D. (2008). L'émotion et la prise de décision. *Revue française de gestion*, 182, 33-44.
- (33). Wilensky L. (1967). *Organisational Intelligence – Knowledge and Policy in Government and Industry*. New-York, Basic Books
- (34). Zajonc, R. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist*, 35(2), 151-175.