

L'information stratégique dans la grande organisation

Philippe BAUMARD

Professeur agrégé de sciences de gestion,
Université de Versailles, St Quentin

RÉSUMÉ

Dès le milieu des années 1980, des structures spécialisées et centralisées de traitement de l'information stratégique se sont multipliées dans les grandes organisations. S'inspirant de modèles développés dans des organismes gouvernementaux, ces dispositifs en ont transposé les dysfonctionnements dans l'entreprise. En centralisant et spécialisant l'information critique, les grandes organisations institutionnalisent des comportements informationnels déjà dysfonctionnels. L'article aboutit à un ensemble de propositions visant à identifier les sources institutionnelles et comportementales de ces dysfonctionnements. Les alternatives à ces dispositifs structurels sont discutées.

Mots-clés : Grande organisation, Institutionnalisation, Isomorphisme, Parochialisme, Intégrité, Intelligence organisationnelle.

ABSTRACT

Since the mid-eighties, many large organizations deployed centralized and specialized competitive intelligence units. Inspired from governmental intelligence models and experiences, these structures transferred administrative dysfunctionalities to the corporate arena. Through the centralization and overspecialization of critical sensemaking and noticing organizational activities, large organisations institutionalize already dysfunctional informational behaviors. The article ends with a series of propositions aiming at explaining and resorbing such dysfunctioning. Alternative designs and practices are finally discussed.

Key-words : Large organisation, Institutionalization, Isomorphism, Parochialism, Integrity, Organizational intelligence.

1. INTRODUCTION

La recherche d'information stratégique a toujours accompagné les conquêtes économiques et territoriales. C'est au XVIII^e siècle qu'elle devient un fait récurrent de la grande organisation, par l'intermédiaire des voyageurs, ingénieurs et inventeurs qui sillonnent l'Europe en quête d'opportunités industrielles. De petites revues dédiées aux dernières découvertes de procédés techniques fleurissent alors sur le continent européen. En 1766, le *Göteborgske Spionen* publie les récits de Georg Martin Wallenstråle concernant ses voyages dans les comtés de Bath et de Bristol. Il y explique avec détails comment est fabriquée la porcelaine d'Uster, dans le Worcester (Dedijer, 1991, p. 130). Les moyens de communication sont alors rudimentaires, comme en témoigne l'épisode de la bataille de Waterloo en juin 1815 : "Si les Britanniques perdaient, le cours des bons gouvernementaux se serait effondré. Si, dans une autre hypothèse, ils gagnaient, le cours des bons connaîtrait une très forte progression. Le résultat de cette bataille était devenu le facteur unique affectant les bons. A cette époque, la communication était très lente : on utilisait des porteurs de messages. Rothschild, réalisant le potentiel d'une information rapide, passa un accord avec des porteurs de messages plus rapides (certaines études historiques mentionnent des pigeons voyageurs) pour rapporter au plus vite le nom du vainqueur. En recevant le message, Rothschild commença par vendre des bons, pour donner l'impression qu'il savait que les Français avaient gagné. Les rumeurs se répandirent très vite que

les Anglais avaient perdu Waterloo, et les cours chutèrent dramatiquement" (Lagerstam, 1992, p. 131). Rothschild n'avait plus qu'à acheter massivement en attendant la confirmation de la victoire anglaise.

Ces deux exemples sont pourtant trompeurs, comme peuvent l'être tous les récits qui attribuent à une seule cause - l'information - des succès enracinés dans des faits organisationnels à la fois plus complexes, et plus routiniers. La tradition du "gentilhomme voyageur" issue de la révolution industrielle s'est perpétuée avec les missions de productivité, nombreuses après la Seconde Guerre mondiale, où curiosité, échanges courtois et détournements d'information s'entremêlent. Le verre flottant de Saint-Gobain, l'acier de Krupp, le coulage de l'aluminium de Pechiney sont autant "d'inventions-imitations" qui font l'histoire des grandes organisations. Dévoiler l'exemplarité de tels cas pour démontrer qu'il existe une relation linéaire entre information et compétitivité procède cependant d'une contamination des esprits, à la fois contre-productive pour l'organisation, et très éloignée de la réalité.

Si l'information se situe au cœur de la compétitivité, ses modalités apparaissent vite plus nuancées qu'une relation déterministe et positive entre rente informationnelle et gain de parts de marché (Baumard, 1991, 74-78). La conviction que l'information, mal maîtrisée, peu circulante, maladroitement utilisée est au cœur des difficultés des entreprises à défendre et accroître leurs marchés est assez rapidement contredite par des apports empiriques. D'une part, l'asymé-

trie d'information ne peut seule expliquer le succès ou l'échec d'un affrontement concurrentiel. La plupart des firmes s'affrontent en disposant d'une information très similaire (Starbuck, 1992). D'autre part, ce n'est pas l'information dont dispose la firme qui fait la qualité de ses interprétations, mais sa capacité à donner du sens aux stimuli qu'elle reçoit (Weick, 1995 ; Milliken et Starbuck, 1988).

L'observation d'organisations essayant de gérer leur connaissance dans des situations difficiles renvoie ainsi une image assez paradoxale : pour faire face à des signaux ambigus et contradictoires de l'environnement, la grande organisation tend à multiplier les dispositifs d'explicitation et de codification de ses savoirs (Baumard, 1996). Ce faisant, elle tend à centraliser à la fois son observation et son interprétation de l'environnement (EIS, départements de veille stratégique, etc.). Elle déplace ainsi sa production de connaissances de la *frontière* de l'organisation (antennes commerciales, zones de développement, filiales communes, etc.) vers son cœur stratégique, qu'elle situe proche des systèmes de commandement. Elle aboutit à une dissociation entre la détection des signaux et leur interprétation. Elle perpétue un modèle organisationnel taylorien inadapté à ce que sont les marchés aujourd'hui, et limite son apprentissage en appauvrissant les signaux qu'ainsi elle centralise, tout en diminuant sa tolérance à l'exception et à la singularité (Baumard, 1995).

Nous essaierons dans cet article d'éclairer cette inertie de la grande organisation en matière d'information stratégique, tant du point de vue théorique, qu'à tra-

vers plusieurs éclairages tirés d'expériences de grandes firmes européennes et américaines. L'objectif est ici de construire un ensemble de propositions à partir d'une revue de la littérature à la fois théorique et empirique sur le rôle des structures centralisées de recueil et de valorisation de l'information stratégique dans la grande organisation. Il s'agit également d'établir un dialogue avec les résultats de l'étude menée en France par le Commissariat Général au Plan (1994) dont les préconisations suggéraient la création de telles structures centralisées, tant au niveau gouvernemental qu'au sein des grandes entreprises françaises. Nous n'excluons donc le fait que certaines de nos expériences aient pu contenir des erreurs d'appréciation et de conception importantes, en remettant clairement en cause des énoncés que j'ai pu moi-même formuler dans des travaux antérieurs (Baumard, 1991 ; 1992).

Ces propositions ne visent pas cependant à établir un autre dogme, dont les fondements ne seraient pas moins incantatoires que les expériences de veilles institutionnalisées discutées. Le but est au contraire de susciter des recherches adoptant une perspective différente de la littérature actuelle, en fournissant des axes d'investigation qui, nous l'espérons, permettront à d'autres chercheurs de démentir, et redécouvrir, les tenants de l'information stratégique de la grande firme.

2. DÉFINITIONS ET IMPLICATIONS

Wilensky (1967a) a consacré sa recherche à la relation entre connaissance et politique générale

des grandes organisations. Son étude de cas, consacrée au *Council of Economic Advisers* de 1946 à 1965, lui a permis d'éclairer la relation entre les structures et la culture de la grande organisation, d'une part, et la qualité – surtout les défaillances – de l'intelligence organisationnelle produite, d'autre part. La définition qu'il a proposée de l'intelligence organisationnelle dans l'*Encyclopédie des Sciences Sociales* est encore celle utilisée aujourd'hui sous le terme "d'intelligence économique". Il s'agit : "de la collecte, du traitement, de l'interprétation et de la communication de l'information technique et politique nécessaire à la fonction d'intelligence de l'organisation" (Wilensky, 1967b, p. 319). Cette définition est approfondie par Steinius (1977) dans un travail comparatif de soixante-treize définitions du terme "intelligence" dans dix langues européennes. Elle note que son assimilation à une capacité à interpréter et gérer des situations nouvelles en apportant des réponses adaptatives est la plus fréquente. La définition la plus ancienne qu'elle trouve d'un "système d'intelligence économique" est celle de Luhn (1958) dans l'*IBM Journal* : "Tout système de communication servant à la conduite des affaires, au sens large, peut être considéré comme un système d'intelligence. La notion d'intelligence peut être définie, dans un sens général, comme la capacité à appréhender les interrelations entre des faits disponibles de manière à guider l'action vers un but désiré" (p. 314). Cette définition est appuyée par Pearce (1976) qui considère que l'intelligence peut être "rigoureusement définie comme une technologie de réduction de l'incertitude autant que cela soit possible, aussi rapi-

dement que possible, à un coût minimal ou contraint". Plus récemment, Levinthal et March (1993) définissent l'intelligence organisationnelle comme l'activité cognitive permettant d'améliorer les fondements analytiques et informationnels de l'action organisationnelle. En ce sens, l'intelligence organisationnelle est le processus qui fournit l'information stratégique à l'organisation, c'est-à-dire une information modifiant durablement sa conception du monde, ses interactions avec l'environnement et conduisant à la réorientation de ses intentions stratégiques.

La distance sémantique entre l'intelligence comme une information interprétée et une capacité de compréhension est beaucoup plus étroite dans le monde anglo-saxon que dans les cultures latines. Ainsi, le concept "d'intelligence" discuté par Wilensky (1967b) est moins limité et plus intégrateur que celui d'intelligence économique tel qu'il a été défini par le rapport du Plan en 1994. L'intelligence organisationnelle recouvre à la fois l'information élaborée appuyant les décisions stratégiques et courantes (i.e. l'information stratégique), et les processus de remontée, de filtrage, d'expérimentation utilisés pour produire cette information. En ce sens, elle englobe l'activité de "problem solving" définie par March et Simon (1958).

3. LA GRANDE ORGANISATION ET L'INFORMATION

A la différence de March et Simon, cependant, Wilensky ne défend pas la rationalité, même "limitée", de l'activité de résolution

de problèmes dans l'organisation. Il s'inscrit en faux, en s'appuyant sur ses propres investigations empiriques, contre l'idée que "les composants structurels et fonctionnels d'une organisation sont dérivés des caractéristiques des processus de résolution de problèmes et de choix rationnels humains" (March et Simon, 1958, p. 169). Pour Wilensky, ceci suggérerait que l'introduction de "déliérations lentes" améliore la qualité des décisions prises dans l'organisation, "en sous-estimant l'effet des attributs de la structure et de la culture qui transcende la psychologie individuelle - hiérarchie, spécialisation, centralisation, idéologie occupationnelle, et autres barrières à la communication. Bien sûr, il existe une organisation où l'urgence est une maladie, et la délibération est salvatrice. Quand la finalité réside dans la connaissance produite, comme dans une communauté scientifique, le temps sert l'intelligence ; quand la finalité est toute autre, le temps pervertit la production d'intelligence, en offrant aux structures centralisées et institutionnalisées les moyens de faire prévaloir leurs buts (maintenir l'autorité, adoucir les rivalités départementales, servir la doctrine établie)" (Wilensky, 1967a, p. 77).

C'est en étudiant, en situation, des crises nationales que Wilensky aboutit à l'établissement de "pathologies de l'information" (p. 77 et suiv. ; p. 175-178). Elles sont, selon l'auteur, "enracinées" dans les caractéristiques structurales, idéologiques et processuelles des organisations. L'information que reçoit, ou que se constitue, le dirigeant est ainsi filtrée et distordue par un ensemble de blocages liés à l'architecture même du système décisionnel :

"Leur succès dans la compréhension des opérations internes et de l'environnement externe est affecté par la forme des organisations qu'ils dirigent, et par leur résistance contre les pathologies de l'information" (...). "Malheureusement, les défaillances d'intelligence font partie de toute organisation complexe. Ainsi, les dirigeants alertes sont de toutes parts forcés de passer outre, ou de diversifier la machinerie régulière, afin de chercher une exposition de première main à des sources d'intelligence tant internes qu'externes" (Wilensky, 1967b, p. 331). Cette problématique de recherche sera plus tard reprise par Zand dans l'étude des *organisations collatérales*, qui agissent en parallèle dans les organisations pour résoudre des problèmes mal connus (Zand, 1981, p. 57-88). Pour Wilensky (1967b), c'est l'excès de centralisation qui engendre l'isolement de l'expertise, et le développement de processus collatéraux, et non la supériorité de ces processus parallèles (voir tableau 1).

Wilensky souligne également le caractère *ad hoc* de la constitution des savoirs stratégiques par l'organisation : les dirigeants "institutionnalisent les procédures de plaintes et ainsi se rendent d'eux-mêmes sujets aux critiques indépendantes et systématiques d'en dessous, par l'utilisation de médiateurs ; ils assemblent des comités *ad hoc*, des ensembles corporatifs de conseil, des cabinets de fortune, des conseillers spéciaux, des envoyés...". (*op. cit.*, p. 331). On retrouve ce même mode d'acquisition des savoirs dans le monde médiéval dépeint par Kantorowicz : "Les ambassades médiévales correspondaient toujours à des besoins momenta-

**Tableau 1 : L'impact des structures
(adapté de Wilensky, 1967, p. 176-177)**

ATTRIBUTS STRUCTURELS MAXIMISANT LES DISTORSIONS ET BLOCAGES	EFFETS INDUITS SUR L'INTELLIGENCE ORGANISATIONNELLE
Trop d'échelons hiérarchiques Importance du rang Longs délais de promotion	- Isolement de l'expertise - Blocage des remontées - Hommes de main endoctrinés et complaisants
Excès de spécialisation structurelle Dispersion géographique	- La rivalité introduit une diversité de perspectives - Parochialisme ("chapelles") - Experts trop distants de la politique générale
Excès de centralisation de l'information stratégique	- Dirigeants surchargés - Experts sur le terrain éloignés de la décision - Le jugement consensuel d'un petit groupe peut encourager les fantasmes, et donner l'illusion de validité

nés ; elles étaient envoyées *ad hoc* pour un objet donné (...) Les rois se mirent à entretenir de prétendus *procuratores*, envoyés ayant une formation juridique, à titre presque permanent à la cour pontificale – à partir de l'époque de Grégoire IX (1227-1241) – pour suivre les affaires judiciaires à Rome, où les procès restaient souvent en instance pendant de nombreuses années. Là encore, un principe fut posé. Car, vers 1300, comme l'ont clairement révélé les *Acta Aragonensia*, des rois commencèrent à nommer des représentants permanents aussi auprès des cours séculières importantes où il fallait surveiller non pas des affaires juridiques mais politiques" (Kantorowicz, 1989, p. 212).

Au caractère adhocratique de l'information stratégique, vient s'ajouter la dimension symbolique d'une telle information dans l'organisation. Celle-ci accentue les phénomènes d'isolement, en conférant un caractère mystérieux et

discrétaire au "premier cercle" des proches conseillers qui entoure le dirigeant. Ceux-ci, afin de légitimer leur emploi par l'organisation, vont avoir tendance à pratiquer une rétention systématique d'une information pouvant les valoriser dans l'espace public, – auquel ils seront occasionnellement confrontés lors de conseils d'administration ou de réunions de crise. De tels phénomènes accentuent la fragilité de la connaissance du dirigeant, notamment par "l'influence des symboles qui entourent sa vie quotidienne et façonnent son orientation. Dans les affaires étrangères, des experts inventent des slogans qui renforcent ou affaiblissent l'adhésion des dirigeants au mythe de l'ennemi unique". Ainsi, "si l'on prend en considération les racines institutionnelles des défaillances de connaissance et l'urgence des grandes décisions, ce qui compte ce sont les *préconceptions* – ce que le dirigeant a dans l'esprit en entrant dans la pièce où il doit agir" (Wilensky, 1967b, p. 331).

**Tableau 2 : L'impact des doctrines
(adapté de Wilensky, 1967, p. 176-177)**

ATTRIBUTS STRUCTURELS MAXIMISANT LES DISTORSIONS ET BLOCAGES	EFFETS INDUITS SUR L'INTELLIGENCE ORGANISATIONNELLE
« Les faits et les chiffres d'abord, l'analyse ensuite »	La hiérarchie est maximisée Des goulots d'étranglement apparaissent Des alertes ne parviennent pas aux décideurs (hors format) L'organisation se "documente" mais n'apprend rien Anti-intellectualisme (résistance aux idées nouvelles, questions non familières, foi exagérée dans l'expérience pratique)
« Les sources secrètes sont supérieures » « Peu m'importe d'où ça vient, tant que j'ai l'information sur la table »	Aveugle les dirigeants et les prive de sources ouvertes supérieures Crée des conditions médiocres pour le travail intellectuel Démoralise l'organisation en renforçant les clans
« Chacun doit disposer de l'information qu'il a besoin de connaître »	Terreau pour les théories de la conspiration Bloque l'expression individuelle de vues impopulaires
« Des prévisions chiffrées valent tous les discours intellectuels »	Introduit de fortes distorsions en cas de situations ambiguës, d'objectifs conflictuels, ou de politique générale mal définie

Ces préconceptions sont un ensemble de croyances attribuant un degré de validité supérieur à l'information disponible selon ses canaux d'émission et son format. Une croyance naïve dans la supériorité des sources secrètes, une diffusion de l'information selon le "besoin de connaître" et la prédilection pour le factuel fossilisent les canaux d'information stratégique, et renforcent les idéologies au détriment de l'interprétation et de l'analyse (voir tableau 2). La diffusion et la sollicitation des sources selon le "besoin de connaître" consistent à établir formellement ou implicitement une catégorisation de l'information que les acteurs auront, ou non, le droit d'accéder selon leur niveau de responsabilité, leur rang hiérarchique et/ou l'attachement à

un programme. Sur le plan formel, il peut s'agir de mentions "confidentiel programme" portées sur un ensemble de documents et visant à limiter leur diffusion et leur consultation à une liste nominative d'acteurs. De façon implicite, et c'est là qu'intervient la "sociologie" de la connaissance des élites dépeinte par Wilensky (1967b), les acteurs vont être sollicités selon le degré de connivence aux enjeux que l'on désire leur accorder. Ainsi, le choix de l'expert est un arbitrage entre la nécessité - voire l'urgence - de son expertise pour le programme d'une part, et le degré de connaissance que l'on est prêt à lui concéder en échange de cette expertise d'autre part. Le "besoin de connaître", c'est-à-dire la légitimité et l'intérêt à faire entrer l'acteur

dans la connivence de la décision, peut ainsi devenir une source importante de dysfonctionnements en introduisant un biais important dans la sollicitation et la diffusion de l'information stratégique (Wilensky, 1967b).

C'est pourquoi la culture des dirigeants n'est pas étrangère aux dysfonctionnements et à la fossilisation des canaux leur fournissant leur information stratégique. La mise en place de systèmes de "scanning" de l'environnement (Goshal et Ki, 1988 ; Goshal, 1985) renforce le plus souvent leur croyance dans le caractère analysable et contrôlable de l'environnement (Thomas, Clark et Gioia, 1993, p. 258 ; Daft et Weick, 1984). L'interprétation offerte par Daft et Weick (1984) des travaux de Wilensky peut d'ailleurs porter à discussion. La distinction qu'ils établissent entre une croyance forte ou faible dans l'analysabilité de l'environnement est très fortement dépendante, comme l'avait souligné Wilensky en 1967, du degré d'intrusion des managers dans l'environnement. La matrice 2 x 2 de Daft et Weick est ainsi fondée sur deux variables dépendantes (croyance dans l'analysabilité ; degré d'intrusion), rendant inutile, voire biaisée, la typologie en quatre situations d'interaction avec l'environnement. Lorsqu'un dispositif de veille stratégique centralisé est mis en œuvre dans un environnement déjà perçu comme stable, les informations fournies aux dirigeants quant à leur performance passée seront interprétées comme autant d'éléments les invitant à maintenir le cap établi. Il est fort possible que ce soit bien le degré d'intrusion qui forge le degré de croyance dans le caractère analy-

sable de l'environnement. Ainsi, proche du quartier général, et loin des sources, l'environnement paraît peu analysable. Toutefois, ces mêmes managers vont se montrer tout à fait aptes à prédire une réorientation stratégique pour leur organisation (Lant, Milliken, Batura, 1992, p. 601). Il est cependant normal d'aboutir à de telles contradictions.

Il ne peut y avoir de corrélations fortement positives entre les outputs des systèmes de veille stratégique et les croyances des dirigeants, car ces derniers utilisent très peu d'informations formelles dans leur processus de décision. "Le savoir, essentiellement tacite, est très attaché à son contexte spécifique d'utilisation ; même s'il y a socialisation et parfois explicitation, l'effet d'accumulation du savoir reste focalisé sur le problème immédiat" (Reix, 1995, p. 20). De plus, le dirigeant va essayer de minimiser les coûts de transaction engendrés par sa quête d'information sensible ; il ne doit ni symboliquement, ni effectivement, perdre son statut en exposant son éventuelle ignorance du sujet à un tiers. C'est pourquoi il va concentrer ses efforts sur ce qui est déjà capturé, disponible et accessible dans une forme floue et peu engageante. Quel que soit le caractère conflictuel de ses relations avec ses pairs, le dirigeant va favoriser son savoir-faire informel, ses clubs, ses relations amicales (Von Hippel, 1987, p. 291-302). Il recherche cette information sensible lorsqu'il fait face à une difficulté ; tandis que "les activités de recherche potentielles sont inhibées et entravées par la chape de secret qui entoure de telles situations" (Ransom, 1967, p. 420).

4. DES CERCLES DE CIRCULATION DE L'INFORMATION TRÈS RESTREINTS

Il ne peut étendre sa recherche à un cercle trop élargi "d'affranchis". Chercher à apprendre, c'est également dévoiler ses intentions ou son propre degré de connaissance. Sa quête d'information stratégique va donc se conformer au *besoin de connaître* de ses proches collaborateurs. "Ceci est un préjudice qui favorise une délimitation restrictive du cercle de ceux qui sont impliqués dans la définition des politiques à conduire" (Ransom, 1973, p. 11). Dans l'organisation, mais également dans l'espace interorganisationnel, vont se créer de façon durable ou temporaire des "monopoles d'information" (Westin, 1971), c'est-à-dire des monopoles intangibles de production de connaissances exclusivement destinées, et exclusivement requises, par des catégories spécifiques de décideurs.

A leur tour, ces "monopoles d'information" (agences étatiques, cabinets de conseils comme la Rand Corporation pour le secteur de la défense), génèrent leurs connaissances selon des dispositions *organisationnelles* cloisonnées. En 1956, Hilsman a conduit une étude sur les producteurs et consommateurs d'intelligence stratégique à Washington. Il fait état du caractère prévalant de la notion de "report the facts only" comme la valeur dominante au sein de la collectivité des professionnels, des créateurs et des personnes chargées de mettre en œuvre les politiques américaines. Cette limitation de la connaissance à sa forme la plus *objective* ne provient pas, comme le mon-

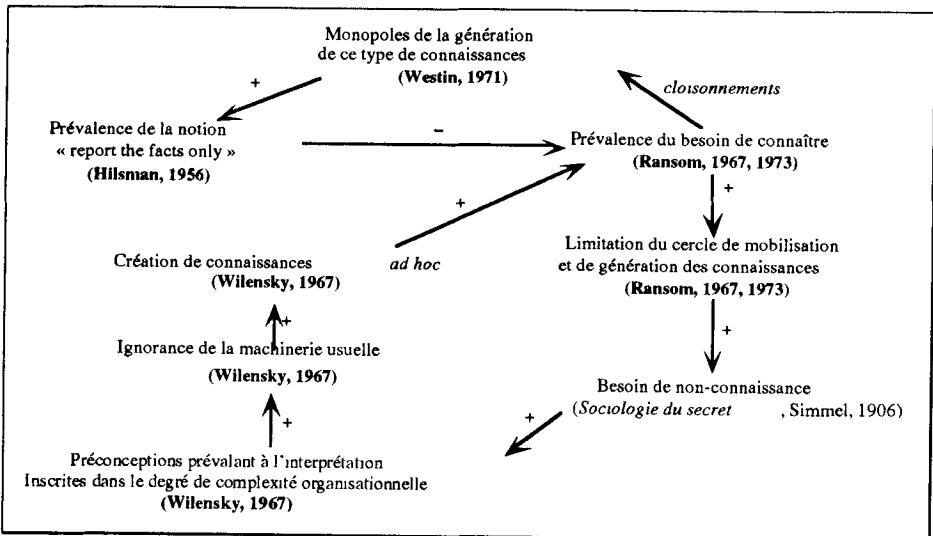
trent Wilensky, Ransom et Hilsman, d'un désir de rationalité, mais de la protection du groupe dirigeant contre l'intrusion de tiers dans son processus de décision. La dimension *dépersonnalisée* de la connaissance transmise sert à dissocier l'information de son porteur, et à maintenir les cloisonnements. Le besoin de non-connaissance est à la fois un garant de la *cohésion* du système social ainsi constitué (un moyen d'éviter les conflits) et un moyen de maintenir une paroi *d'inconnu* autour du pouvoir : "Dans ce cas, le secret est un moyen d'agrandir le mur qui sépare, et renforce la nature aristocratique du groupe" afin d'en défendre la "*valeur de rareté*" (Simmel, 1906, p. 490).

L'intérêt de l'approche de Simmel est de différencier une connaissance *réciproque* d'une connaissance *unilatérale*, comme à la fois une condition *sine qua non* d'un système social, et un vecteur instrumental pour son fonctionnement : "Finalement, la connaissance réciproque, qui est considérée comme la condition positive d'une relation sociale, n'est pas la seule condition. Bien au contraire, les relations entre personnes présupposent également une certaine *nescience*, un ratio, qui doit être absolument non mesurable pour être sûr, de dissimulation réciproque" (*op. cit.*, p. 448). Les cloisonnements (facteurs d'unilatéralité de la connaissance) et les idéologies (pour refuser une connaissance réciproque insupportable au fonctionnement du groupe ou du système social considéré) procèdent d'une même dynamique, celle de la stabilité du système décisionnel, à l'éventuel détriment de l'intégrité et de la performance de l'information de l'organisation.

En rapprochant les travaux de Ransom, Wilensky, Simmel, Westin et Hilsman, l'intelligence stratégique apparaît comme le produit d'une sociologie de la connaissance très particulière. La connaissance du dirigeant résulte de facteurs sociologiques (sociologie du non-partage) et organisationnels (hiérarchisation des besoins de connaître) dont les implications pour la gestion sont les suivantes : (a) la relativité des systèmes formels de "scanning" environnemental dans la production des connaissances, et (b) l'importance de la connaissance tacite et collective (préconceptions) dans un tel dispositif. L'ensemble de ces caractéristiques de la circulation de l'information stratégique au sein de la grande organisation forment ainsi un "système" s'auto-renforçant. La prévalence du "be-

soin de connaître" engendre des cloisonnements qui assurent aux "monopoleurs" de la production d'information stratégique concernée la pérennité de leur position. A son tour, la distribution de l'information stratégique selon le "besoin de connaître" va limiter le cercle de mobilisation et de génération des connaissances stratégiques dans l'organisation, renforçant les réflexes de rétention de l'information et l'ensemble des préconceptions quant à l'information stratégique que se sont construite les dirigeants (supériorité des sources secrètes, nécessité du cloisonnement). La culture engendrée par une telle circulation restreinte de l'information conforte le dirigeant dans le recours à des sources et à des dispositifs *ad hoc* lorsque le besoin s'en fait sentir (voir figure 1).

Figure 1 : Culture des dirigeants et circulation de l'information stratégique



5. UNE HEURISTIQUE DU DISPONIBLE, SINON L'AD HOC

L'information stratégique dans l'organisation pourrait se résumer à une alternative entre ce que Tversky et Kahneman (1973) auraient appelé une "heuristique du disponible" et le recours à des processus *ad hoc*. Cette proposition est toutefois simplificatrice. Walsh (1988) montre que les managers ne sont pas aussi tributaires de leurs croyances que le laisse penser la littérature. Les managers qu'il a étudiés savent penser en dehors de leurs responsabilités fonctionnelles, et le cas échéant, mobiliser des croyances qui ne leur sont pas propres. Dans cette même étude, Walsh ne parvient pas à établir le "parochialisme" (l'existence de chapelles en termes d'information) que Wilensky avançait comme une raison essentielle des défaillances d'intelligence stratégique. Il faut noter cependant que Wilensky étudiait en 1967 des structures fédérales et gouvernementales américaines fortement institutionnalisées, tandis que Walsh conduit sa recherche auprès de 121 managers d'un âge moyen de 38 ans enrôlés dans un MBA. La prédisposition à un management décloisonné et décentralisé étant certainement plus forte dans la seconde population que dans la première. On retrouve finalement dans ces deux recherches le même travers, sous des déguisements différents. Il est implicite dans l'étude de Walsh qu'un décloisonnement et qu'une capacité à échapper à leurs croyances constituent un atout pour les managers. Finalement, il conclut : "Peut-être ai-je été trop rapide en attribuant les maladies des organisations à des défaillances cognitives de leurs déci-

deurs" (Walsh, 1988, p. 891). De même, Wilensky propose une vision très déterministe et linéaire de la défaillance de la grande organisation. Les "pathologies" de l'information apparaissent souvent comme les causes uniques des égarements du *Council of Economic Advisors* dans un dossier où les enjeux politiques peuvent laisser présager des conditions initiales beaucoup plus complexes. Comme le notent Starbuck et Milliken, "des bons et des mauvais résultats peuvent très bien être issus de processus très similaires (...) Les processus qui produisent des crises sont substantiellement identiques aux processus qui produisent des succès" (Starbuck, Milliken, 1988, p. 39).

Les défaillances liées à l'information stratégique ne sont pas synonymes de l'absence de cette information, mais peuvent simplement provenir de sa non prise en compte, ou de la pauvreté de l'expérience associée à la détection du signal ou de l'information sensible. L'importance de la richesse de l'expérience, en opposition à l'idée d'une disponibilité continue de l'information, permet d'expliquer de nombreuses défaillances de mise en œuvre de systèmes d'intelligence économique dans les grandes organisations. March, Sproull et Tamuz (1991) se sont intéressés à des situations où des organisations sont désireuses d'apprendre à gérer des événements dont elles n'ont qu'une maigre expérience : les accidents fatals pour les compagnies aériennes, les guerres pour les organisations de défense (en temps de paix), les accidents nucléaires pour une entreprise productrice d'énergie. Les incidents critiques sont des moments où les organisations ont l'opportunité de "con-

vertir des expériences maigres en interprétations de l'histoire en vivant richement ces événements peu fréquents" (March, Sproull, Tamuz, 1991, p. 1). Les auteurs soulignent l'importance d'une ouverture à une variété d'interprétations émergeant dans le cours de l'action. La richesse de l'interprétation naît de la confrontation, même à propos d'événements peu fréquents, d'interprétations permettant d'évaluer les gains et les pertes de validité, en multipliant les angles d'observation, de façon synchrone, d'un même événement.

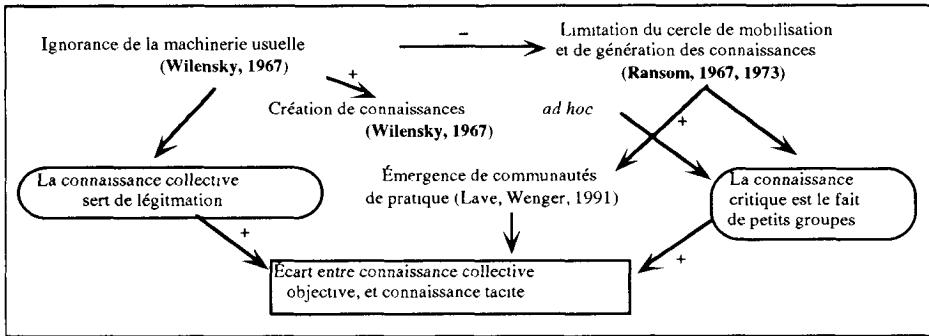
L'heuristique du disponible – c'est-à-dire la construction d'interprétations à partir des éléments immédiatement disponibles – diminue la richesse de l'expérience. La diffusion et la collecte discrétionnaire de l'information stratégique dans les grandes organisations tendent à accentuer un tel phénomène en dédoublant les processus : d'une part, une connaissance critique qui est le fait de petits groupes ; d'autre part, une connaissance collective, produite par la "machinerie usuelle" dont le statut sert de légitimation aux décisions de l'organisation.

Ce dédoublement, accentué par des structures centralisées d'intelligence organisationnelle, entraîne un écart entre la connaissance collective de l'organisation et la connaissance implicite produite par de petits groupes. La grande taille de l'organisation accentue de tels phénomènes en introduisant de longs délais entre les actions prises par les managers, et le constat de leurs effets dans l'environnement. De fait, les dirigeants manquent de retour d'information pour pouvoir évaluer la pertinence de leur perception. De plus, l'encadrement accorde plus d'importance aux stimuli provenant de

leur supérieur hiérarchique direct qu'aux stimuli provenant d'environnements plus lointains. La notion de distance est ici toute relative. Un département voisin, un étage supplémentaire, peut transformer un voisinage en "environnement lointain". Ainsi, la circulation de l'information dans la grande organisation adopte une morphologie plus proche des "communautés de pratique" décrites par Lave et Wenger (1991) que celle des systèmes d'information disponibles ou des organigrammes (voir figure 2).

La surabondance d'information qui nourrit par ailleurs l'organisation a parallèlement pour effet d'accroître la confiance des managers dans leurs décisions (Schwenk, 1986, p. 302). Deux comportements sont dès lors observables dans la grande organisation. D'une part, les agents ne se sentent plus responsables de l'information qui est circulée, ou dont ils font usage pour prendre leur décision. L'excès d'information tend à diminuer sa personnalisation et l'identification des sources. Les acteurs ne se sentent plus comptables de sa validité ou de ses destinataires. D'autre part, lorsqu'une grande organisation décide de mettre en place un département d'intelligence économique, les acteurs ont tendance à modifier leur mandat vis-à-vis de l'organisation et de leurs collaborateurs. L'existence d'un département "institutionnalise" la fonction de recueil et d'interprétation de l'information ; légitimant un laisser-faire des managers. La surabondance d'information réduit également la nécessité des acteurs à collaborer et à se mettre "en quête" d'une information plus valide. Elle peut conférer au manager un sentiment de "bon droit" et

Figure 2 : Diffusion discrétionnaire et fragilité de la connaissance collective



d'invulnérabilité. L'excès de confiance dans l'information disponible devient un encouragement à l'absence de curiosité, en renforçant l'illusion de contrôle personnel (Schwenk, 1986).

6. NARRATIONS ET EXPÉRIENCES

Si la recherche en management renvoie une image assez pessimiste des dysfonctionnements de l'information stratégique dans la grande organisation, les entreprises de leur côté ont agi de la manière exactement opposée. Les processus d'imitation-adaptation ont poussé les grandes organisations à commanditer des études concurrentielles sur l'organisation des systèmes d'intelligence économique de leurs concurrentes. Dans les années 1986-1992, ce type d'études constitue près de 80 % des premières demandes de conseil en veille concurrentielle. L'objectif est d'essayer de concevoir une structure optimale d'intelligence organisationnelle, en adoptant comme référent l'organi-

sation du concurrent sectoriel le plus performant : General Electric pour EDF, GM pour Renault, etc. Peu de travaux de recherches ont porté sur ce mimétisme, et sur ses implications en termes d'institutionnalisation sectorielle et/ou endogène.

Les premiers comptes rendus collectifs d'expériences de mise en place de systèmes d'intelligence concurrentielle ont été réunis par le *Conference Board* en 1988, réunissant les récits de managers d'ATT, Kraft, Motorola, Adolph Coors, Pfizer, ainsi que de trois grandes organisations de l'équipement, des pétroles et de l'assurance ayant conservé leur anonymat (Mills, 1988). Ces comptes rendus d'expériences, cependant, sont rédigés par les managers ayant conçu et développé ces départements spécialisés, ce qui au-delà de l'optimisme de bon aloi, en réduit considérablement la validité. Sur les 308 grandes organisations américaines interrogées par le *Conference Board* en 1988, 37 % déclaraient avoir mis en place un système plus ou moins

développé ; une dizaine de multinationales affichant un système opérationnel avec un taux de satisfaction élevé.

Les systèmes mis en place à la fin des années 1980 sont généralement placés au cœur de la Direction Marketing (36 %) ou au Marketing Research (15 %). Peu sont placés à la Direction Stratégie (10 %), une tendance qui s'inversera dans les années 1990. Le rang hiérarchique des personnes responsables de ces systèmes est essentiellement managérial (49 %) ; seulement 14 organisations déclarant avoir mis de tels systèmes sous la responsabilité directe de la présidence ou de la direction générale. Les rapports sont adressés à la vice-présidence (30 %) ou à des directions départementales (15 %). Seule une organisation faisait remonter les rapports directement au président de la société. La bonne marche des systèmes est essentiellement due à l'engagement et à la motivation des managers, à la définition d'objectifs spécifiques et à la permanence du monitoring. L'information recueillie concerne principalement les prix (97 %), les ventes (94 %), les parts de marchés (93 %), les consommateurs clés (91 %) et dans une moindre mesure, les distributeurs (63 %) et les fournisseurs (50 %). C'est la force de ventes, les périodiques professionnels, les publicités des concurrents, et l'analyse des produits des concurrents qui forment les sources principales de ces structures pionnières.

L'information est diffusée sous forme de rapports écrits, avec des variations dans le mode de diffusion. AT&T fut une pionnière dans la diffusion de rapports quotidiens sous forme électronique à 50 membres de son encadrement.

L'information la plus appréciée des utilisateurs est celle qui concerne les prix et les stratégies des concurrents.

AT&T fut la première à donner la responsabilité de son système à son vice-président chargé du Planning Stratégique. Dès sa création, le système compte 800 utilisateurs en réseau, et surveille 580 entreprises dans 180 industries et 65 régions géographiques (Mills, 1988). L'information est distribuée dans 110 filiales du groupe, avec une moyenne, en 1988, de 120 log-ins par mois pour 500 requêtes. AT&T est également pionnière dans la mise d'experts en réseau. Un répertoire électronique permettait d'identifier et d'accéder par courrier électronique aux experts associés à chaque domaine. Sous le nom de "AAA" (Access to AT&T Analysts), la base d'experts est constituée sur une base volontaire. Le système démontre suffisamment de flexibilité pour traiter correctement les rumeurs et permettre à un manager de lancer des requêtes auprès de ses collaborateurs.

Kraft, Inc. a opté pour une solution fonctionnelle. Un réseau de 150 "relais" s'échange des informations en diffusant des signaux, des alertes, ou des coupures de presse pouvant intéresser le groupe. Le groupe a commencé par développer deux centres d'information, l'un auprès du Département Marketing et rapportant à la Direction Stratégie, l'autre auprès de la Direction Financière de l'organisation.

Motorola fut une expérience exemplaire à plusieurs titres. Elle fut mise en œuvre par Jan Herring, en reconversion après vingt années au contre-espionnage scientifique d'une agence fédérale

américaine. La plus grande difficulté fut d'avoir l'aval et le soutien de la présidence. Dès son arrivée, Jan Herring fut introduit auprès de 15 vice-présidents du groupe (Mills, 1988, p. 27). Il dressa une liste des priorités de chaque vice-président, et conçut son système à partir des 35 questions qui étaient ressorties de ces entretiens. L'idée était ensuite d'utiliser le réseau de 5 000 stations de Motorola pour mettre en place le Motorola Information Research and Intelligence System (MIRIS). Faisant face à des problèmes d'interface, la mise en place du système prit trois années, avant d'être opérationnelle en 1987.

Le système le plus sophistiqué est sans doute celui mis en place par Pfizer, sous la direction de William Sammon (Sammon, 1986 ; Mills, 1988). Une des forces de Pfizer est la relative petite taille de son équipe de direction générale. L'intelligence de Sammon a été d'obtenir que les activités de monitoring ne soient pas incorporées dans les budgets des départements, tout en se positionnant comme un consultant interne à l'organisation. Dès 1986, Sammon constitue des task-forces sur des projets mobilisateurs comme celui des génériques. Les relations avec les "relais" sont maintenues à un niveau très informel. L'accent est mis sur l'indépendance des analyses. Les sources externes étaient mises systématiquement en contradiction avec les analyses internes. Les analystes de Wall Street furent sollicités pour donner des évaluations complémentaires des concurrents dans le domaine des génériques. L'accent était surtout mis sur ces compagnies qui représentaient une menace de très long

terme pour l'organisation. Chaque groupe indépendant produisait un rapport directement envoyé à la présidence, afin de diversifier les canaux de remontée d'information stratégique.

Les expériences européennes sont moins nombreuses, et très similaires aux expériences américaines. Les entreprises suédoises sont les plus avancées, parmi lesquelles Volvo, SAS, Ericsson, Gambro, Astra-Draco, Electrolux, Skandia et Telia sont des cas exemplaires (Hedin, 1993). L'accent est cependant plus porté sur la coordination que sur la compilation de données. Par exemple, la personne en charge de l'intelligence économique chez Ericsson Radio porte le titre de "Business Intelligence Co-ordinator". Son travail consiste à rapprocher des sources internes appartenant à différentes divisions. L'analyse est également moins formatée qu'aux États-Unis, et la transmission d'information brute restant à analyser par le décideur beaucoup plus fréquente. Le problème du manque de qualité des analyses, ou du manque d'analystes, est durement ressenti dans les entreprises européennes. Il est généralement attribué à un manque de culture collective de l'information (Baumard, 1992) ou à un manque de rigueur dans le reporting (Hedin, 1993). La sensation d'isolement ressentie par les personnes en charge des unités d'intelligence économique aux États-Unis n'est pas moins fréquente en Europe. Elle est accentuée par un degré moindre d'implication des dirigeants, exception faite de la Suède. La sensibilisation des utilisateurs à l'intérêt de l'intelligence économique est également moindre en Europe, ceci étant relativement moins vrai dans les pays

anglo-saxons que dans les pays latins. Une différence majeure entre l'approche américaine et l'approche européenne réside cependant dans l'orientation de la production d'intelligence organisationnelle. Celle-ci s'établit le plus souvent dans une logique d'offre en Europe, tandis qu'elle est clairement suscitée par la demande dans les grandes entreprises américaines.

Les expériences françaises sont encore moins nombreuses que celles des Suédois. Peu d'entreprises ont mis en place des systèmes d'intelligence économique élaborés en France, et ce sont les PME qui ont démontré le plus d'imagination et d'initiatives dans le domaine. L'intelligence économique est principalement le fait de grandes entreprises publiques. EDF, France Telecom, Pechiney sont des pionnières dans ce domaine depuis la fin des années 1980, mais comme le souligne Schieb-Bienfait : "En recherchant neutralité, objectivité, maîtrise de l'incertitude dans la gestion de l'information, mais aussi en cherchant à évacuer les spécificités organisationnelles et idiosyncrasies humaines, ces dispositifs atteignent leurs limites et suscitent des effets pervers sur la concrétisation de l'intention stratégique" (1996, p. 8). Les responsables de cellules d'intelligence économique en France connaissent de nombreuses frustrations. Les signaux ou les analyses qu'ils transmettent finissent dans les "goulots d'étranglements" que décrit Wilensky (1967b). Chaque changement de direction implique un renouvellement à l'identique des efforts, et la création de nouveaux dispositifs *ad hoc* de veille stratégique. Dans les plus grandes organisations, on dénombre jusqu'à

vingt initiatives locales de constitution de petites cellules, sans aucun système de coordination entre celles-ci. "L'entreprise publique a souvent tendance à ignorer les phénomènes émergents pour accorder la préférence aux seules informations systématiquement collectées, par les dispositifs formels. Ainsi, un certain nombre de phénomènes ("signaux faibles") relevés par les entités opérationnelles des premiers sites pilotes vont être négligés, car ils ne s'intègrent pas dans ce cadre préétabli" (Schieb-Bienfait, 1996, p. 11). Une observation plus longue des pratiques de l'intelligence économique dans la grande organisation vient ainsi démentir ce que l'émergence de tels processus pouvait suggérer. Au lieu d'en améliorer la performance, et parce que les conditions initiales dans lesquelles vient s'insérer un tel dispositif ont été négligées dans de nombreux travaux (cf. Baumard, 1991), la mise en place d'une cellule d'intelligence économique dans une grande organisation peut sérieusement accroître ses dysfonctionnements informationnels en offrant un espace de légitimation à des pratiques dysfonctionnelles. Ce qui nous amène à faire la proposition suivante :

Proposition 1 : La mise en place de structures dédiées au traitement de l'information stratégique dans la grande organisation institutionnalise des comportements organisationnels déjà dysfonctionnels à l'égard de l'information.

7. ISOMORPHISMES ET PERTE D'INTÉGRITÉ

La forte similarité des dispositifs organisationnels qui sont apparus dans les grandes organisations de

1986 à 1996 soulève également de nombreuses interrogations. La plupart des organisations ont adopté des systèmes très fortement centralisés, de petites tailles (une à dix personnes), placés près de directions fonctionnelles ou de divisions. L'ensemble de ces dispositifs ont adopté un modèle du cycle de l'information, respectant scrupuleusement les étapes de recueil, de traitement et de diffusion de l'information stratégique. De fait, les théories ont-elles produit les expériences ?

Il n'est pas impossible que la plupart des concepteurs de systèmes d'intelligence économique se soient directement inspirés de modèles issus d'ouvrages de vulgarisation qui font leur apparition au milieu des années 1980 aux États-Unis, et au début des années 1990 en France. Il existe de fait un important écart entre la "théorie en usage" et la "théorie professée". Les flux d'intelligence concurrentielle observés sont essentiellement informels, inter-firmes, impliquant un échange d'un petit nombre d'informations, entre un petit nombre d'acteurs, lorsqu'un enjeu collectif ou une menace unilatérale sur des ressources partagées en font ressentir le besoin (Dugal, 1996).

Dans un tel contexte, les structures dédiées à l'information stratégique dans la grande organisation apparaissent comme le produit d'imitations réciproques entre plusieurs organisations, expliquant ainsi leur convergence. Il ne s'agit pas ici d'augmenter la prévisibilité des interactions avec les autres organisations comme le suggèrent DiMaggio et Powell (1983) dans leur théorie de l'institutionnalisation. Il s'agit plutôt d'un ensemble d'énoncés concer-

nant une pratique, – celle de l'intelligence organisationnelle –, qui ont lieu lors des échanges informels (Dugal, 1996) venant imposer une façade rationnelle à des pratiques intuitives, profondément ancrées dans des socles tacites (Reix, 1995) et dépendant d'une connaissance peu formalisée et fortement personnalisée dans l'organisation. Les récits de succès très largement diffusés par les concepteurs dans le contexte de l'institutionnalisation *endogène* de leur pratique de l'intelligence organisationnelle (il s'agit de convaincre leur présidence du bien-fondé de leur démarche) sont repris à leur compte par les observateurs, et autres concepteurs, de l'industrie. Ils forment autant de "contes organisationnels", d'abrévés de la bonne pratique (par exemple, Motorola, 3M, Adolph Coors, Pfizer) renforçant les croyances collectives et individuelles dans la pertinence des archétypes de pratique proposés. La sensibilité du sujet, et le manque d'accès à des données empiriques sur la vérité des pratiques, tendent à accentuer la rigidité des croyances des managers dans le bien-fondé de leur démarche. Les nouveaux praticiens vont alors internaliser ces croyances prises pour acquises ("taken for granted") pour défendre l'invention d'une morphologie de leur pratique. La résultante est l'isomorphisme des structures d'intelligence économique dans les grandes organisations, comme en témoignent les comptes rendus d'expérience (cf. Mills, 1986) dont les typifications réciproques font la structure même de la narration (maître d'œuvre isolé face à l'adversité de l'organisation, résistance du dirigeant, une première

expérience exemplaire, ...). Comme le souligne Vadlamani (1996, p. 15), ce sont les mêmes forces qui ont créé la "cage d'acier" (DiMaggio, Powell, 1983) de pratiques institutionnalisées convergentes, qui sèment également les graines de leur divergence. Avec la durée, ces forces convergentes (ex : les cellules) et divergentes (ex : le caractère informel de la pratique réelle) renforcent leur articulation en offrant à l'organisation une dialectique justifiant leur double existence. Ainsi, la tolérance à la présence d'une cellule d'intelligence organisationnelle peu efficace augmente avec le temps, car elle offre aux pratiques informelles un espace mieux délimité, et plus de degrés de liberté, en focalisant l'attention sur la structure spécialisée institutionnelle. Dans la narration des acteurs, ceci se traduit par des approbations quant à l'existence de la cellule de veille stratégique qui "clarifie les rôles", "apporte une information d'une nature différente de la nôtre", "permet un regard extérieur", etc. Ceci peut éventuellement renforcer "l'ignorance de la machinerie usuelle" (Wilensky, 1997) en offrant aux dysfonctionnements un espace institutionnalisé durable. Ce qui nous amène à une seconde proposition :

Proposition 2 : Plus longue est l'expérience d'une grande organisation avec des structures spécialisées et centralisées de traitement de l'information stratégique, plus l'organisation marginale et adhocratique de l'information stratégique se renforce.

De fait, les dispositifs centralisés de recueil et de traitement de l'information ont probablement l'effet contraire de celui pour lequel ils ont été conçus, c'est-à-dire fournir

un réducteur d'incertitude à une grande organisation faisant face à un environnement changeant. Or il est acquis que les dispositifs managériaux visant à réduire de telles incertitudes tendent à dépendre de deux dimensions importantes : "1. Si la variété des problèmes qui doivent être traités est peu ou très importante ; 2. si l'intelligence - le design - de la séquence de choix est analysable, donc programmable, ou pas" (Hedberg, Jönsson, 1978, p. 57). Une faible variété des problèmes à traiter donne lieu à des traitements routiniers lorsque ceux-ci sont analysables. Sinon, l'organisation et ses membres doivent se réfugier dans trois alternatives. La première consiste à augmenter le degré de contrôle sur l'environnement, afin de diminuer la variété des problèmes rencontrés ; ce que ne peut réaliser un dispositif centralisé car un degré de contrôle supérieur s'obtient soit directement par le gouvernement de l'entreprise, soit par le jeu d'interactions déployées sur le terrain par ceux qui sont aux frontières de l'organisation. La seconde alternative consiste à augmenter la différenciation en divisant les problèmes qui peuvent être traités par des spécialistes ; et la troisième consiste à étendre la modélisation des problèmes à un champ plus large afin de lui conférer plus "d'analysabilité" (Hedberg, Jönsson, *ibid.*).

Parce qu'il est centralisé, et dispose de ressources limitées, un dispositif d'intelligence organisationnelle va structurellement faire face à une très importante variété de problèmes. Parce que le traitement de ces problèmes va s'établir loin du lieu de leur émergence, ces problèmes vont lui paraître peu analysables, si l'on inverse la

proposition de March et Simon (1958). Ainsi, la cellule centralisée va structurellement se trouver dans une situation de "construction" (Hedberg, Jönsson, 1978, p. 57) ; mais loin du signal, et avec une connaissance réduite et distordue par les filtres perceptuels d'une grande organisation fortement hiérarchisée (Starbuck et Milliken, 1988 ; Wilensky, 1967b).

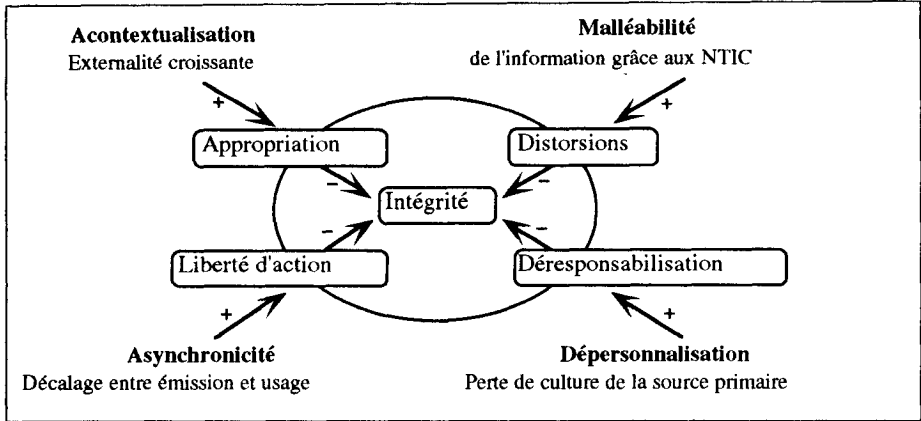
L'introduction de nouvelles technologies de l'information et de la communication (EDI pour Motorola, courrier électronique chez Pfizer, collecticiel chez SKF, etc.), produit une autre série de dysfonctionnements qui viennent accroître les difficultés d'un dispositif centralisé à traiter la forte variété de problèmes auxquels il s'est exposé. L'information électronique sur laquelle reposent les NTIC fournit au dispositif une information acontextualisée. Tandis que croît la dépendance à l'information externe des grandes organisations (outsourcing, externalisation), celles-ci ont tendance à perdre leur culture de la source primaire ; c'est-à-dire l'attachement systématique d'une source primaire à une information. On notera qu'il s'agit plus d'une tendance sociétale que d'une tendance propre à la grande organisation : les dépêches reprises des agences comme l'AFP ou Reuters ne mentionnant pas la source ; la multiplication d'articles dérivés de sources électroniques non mentionnées ; la culture du "copier-coller" se diffusant chez les étudiants à partir d'informations récupérées sur Internet avec omission de la source primaire. Ce changement progressif de la culture de l'information introduit une tolérance plus grande à la dépersonnalisation, entraînant une dé-

responsabilisation des acteurs vis-à-vis de l'information. Le caractère asynchrone de l'information manipulée offre de surcroît une zone d'incertitude temporelle vis-à-vis de l'information recueillie et traitée. Rendue malléable par les possibilités de découpage et de remodelage offertes par les NTIC (traitement de l'image, traitement de texte), l'information devient susceptible de distorsions dans une culture où l'appropriation et le détournement sont perçus comme positifs.

Il devient dès lors très difficile à un acteur de discriminer dans le réseau de croyances qui soutient son jugement la véracité des informations dont il dispose. Asynchronicité, acontextualisation, et dépersonnalisation réduisent la distance qui sépare information et rumeur, posant à l'organisation le défi de l'intégrité de sa base de décision (figure 3).

Les managers chargés d'animer le dispositif centralisé disposent d'une information très souvent asynchrone aux événements. Sollicités dans des contextes d'urgence, ils n'ont pas le temps de questionner leur apprentissage, et se réfugient dans une "heuristique du disponible" à laquelle l'information électronique secondaire, et les sources passives et compilées, offrent l'alternative la moins coûteuse en termes de coûts de transaction et de coordination. Comme l'avait anticipé Wilensky en analysant dès 1967 l'impact des nouvelles technologies de l'information sur l'intelligence organisationnelle, "il est fort probable que tous ces nouveaux flux d'information ne rendront pas moins attractives les doctrines du 'toujours plus de faits' et de 'l'estimation à l'emporte-pièce'" (1967b,

Figure 3 : Érosion de l'intégrité de l'information dans la grande organisation



p. 182). Détaché du contexte, et dans un premier temps, le manager va d'abord remarquer un nombre important d'événements incongrus qui seront plus le reflet de sa perte de contexte que de la réelle incongruité des phénomènes. Son expérience passée va vite devenir un répertoire où il va puiser des schémas pouvant rétablir sa compréhension des événements. En somme, placé en haut de la tour de vigie, le manager développe une "hypermétropie" cognitive : il cherche au loin ce que son expérience passée lui suggère, tout en perdant la vision locale et la richesse de l'événement peu fréquent et singulier. Ainsi, "les organisations tendent à cristalliser et à préserver l'état courant de leur connaissance à chaque fois qu'elles mettent en œuvre des systèmes qui collectent, agrègent, et analysent l'information de façon routinière, à chaque fois qu'elles identifient et allouent des aires de

responsabilité, à chaque fois qu'elles engagent des personnes avec des expériences spécifiques, et à chaque fois qu'elles planifient des stratégies de long terme" (Starbuck, 1976, p. 1081). Ce qui nous amène à proposer :

Proposition 3 : Dans des configurations de dépendance croissante à une information externe, la centralisation des activités de détection et d'attribution de sens aux stimuli provenant de l'environnement pousse le manager au cœur de ce dispositif à se réfugier dans des idéologies, et menace l'intégrité de l'information ainsi produite.

8. DÉSINSTITUTIONNALISER L'APPRENTISSAGE

Parce qu'elles sont isomorphes, les cellules de veille stratégique adoptent une architecture qui n'est pas engendrée par la nature

des problèmes auxquels elles font face, mais par un double processus d'institutionnalisation exogène (imitation de la concurrence) et endogène (quête de légitimité interne). Parce que leur position centrale augmente de façon artificielle la variété des problèmes à traiter, leurs responsables vont se réfugier dans des répertoires idéologiques visant à maintenir leur légitimité et menaçant l'intégrité de leurs interprétations. Parce que l'isomorphisme dont elles sont issues reste leur seule source de légitimité, la professionnalisation de l'activité de veille va engendrer un corpus d'énoncés et de narrations permettant de contribuer à la légitimité de leur existence. Finalement, l'institutionnalisation de l'apprentissage est générateur d'idéologies permettant aux acteurs "d'agir ces idéologies" : les organisations se conforment à l'idéologie sociétale (l'idéologie courante) qui prescrit qu'une organisation performante doit disposer d'un système centralisé de veille stratégique, même si on n'a pu apporter la preuve, ne serait-ce qu'une corrélation, entre performance et existence de tels dispositifs. Cependant, "ces prescriptions peuvent être suivies seulement en partie : quelques bureaucraties vont les suivre de près sur une longue période. Mais l'univers social n'est pas complètement rationnel, cohérent et prévisible, si bien qu'aucune organisation ne peut adhérer totalement aux prescriptions, et la plupart les trouve tout à fait impraticables. En conséquence, les organisations dressent des façades structurelles et idéologiques qui correspondent aux idéologies sociétales et permettent une certaine légitimité, mais forment également un écran pour les comportements, en leur

laissant une certaine liberté" (Starbuck, 1982, p. 13).

Les cellules de veille stratégique risquent finalement d'institutionnaliser des changements de type I (Watzlawick, Weakland, Fisch, 1975) dans l'organisation, en faisant la promotion d'une idéologie positiviste de l'information. Elles correspondent à une évolution incrémentale de l'idéologie décrite par Wilensky en 1967, sans en altérer les éléments centraux : (1) croyance dans une relation linéaire entre performance et rente informationnelle ; (2) adhésion non-questionnable à un cloisonnement selon le principe du "besoin de connaître" ; (3) croyance naïve dans la supériorité de l'expertise discrétionnaire sur le savoir collectif. L'institutionnalisation du dispositif centralisé éloigne l'organisation d'un changement de type II, c'est-à-dire d'une réorientation drastique de l'idéologie sous-jacente à la pratique (Watzlawick et al., 1975 ; Starbuck, 1982 ; Hedberg, 1981). L'organisation s'équipe ainsi d'une excroissance structurelle conforme à son idéologie, qui va la conforter dans des ajustements fins et successifs des schémas dominants au détriment de la réorientation de sa stratégie. Dans l'ensemble des cas étudiés, seule l'expérience de Pfizer, parce qu'elle ne s'est pas conformée à une tentation isomorphe, montre un résultat effectif, et a entraîné une réorientation stratégique de l'entreprise vis-à-vis du marché des médicaments génériques qui porte aujourd'hui ses fruits. Ce qui nous amène à une quatrième proposition :

Proposition 4 : Parce qu'issues d'isomorphes de l'existant, les structures centralisées d'intelligence organisationnelle tendent à

conforter l'organisation dans ses schémas établis, entraînant avec le temps une incapacité croissante à générer des signaux facteurs d'une réorientation de sa stratégie, et conformant l'organisation dans des changements de premier ordre.

Lorsque l'organisation est amenée à constater sa faible capacité à intégrer les résultats de sa veille stratégique dans ses plans stratégiques, elle va conclure soit à une défaillance de son processus de génération d'information stratégique, soit à l'impossibilité de prédire le futur lointain. Le manque de performance lié au comportement et à la structure choisie va être interprété comme un élément de validité des schémas établis, en renforçant soit la croyance des managers dans le caractère non analysable de l'environnement, soit la croyance en la validité des ajustements successifs jusqu'alors réalisés.

Une alternative suggérée sous diverses formes par Hedberg et Jönsson (1978), March et Levinthal (1993), et Baumard (1995, 1996), consiste à "défossiliser" l'apprentissage, en introduisant un ensemble de routines, de ruptures, de processus discursifs et dialectiques, et d'ambiguïtés permettant une variété et une expérimentation permanente au cœur de tous les processus d'intelligence organisationnelle. Hedberg et Jönsson (1978, p. 61) suggèrent de modifier le "design" des systèmes d'information de l'organisation en agissant sur trois dimensions : l'organisation, les individus, les signaux. S'appuyant sur la littérature, ils proposent d'intégrer dans l'organisation une culture de l'expérimentation, soit en ayant recours à la dissension et à

une définition plus ambiguë des rôles quitte à provoquer des chevauchements d'attribution, soit en introduisant plus de variété dans les moyens de communication (court-circuit, circuits informels en parallèle avec les circuits formels). Pour lutter contre le conformisme de la perception aux schémas établis, les mêmes auteurs suggèrent, en s'inspirant de Watzlawick et al. (1975), de créer un terreau favorable aux recadrages en mélangeant des décideurs aux styles cognitifs opposés, et en variant les critères d'évaluation, de façon à forcer les individus à changer de schéma fréquemment.

Selon que les croyances des managers sont embryonnaires ou matures, Hedberg et Jönsson (1978, p. 54) suggèrent d'éliminer les filtres, d'introduire de l'incohérence, de promouvoir des incompatibilités encourageant la prise en compte de signaux contradictoires, soit en décidant que la procédure habituelle de production de l'information n'est plus valide (provoquant ainsi une crise), soit en planifiant des périodes de révision et d'expérimentation régulières de nouvelles procédures.

Seulement, les instruments de gestion dont dispose l'organisation pour mettre en œuvre de telles prescriptions sont souvent incapables d'atteindre de telles configurations. L'ensemble de ces instruments (reporting, systèmes d'information, SIAD, EIS, collecticiels, comités de pilotage, etc.) sont le plus souvent le prolongement des comportements dysfonctionnels et des abrégés concernant une "bonne gestion" de l'information. Les instruments sont eux-mêmes isomorphes aux répertoires de structures stéréotypées - organisa-

tions collatérales de Zand (1981), systèmes de scanning (Goshal, 1985) – auxquelles l'organisation a recours.

9. CONCLUSION

Comme le souligne Wilensky, "plus on s'élève dans une hiérarchie, moins les problèmes correspondent à une structure spécialisée de la connaissance, et moins la décision peut être programmée" (1967b, p. 46). A la "myopie" de l'apprentissage local (Levinthal, March, 1993), les structures spécialisées et centralisées d'intelligence organisationnelle viennent ajouter "l'hypermétropie" d'un apprentissage dérivé de comportements dysfonctionnels, et proprement inapte à traiter la richesse de l'événement peu fréquent hors des répertoires de réponses établis. Parce que l'horizon et le spectre d'investigation de l'intelligence locale et centralisée diffèrent profondément, elles ne peuvent se servir mutuellement, hormis dans une configuration accidentelle où la cellule centralisée capte, par chance, un signal faible éclairant un environnement local, ou *vice versa*. La si faible probabilité qu'une telle occurrence ait lieu ne peut justifier à elle seule la création d'une telle structure. L'examen des récits des managers concernant la mise en place de telles structures, au-delà de l'évidente homologie des dispositifs, nous révèle un isomorphisme des structures présentes dans les grandes firmes américaines et européennes.

Sans doute a-t-on voulu conférer à de tels dispositifs un rôle inadéquat en les posant comme des substituts à l'apprentissage individuel et collectif de l'organisa-

tion, démotivant l'apprentissage individuel, institutionnalisant un apprentissage "officiel" ne faisant que conforter les schémas établis. Leur contribution pourrait sans doute être sensiblement améliorée si leur rôle était précisément d'introduire dans l'organisation les ruptures auto-infligées, les processus dialectiques et discursifs visant à bousculer les schémas établis. Leur centralisation n'aurait dès lors plus aucun sens, à moins qu'elles ne remplissent ce rôle auprès des commanditaires mêmes de leurs dysfonctionnements : les dirigeants de l'organisation.

RÉFÉRENCES

- Baumard, Ph. (1991), *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Paris : Masson.
- Baumard, Ph. (1992), « Concertation et culture collective de l'information : les nouvelles communautés d'intelligence », *Réalités Industrielles*, Paris : Annales des Mines - Eska, avril, p. 80-83.
- Baumard, Ph. (1995), « Des organisations apprenantes ? Les dangers de la consensualité », *Revue française de gestion*, n° 105, p. 49-57.
- Baumard, Ph. (1996), *Organisations déconcertées. La gestion stratégique de la connaissance*, Paris : Masson.
- Commissariat Général au Plan, (1994), *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, sous la présidence d'Henri Martre. Rapporteurs et coauteurs : C. Harbulot, Ph. Baumard, Ph. Clerc, Paris : La Documentation Française.
- Daft, R.L. et Weick, K.E. (1984), « Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems », *Academy of Management Review*, Vol. 9, n° 2, pp. 284-295.
- Dedijer, S. (1991), « Does IBM know what business it is in ? », *Social Intelligence*, Vol. 1, n° 2, p. 121-136.

- DiMaggio, P. et Powell, W. (1983), « The iron cage revisited : institutional and collective rationality in organizational fields », *American Journal of Sociology*, 38, p. 147-160.
- Dugal, M. (1996), « Contextual and network antecedents of informal flow of competitive intelligence across firms », *Academy of Management Annual Meeting at Cincinnati*, article présenté à la session Organizational Communication and Information Systems.
- Ghoshal, S. (1985), *Environmental Scanning : An Individual and Organizational Level Analysis*, Ph.D. dissertation, MIT.
- Goshal, S.K. et Ki, S. (1988), *Building Effective Intelligence Systems for Competitive Advantage*, New York : Amacom.
- Hedberg, B. et Jönsson, S. (1978), « Designing Semi-Confusing Information Systems for Organizations in Changing Environments », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 3, n° 1, p. 47-64.
- Hedberg, Bo (1981), « How organizations learn and unlearn », in P. Nystrom, W. Starbuck, (Eds), *Handbook of organizational design*, New York : Oxford University Press, p. 1-27.
- Hedin, H. (1993), « Business intelligence : systematised intelligence activities in ten multinational companies », *Journal of AGSI*, p. 126-136.
- Hilsman, R. (1958), *Strategic Intelligence and National Decision*, NY : The Free Press, 1956
- Kantorowicz, E. (1989), *Les deux corps du Roi. Essai sur la théologie politique au Moyen Age*. Paris : Gallimard.
- Lagerstam, Catharina (1992), « Financial intelligence in foreign exchange markets », in Jon Sigurdson, Yael Tågerud, *The Intelligent Corporation : The privatisation of intelligence*. London : Taylor Graham, p. 131-142.
- Lant, T.K., Milliken, F.J. et Batra, B. (1992), « The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation : An empirical exploration », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 585-608.
- Lave, J., Wenger, E. (1991), *Situated learning : legitimate peripheral participation*, Cambridge Univiver.
- Levinthal, D.A., March, J.G. (1993), « The myopia of learning », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, p. 95-112.
- Luhn, H.P. (1958), « A Business Intelligence System », *IBM Journal*, octobre, p. 314 et suiv.
- March, J.G. et Simon, H.A. (1958), *Organizations*, New York : John Wiley & Sons.
- March, J.G., Sproull L.S., Tamuz, M. (1991), « Learning From Samples of One or Fewer », *Organization Science*, Vol. 2, n° 1, (February), p. 1-12.
- Mills, J. (Ed.) (1988), *Competitive Intelligence*, Research Report n° 913, New York : The Conference Board.
- Pearce, F.T. (1976), « The semantics of intelligence », cahier de recherche, Université de Lund.
- Polanyi, Michael (1966), *The Tacit Dimension*, London : Routledge & Kegan Paul.
- Ransom, H.H. (1967), « Intelligence, Political and Military », *International Encyclopedia of Social Sciences*, David E. Stills (ed.), Vol. 11, New York : Macmillan & The Free Press, p. 420-423.
- Ransom, H.H. (1973), « Strategic Intelligence », bilan d'une recherche menée avec une bourse de la Russell Sage Foundation, New York (1971-1972), et publié par Morristown, NJ : General Learning Corporation.
- Reix, R. (1995), « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 105, p. 17-28.
- Sammon, W.L. (1986), « Assessing the Competition : Business Intelligence for Strategic Management », in : Gardner JR., Rachlin, R. Sweeny H.W.A. (Eds.), *Handbook of strategic planning*, New York : John Wiley & Sons.
- Schieb-Bienfait, N. (1996), « Stratégie-information : une affaire de sens ? », actes de la conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lille, 13-14-15 mai, 27 pages.

Simmel, G. (1906), « The Sociology of Secrecy and of Secret Societies », *The American Journal of Sociology*, Vol. 11, n° 4, p. 490-491.

Starbuck, W.H. (1976), « Organizations and their Environments », In : D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago : Rand McNally, p. 1069-1123

Starbuck, W.H. (1982), « Congealing oil : Inventing ideologies to justifying acting ideologies out », *Journal of Management Studies*, 19, 1, p. 3-29.

Starbuck, W.H. et Milliken, F.J. (1988), « Executives' Perceptual Filters : What They Notice and How They Make Sense », in D. Hambrick (ed.), *The Executive Effect : Concepts and Methods for Studying Top Managers*, Greenwich, CT : JAI Press, p. 35-65.

Starbuck, William H. (1992), « Strategizing in the real world », *International Journal of Technology Management*, Special publication on technological foundations of strategic management, Vol. 8, Nos. 1/2, p. 77-85.

Stenius, Karin (1977), « Intelligence ? », cahier de recherche, Université de Lund.

Thomas, J.B., Clark, S.M., Gioia, D.A. (1993), « Strategic sensemaking and organizational performance : linkages among scanning, interpretation, action and outcomes », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n° 2, p. 239-270.

Tversky, A. et Kahneman, D. (1973), « Availability : A heuristic for judging frequency and probability », *Cognitive Psychology*, 5, p. 207-232.

Vadlamani, B. (1996), « The paradox of isomorphism : Towards a theory of endogenous institutional change », *Academy of Management Annual Meeting at Cincinnati*, OMT Session.

Von Hippel, E. (1987), « Cooperation between rivals : informal know-how trading », *Research Policy*, 16, p. 291-302.

Watzlawick, P., Weakland, J. et Fisch, R. (1975), *Changements. Paradoxes et psychothérapie*, Paris : Éditions du Seuil.

Walsh, J.P. (1988), « Selectivity and selective perception : An investigation of managers' belief structures and information processing », *Academy of Management Journal*, Vol. 31, n° 4, p. 873-896.

Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Londres : Sage.

Westin, A.F. (Ed.) (1971), *Information Technology and Democracy*, Cambridge, MA : Harvard University Press.

Wilensky, H. (1967a), « Organizational Intelligence », définition dans *l'International Encyclopedia of Social Sciences*, David E. Stills (ed.), Vol. 11, New York : Macmillan & The Free Press.

Wilensky, H. (1967b), *Organizational Intelligence : Knowledge and Policy in Government and Industry*, New York : Basic Books, 1967.

Zand, D.E. (1981), *Information, Organization and Power : Effective Management in the Knowledge Society*, New York : McGraw-Hill.