Prise en compte de la construction du sens dans les systèmes d'aide à la décision

Barbara Szafrajzen, Jean Moutouh

▶ **To cite this version:**

Barbara Szafrajzen, Jean Moutouh. Prise en compte de la construction du sens dans les systèmes d'aide à la décision. Revue Internationale d'Intelligence Économique, 2013, 5, pp.167-177. 10.3166/r2ie.5.167-177 . hal-01906701

HAL Id: hal-01906701
https://hal.science/hal-01906701

Submitted on 20 Nov 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

R2IE : Revue Internationale d'Intelligence Economique

Prise en compte de la construction du sens dans les systèmes d'aide à la décision

Barbara Szafrajzen
Maître de conférences en Sciences de l'information et de la communication
LERASS (EA 827) – Equipe Organicom
Université de Toulouse - UPS

Jean Moutouh
Docteur en Sciences de l'information et de la communication
Professeur agrégé en Economie-Gestion
LERASS (EA 827) – Equipe Organicom
Université de Toulouse - UPS

Axe : Les fondements de l'analyse décisionnelle : des données brutes à la valeur ajoutée, les trajectoires de construction du sens

Résumé :
La globalisation de l'économie caractérisée par la multiplicité des échanges, l'avènement des technologies de l'information et de la communication (TIC), des organisations aux frontières de plus en plus floues (travail dans et hors de l'entreprise, alliances stratégiques, consortiums), la multiplication des zones de libre échanges, le décloisonnement des marchés financiers, représentent un contexte appelant la construction d'une intelligence collective. En sciences humaines et sociales, un système d'information ne peut s'arrêter à un système technologique de pointe, il doit prendre en compte la complexité de l'homme et de son environnement (D'Almeida, 2001). Mener à bien cette démarche d'intelligence collective, voire de « projet de société » (Moinet, 2009), nécessite d'intégrer « la dimension oubliée de l'intelligence collective : la communication ».
Cet article questionne le sens au cœur des systèmes d'aide à la décision en justifiant une nécessaire prise en compte de l'acteur, de son environnement ainsi qu'une nécessaire formation.

Abstract :
The globalization of the economy characterized by the multiplicity of exchanges, the advent of information and communication technologies (ICTs),of organizations borders increasingly blurred (work in and outside the company, strategic alliances, consortia, etc.), the multiplication of free trade zones, the deregulation of financial market, represent a context calling for the construction of a collective intelligence. In the humanities and social sciences, an information system cannot be limited to a technologically advanced system. it must take into account the complexity of man and his environment (D'Almeida, 2001). Carrying out this process of collective intelligence, or even "social project" (Moinet, 2009) requires the need to integrate "the forgotten dimension of collective intelligence: communication." This article questions the meaning at the heart of decision support information systems by justifying a need to take into account the actor, the environment as well as a necessary training.

Mots clés :
Intelligence collective, systèmes informatiques d'aide à la décision, sens, connaissance, contexte.

Keys Words :
Collective intelligence, decision support information systems, sense, knowledge, context.

Introduction

La globalisation de l'économie caractérisée par la multiplicité des échanges -tant matériels qu'immatériels-, l'avènement des technologies de l'information et de la communication (TIC), des systèmes informatiques d'aide à la décision, des technologies mobiles, des organisations aux frontières de plus en plus floues (travail dans et hors de l'entreprise, alliances stratégiques, consortiums), la multiplication des zones de libre échanges, le décloisonnement des marchés financiers, représentent un contexte appelant la construction d'une intelligence collective. Ce contexte général, dans lequel la totalité des éléments est à prendre en compte, conduit « à l'idée que toute vision unidimensionnelle, toute vision spécialisée, parcellaire est pauvre » (Morin, 2005, p. 93). Ce contexte est ainsi indissociable du paradigme de la complexité, conduisant à analyser la complexité de l'environnement afin de prendre la bonne décision (D'Almeida, 2001).

En sciences humaines et sociales, un système d'information ne peut s'arrêter à un système technologique de pointe ; il doit prendre en compte la complexité de l'homme et de son environnement lors des choix stratégiques, soulignant l'importance des questions autour du pilotage des échanges, du partage des données brutes jusqu'à leurs interprétations, soit de l'information venant construire et reconstruire la mémoire organisationnelle.

Mener à bien une démarche d'intelligence collective, voire de « projet de société » (Moinet, 2009), nécessite d'intégrer une dimension oubliée de l'intelligence collective : la communication, réconciliant ainsi une démarche pluridisciplinaire. Cela conduit donc au respect de certains axiomes bien connus des sciences de l'information et de la communication : la question de la construction du sens, l'acteur comme élément central, la prise en compte des interactions entre les acteurs, l'approche systémique comme perception de la compréhension des échanges entre eux (Szafrajzen, 2010), les éléments contextuels (normes, temporalité, espace, projet identitaire de l'acteur), ou encore le partage de l'information. En ce sens, « pour y être opératoire, le concept d'information doit être compris et utilisé dans un cadre plus systémique qui le relie à l'action *via* la connaissance : c'est le passage du "savoir pour agir" au "connaître est agir" » (Moinet, 2011, p. 12).

L'article propose de répondre à la problématique du lien entre l'homme et la machine dans les choix stratégiques décisionnels : qui, de l'homme ou de la machine, pilote la stratégie ? *In fine*, la question du sens au cœur de l'intelligence économique justifie une nécessaire prise en compte de l'acteur, de son environnement ainsi qu'une nécessaire formation de tous les participants.

Nous tentons de répondre à cette interrogation par un regard croisé[1] sur la contribution des sciences de l'information et de la communication et des sciences de l'économie et de la gestion aux débats autour de la compréhension des stratégies menées par les organisations utilisant des systèmes d'aide à la décision, dans une démarche de développement de leur intelligence économique.

1. La question du sens au cœur de l'intelligence économique : une nécessaire prise en compte de l'acteur et de son environnement dans la prise de décision

Récemment, différents auteurs ont intégré l'environnement dans la définition même de l'intelligence collective, précisant que cette dernière n'est pas un outil matériel de veille informationnelle en soi ; c'est d'abord un ensemble humain et idéel où il est nécessaire d' « "entrer ensemble en stratégie" dans un monde incertain où il s'agit d'être toujours mieux informé, réactif, voire proactif » (Deschamps, Moinet, 2011, p. 16).

A ce titre, Nicolas Moinet convoque Bruno Martinet et Yves-Michel Marti (2001) pour ancrer les

[1] Nous précisons que ce regard prend appui sur les recherches doctorales des deux auteurs, couplé à leurs expériences de terrain. Barbara Szafrajzen a bénéficié d'une expérience de terrain au sein d'une entreprise prestataire de services dans le domaine de l'évènementiel, utilisant des logiciels de systèmes de bases de données relationnelles et des logiciels spécialisés dans le secteur touristique. Jean Moutouh, quant à lui, a travaillé sur le choix d'orientation des élèves du secondaire, utilisant des logiciels *ad hoc* (post-bac) dans leur prise de décision.

Toutefois, nous choisissons de ne pas développer les caractéristiques inhérentes à ce terrain, même si elles sont intrinsèques à la décision. Cet article fait le choix de développer précisément ces interactions entre les entités humaines, matérielles et le contexte.

facteurs contextuels dans le concept d'information ; quelle que soit la qualité[2] de l'information « il faut en ajouter deux autres qui confèrent sa valeur stratégique à l'information : l'aptitude du décideur (…) [et] la capacité de l'acteur à exploiter l'information » (Moinet, 2011, p. 25).
En ce sens, tant l'acteur que son environnement sont à considérer comme partie intégrante d'un système d'information, clé de voûte de l'intelligence collective. Au sein d'une organisation, la complexité du système d'information liée aux aspects matériels, ou encore technologiques, ou autres, conduit souvent les managers à privilégier aussi l'intuition lorsqu'ils ont à prendre une décision au sein de l'organisation. Par conséquent, cette intuition prend alors une place privilégiée dans la prise de décision. Elle est propre à chaque acteur de l'organisation, mais aussi et surtout à son vécu, son éducation, son sexe, son environnement, au caractère inhérent à la temporalité, voire à son contexte normatif, lié précisément au contexte culturel de l'organisation, du pays, etc. L'intuition[3] devient elle-même un critère à considérer dans la construction d'un système d'information. Cette situation est nécessairement dépendante de chaque décideur, si bien que : « Pour Simon, l'identification des variables pertinentes dans une situation où plusieurs alternatives s'offrent à l'acteur nécessite une forme d'intuition, forgée par l'expérience, qui permette d'identifier les variables pertinentes et d'en inférer des relations logiques entre ce que l'on sait et ce que l'on cherche à prévoir. » (Postel, 2008, p. 273).
Qu'elle soit de qualité ou non, l'information n'est pas toujours à la genèse d'une politique stratégique d'entreprise et/ou de prise de décision opérationnelle ou stratégique. Parfois, l'intuition des acteurs de l'organisation est au cœur de leurs actions effectives. L'acteur prend désormais une place prépondérante, oubliée des économistes classiques et des précurseurs de la communication (tels que Claude Shannon et Warren Weaver pour ne citer qu'eux) pour qui une dichotomie s'établit entre l'acteur et sa prise de décision. Celle-ci se construirait de manière rationnelle. Or, il n'en est rien, dans la mesure où cette rationalité est limitée aux informations que l'acteur possède et à son expérience (Keynes, 1937). Nous sommes ici loin de l'idée d'un mécanisme de rencontre entre l'offre et la demande, au sens des théoriciens classiques et néoclassiques, celle d'une rationalité parfaite où l'humain (agent économique) resterait extérieur, indépendant de sa décision d'acheter ou de vendre un bien ou un service à un prix dit « d'équilibre ». Et même si « la logique, la validité empirique des prémisses, l'expérience sont des éléments évidemment objectifs qui assurent à la rationalité une assise indépendante du jugement de l'acteur […] ; cette objectivité est "prise" dans un jugement propre au sujet agissant : si les critères sont objectifs, le jugement rationnel est toujours d'un acteur particulier » (Postel, 2008, p. 271).
Tous les systèmes d'information menant à prendre une décision (et de préférence ce qui se veut être « la bonne décision pour tous ») doivent considérer que derrière chaque décision se cachent un humain, un contexte, soulignant l'importance d'évaluer le caractère communicationnel de l'action.
« L'intelligence est donc à la fois une question de disposition et de dispositif. », au sens où l'entend Nicolas Moinet (Moinet, 2009, p. 59). Cette affirmation en soi rappelle combien le projet de l'acteur est indissociable du dispositif : le terme de dispositif est alors à comprendre dans son sens général, soit l'ensemble des ressources matérielles, humaines, voire même idéelles. Ne pas en tenir compte viendrait à annihiler l'idée que l'on ne partage pas toujours (ou que l'on feint de partager), pour laisser l'autre (ou les autres) dans une situation de connaissance, ou de méconnaissance, et ainsi développer une situation d'asymétrie informationnelle. Certains des acteurs pouvant alors disposer d'informations pertinentes que les autres n'ont pas, conduisant alors à des problèmes d'anti-sélection, ou encore de risque moral. Phénomène statistique et économique, l'anti-sélection intervient notamment dans les domaines de l'assurance et de la gestion du risque. Il s'agit d'une

[2] Alex Mucchielli définit la qualité de l'information « lorsque le sens voulu par l'émetteur est le sens compris par le destinataire » (Mucchielli, 2005, p. 69).

[3] Cette intuition rejoint le concept de risque. La prise de risque accompagne l'innovation, facteur clé de compétitivité, et la prise de décision de l'entrepreneur. Arlette Bouzon a présenté en 2005 ses recherches intégrant la communication dans la gestion du risque. Elle rappelait : « La dimension communicationnelle du risque a émergé il y a une dizaine d'années environ et souligne également les problèmes de lisibilité et de qualité des documents/objets de travail utilisés. » (Bouzon, 2005, p. 161).

offre faite sur un marché qui aboutit à des résultats contraires à ceux escomptés à cause d'asymétrie d'information. Cette problématique se manifeste auprès du client par une difficulté à appréhender le niveau de compétences et d'expérience des fournisseurs, l'adéquation du produit ou des compétences du fournisseur à ses besoins, ou le contenu et la qualité effective du produit ou du service.

Dans ces conditions, l'asymétrie d'information constitue, à ce moment-là, la principale raison de l'imperfection des marchés ne permettant pas une rencontre optimale entre les vendeurs et les acheteurs (Royal Swedish Academy of Sciences, 2001). Nous avons là des acteurs qui interagissent dans un cadre, le marché des biens et des services, le marché du travail, ou encore les marchés de capitaux, mais qui n'arrivent pas, malgré un processus communicationnel rodé, à se rencontrer autour d'un accord qui pourrait être optimal ; cet accord reste donc en l'état seulement satisfaisant, voire parfois insatisfaisant.

D'autres exemples comme le marché des véhicules d'occasion sur lequel les vendeurs sont mieux informés que les acheteurs (Akerlof, 1970) ou encore le marché du travail, pour lequel l'employeur ne détient qu'une information imparfaite sur le futur salarié (Spence, 1973), pourraient venir prolonger la liste de situations similaires.

Au delà d'un simple problème de communication entre les acteurs (vendeurs et acheteurs), l'asymétrie en matière d'information conduit à des conséquences importantes, parfois non attendues et souvent nuisibles sur les marchés. Reprenant l'exemple du marché des véhicules d'occasion, cette situation entraine l'exclusion progressive des bons véhicules que les vendeurs ne voudront plus proposer à la vente. Ces derniers se sentent alors dans l'obligation d'accepter une baisse du prix ne correspondant pas à la vraie valeur de leur bien. Cette baisse imposée par l'acheteur pour limiter le coût lié au risque, par la certitude ou simplement la croyance d'un manquement d'information sur le produit, fait du marché des véhicules d'occasion un marché déficient. Les professionnels du secteur automobile l'ont d'ailleurs bien compris en proposant à la clientèle toutes les garanties de qualité à choisir un véhicule d'occasion par le biais de leurs réseaux.

L'information, au cœur des situations de communication entre les acteurs humains et groupement d'humains, n'est donc pas à négliger : les sciences de l'information et de la communication et les sciences économiques sont donc imbriquées. Comprendre et agir sur les questions économiques ne peut se faire sans une approche communicationnelle des situations d'échange entre les acteurs. Les travaux primés au Nobel d'économie 2013 à Eugène Fama, Robert Shiller et Lars Hanser sont là pour confirmer ce rapprochement vers une interdisciplinarité entre ces champs de réflexion.

Ces trois économistes expliquent l'utopie de croire que les agents économiques peuvent avoir une meilleure information que les marchés. Eugène Fama (Fama, 1998) a réalisé une étude empirique du fonctionnement des marchés financiers l'amenant à développer l'hypothèse d'efficience des marchés. Il y a, au travers de cette recherche, l'idée que la concurrence entre investisseurs conduit les prix des actifs sur les marchés financiers à incorporer toute l'information disponible. Une fois dit cela se pose désormais la question suivante : est-il possible et raisonnable, pour un agent économique, de penser avoir une information lui permettant d'optimiser ses gains sur ces marchés ?

Penser que l'information est parfaite, situation d'un modèle fort d'efficience des marchés, conduirait à croire que les prix -présents et futurs- des titres financiers correspondent à leur véritable valeur. Cela semble largement contestable. Dans un tel contexte, tous les agents détiennent la même information et il paraît inutile de vouloir réaliser un gain substantiel par l'acquisition ou la cession d'un titre. Dans l'autre hypothèse, plus probable, d'une situation d'efficience des marchés sous contrainte d'une information imparfaite détenue par les agents économiques (notamment les investisseurs individuels), il semble également impossible, voire utopique, pour ces derniers de faire mieux que le marché. L'efficience des marchés met en exergue toutes les difficultés à prendre la bonne décision et place au cœur de tout système d'intelligence économique l'information comme matière première du processus décisionnel.

Shiller (Shiller, 2000) vient appuyer ce constat par les fluctuations incessantes des marchés financiers. Ces fluctuations des prix des titres financiers ne correspondent pas aux fluctuations des

bénéfices des entreprises concernées, ni aux dividendes versés aux propriétaires d'actions. Il existe sur les marchés, d'une part, une situation de mimétisme de la part des agents économiques qui se situent dans les mêmes conditions face à l'information et, d'autre part, un comportement de sur interprétation des évolutions futures qui provoquent une forme d'effet multiplicateur sur les cours des titres financiers, à la hausse comme à la baisse. La réponse à la question précédente reste identique : il est peu probable de réaliser des gains sur ces marchés.
La seule possibilité pour un agent économique de s'enrichir reste alors de prendre des risques par des choix hasardeux. Tous les logiciels et outils mathématiques n'ont alors que peu d'efficacité ; ainsi certaines expériences menées avec des animaux (des chimpanzés, des chats choisissant des titres à acheter) ont montré que le hasard était parfois plus performant en matière de rentabilité que toutes les propositions faites par des gestionnaires de fonds entourés de technologies *ad hoc*.
Mais pour nous, chercheur en sciences de l'information et de la communication, prendre des risques ne peut être la seule réponse à la prise de décision. En effet, pour prendre une décision, il ne faut pas s'arrêter aux solutions offertes par les technologies, si performantes soient-elles, dont on perçoit les limites. « Face à une surcharge informationnelle chaotique et entropique sur Internet, l'enjeu est de permettre à l'utilisateur de se repérer dans l'arborescence des contenus. Malgré une quantité croissante de données, l'utilisateur peut tirer profit de ce désordre pour obtenir des informations inattendues. » (Sandri, 2013, p.4).
Il convient donc de s'approprier l'information, d'évoluer d'une situation de « zemblanité » caractérisée par des découvertes malheureuses, à une situation de « sérendipité » : « mot inventé en 1754, par le philosophe anglais Sir Horatio Walpole (1717-1797) dans un conte de l'île de Ceylan, sur les trois princes de Serendip *[The Three Princes of Serendip]*, pour qualifier la faculté qu'ont certains de trouver la bonne information par hasard, un peu sans la chercher » (Danvers, 2012, p. 336). Prendre une décision ne suffit pas, il faut apprendre à prendre une décision dans un contexte informationnel empreint d'incertitude, de surinformation, d'asymétrie informationnel entre les acteurs. Ce passage ne peut se faire que par la formation à la recherche d'information, objet de la deuxième partie de cet article.

Croire que ces situations d'asymétrie d'information pourraient, avec le développement d'internet depuis le milieu des années 1990 en France, s'équilibrer semble donc peu probable. De nombreux chercheurs s'accordent ainsi à considérer que nous sommes passés de l'information à la communication (Boure, 1992). Pour autant, si l'expression « société de la communication » semble livrer « de façon éclairante l'ensemble des phénomènes (des médias aux pratiques économiques et politiques, et des enjeux épistémiques aux définitions épistémologiques) dont il est question » (Côté, 2006, p. 22), il semblerait que des écueils compréhensifs et interprétatifs en découlent toujours.
« On se parle de plus en plus mais on se comprend de moins en moins » affirmait récemment Lucien Sfez dans un de ses ouvrages (Sfez, 2010, p. 7). Selon lui, la société n'aurait jamais autant parlé de communication tandis qu'elle « ne sait plus communiquer avec elle-même, […] la cohésion est contestée, […] les valeurs se délitent, […] des symboles trop usés ne parviennent plus à unifier. Société centrifuge, sans régulateur. » (*Ibid*., p. 6).
D'autres auteurs (Carré, 2005) choisissent de convoquer dans leurs écrits des ouvrages de référence en matière de développement personnel proposant des préconisations sous forme de grilles de lecture normative de la communication, afin de critiquer leur vision canonique et linéaire de cette dernière se centrant uniquement sur le message : « Cette conception générique de la communication interpersonnelle se concentre sur les questions d'encodage et de décodage des messages et sur la réduction des "bruits" susceptibles de perturber la transmission dans le canal. Comme cette vision "technique" de la relation paraît particulièrement adaptée aux échanges de données entre machines […], elle est, par analogie, très souvent invoquée pour figurer la qualité de nos échanges quotidiens. » (Carre, 2005, p. 24).
L'intelligence collective, *via* le système d'information, ne doit donc pas s'arrêter à une approche technique, mais davantage à l'usager. Ce dernier est un être intentionnel ; une vision déterministe

qui voudrait que chaque système d'information s'adapte inévitablement à l'usager, dans une démarche d'intelligence collective, ne serait alors qu'utopique.
De ce fait, il est nécessaire de se former au partage de l'information, et par là-même d'apprendre à apprendre l'intelligence collective.

2. La question du sens au cœur de l'intelligence économique : une nécessaire formation au partage de l'information dans la prise de décision

Si la quantité d'informations est aujourd'hui indéniable, elle est aussi et surtout redoutable. En effet, pléthore d'informations conduit inéluctablement à en oublier le sens donné : « […] nous sommes en situation de macro abondance des données et de rareté des informations stratégiques. La plus large part des données constitue du "bruit" au sens des sciences de l'information et de la communication […]. Dans ces derniers cas, l'information est une clé pour lutter contre le phénomène d'entropie qui menace toutes les organisations. » (Moinet, 2011, p. 25).
Déjà en 1985, Denis Huisman a intitulé un de ses ouvrages « L'incommunication », repris plus récemment par Pascal Robert, soulignant qu'il ne s'agit pas d'une non-communication, mais bien davantage d'une sur-communication, mettant les organisations au défi de son « arraisonnement et de sa maîtrise » (Robert, 2005, p. 6). « Dans un modèle biologique, la connaissance est première car elle commence avec la perception. Voilà qui contredit le schéma classique de la pensée de l'agir selon lequel on prendrait d'abord conscience des problèmes pour réfléchir ensuite aux moyens concrets de les solutionner pour enfin les résoudre. Or, avec l'abondance d'information, cette illusion apparaît plus évidente que jamais : il ne suffit pas d'être informé pour agir d'autant que l'information peut même paralyser l'action. Pour sortir de cette impasse, il faut donc renouer avec cette idée déjà présente dans la pensée grecque que "connaître est agir". » (Moinet, 2009, p. 67).
Par conséquent, il est indispensable de se former à la connaissance, à l'inévitable sélection des informations qui parviennent à l'organisation, comme le rappelle Damien Brüté de Rémur : « Les questions touchant à la recherche de l'information, à sa sélection et à son utilisation sont du coup devenues davantage des problématiques techniques et de management, […]. » (Brüté de Rémur, 2006, p. 5). Si les systèmes informatiques d'aide à la décision représentent un outil y participant, en aucun cas ils ne remplaceront la transition entre l'information et la connaissance. Les données brutes interprétées deviennent de l'information mais ne deviennent connaissance, et par là-même de la valeur ajoutée, qu'à la lumière de l'acteur et de son contexte environnemental. Sa capacité, son expérience, ses acquis, peuvent être emprunts d'incertitude : « De manière plus connue, la croissance exponentielle de la masse d'informations disponibles crée autant les opportunités qu'elle génère des incertitudes. Nous sommes en effet de plus en plus face à un phénomène de "déstructuration apparente" des relations économiques. […]. Le problème est que la société humaine ne cesse d'évoluer et cette évolution a pour origine l'homme en tant qu'individu, autant que les structures dans lesquelles il évolue et qui sont en création permanente, ou bien, si l'on veut, en construction permanente. Ces deux réalités de la complexité et de l'évolution permanente des situations et des contextes ont été à l'origine des travaux sur la complexité et des théories constructivistes. » (Brüté de Rémur, 2006, p. 4).
Cette incertitude « peut tout aussi bien concerner l'imprécision des connaissances sur la valeur de certains paramètres » (Bouzon, 2004, p. 54). Ainsi, « la qualité limite la rationalité au même titre que l'incertitude sur l'avenir et interroge les modalités de saisie des ressources contenues dans l'environnement. Tirer toutes les conséquences des limites des compétences cognitives des agents mène également à rejeter l'hypothèse d'anticipations rationnelles pour s'intéresser à l'épaisseur du monde des représentations » (Bessis, 2008, p. 14).

Ce contexte général, dans lequel l'ensemble des éléments est à prendre en compte, conduit « à l'idée que toute vision unidimensionnelle, toute vision spécialisée, parcellaire est pauvre » (Morin,

2005, p. 93). Ce contexte est ainsi indissociable du paradigme de la complexité, entrainant à analyser la complexité de l'environnement afin de prendre la bonne décision (D'Almeida, 2001). En sciences humaines et sociales, un système d'information ne peut pas s'arrêter à un système technologique de pointe, il doit prendre en compte la complexité de l'homme et de son environnement.

Mener à bien cette démarche d'intelligence collective, voire de « projet de société » (Moinet, 2009), nécessite d'intégrer « la dimension oubliée de l'intelligence collective : la communication ». Toutefois, « […] la communication, si elle existe, ne peut venir qu'en seconde vague, qu'elle ne peut émerger que d'un travail long et difficile. Elle n'est pas donnée, elle est à construire et il convient de s'interroger justement sur le processus social et les moyens de cette construction » (Robert, 2005, p. 16). Cela amène en l'occurrence au respect de certains axiomes bien connus des sciences de l'information et de la communication : la question de la construction du sens, l'acteur comme élément central, la prise en compte des interactions entre les acteurs, l'approche systémique comme perception de la compréhension des échanges entre eux (Szafrajzen, 2010), les éléments contextuels (normes, temporalité, espace, projet identitaire de l'acteur), ou encore le partage de l'information. « La signification est activement et continuellement négociée, et n'est pas simplement le résultat de la communication au sens de la simple transmission d'information. L'interaction est spatialement et temporairement située, ce sur quoi tirent typiquement les acteurs dans sa production […] » (Rojot, 2005, p. 512).

Face au système d'information d'aide à la décision, l'acteur ne détient pas toujours les clés de lecture et de compréhension ; comme le souligne Pascal Robert « on ne comprend pas forcément le rôle des TIC de constamment les rapporter à leurs usagers, comme si ceux-ci détenaient le bon modèle de la communication, comme s'ils savaient ce que communiquer veut dire, comme s'ils étaient à l'aune indépassables » (*Op. Cit*., p. 5).

Se former individuellement au système d'information n'est toutefois pas suffisant dans la mesure où il convient de mener une politique de culture et de partage de l'information, bien loin d'être une démarche aisée. « Entrent en jeu des interactions sociales relevant de la dynamique des groupes et chaque acteur est supposé abandonner une position personnelle au profit d'un collectif centré sur la réussite d'un projet. » (Moinet, 2009, p. 56).

En sciences de gestion, un auteur comme Herbert Simon évoquait le concept de rationalité limitée, un sociologue, Michel Crozier, abordait la question du pouvoir se construisant autour du détenteur de l'information (nous pensons là notamment aux concepts de « zone d'incertitude » très connu aujourd'hui, ou encore à celui de « marge de liberté », rappelant l'idée que plus les acteurs détiennent de l'information, plus ils détiennent de pouvoir). Tous deux soulignaient déjà les difficultés et/ou les volontés de certains acteurs à ne pas ou à mal communiquer pour conserver une forme de rente de situation, une position établie au sein de l'organisation, une marge de manœuvre certaine (Simon ; 1947, Crozier ; 1964).

Un glissement vers des structures autres que fonctionnelles, dans lesquelles la fonction s'impose au détriment de l'objectif commun, semble inévitable pour construire un système d'information où la culture du partage et du questionnement sont la règle. Le choix structurel doit progressivement s'orienter vers des formes structurelles dites organiques. En revanche, il ne s'agit pas d'introduire un système d'aide à la décision, propice au partage des données brutes, et penser alors que l'on obtient une culture d'entreprise s'appuyant sur le partage de l'information. Pour que ces données brutes deviennent une véritable valeur ajoutée pour l'ensemble des acteurs, il est nécessaire de construire de concert la conception du partage pour obtenir une culture d'entreprise en lien avec cette philosophie. En effet, « une culture est ce qu'une organisation est, et non ce qu'une organisation a. » (Smircich, 1983), d'où la nécessité d'une formation au partage des données, et à l'émergence de cette véritable valeur ajoutée comme culture d'entreprise établie, connue et reconnue de tous.

Bien trop souvent encore, le manager utilise l'information comme vecteur d'influence et de pouvoir, oubliant le caractère global de la réussite d'une organisation. L'information doit être

communicationnelle afin de fédérer l'entière participation autour d'un projet commun. En communiquant de concert, en agissant de concert et surtout en transmettant l'information sans restriction ou problématique, temporelle, le manager peut accroitre les chances de réussite de son action à venir.
L'intelligence étant collective, l'intelligence individuelle resterait limitée, de fait, aux caractéristiques de l'individu et ne servirait pas l'intérêt commun de l'organisation : « L'intelligence économique est un mode de pensée et d'action qui consiste, pour les entreprises et les territoires, à organiser la surveillance systématique de leur environnement, protéger les informations stratégiques, capitaliser et valoriser leurs connaissances et être en mesure de déployer des actions d'influence. […]. Elle implique une réelle mise en réseau de tous les acteurs car si la compétence est individuelle, l'intelligence est collective. » (Chirouze, Moinet, 2007, p. 2). Véritable projet de société impliquant un mode de fonctionnement différent, tant pour les organisations que pour les acteurs, l'intelligence collective doit se construire autour d'un travail collaboratif et d'une véritable culture du partage. Cette culture du partage doit devenir un véritable leitmotiv pour l'organisation qui doit se centrer sur l'atteinte de cet objectif. Par conséquent, chacun des acteurs doit comprendre, de façon individuelle mais aussi et surtout collective, l'intérêt d'évoluer au travers d'une politique d'information diffuse, d'intelligence partagée, de projets ouverts, collectifs et voués à la réussite de l'organisation.

Conclusion

Cet article a tenté de développer l'idée que l'acteur et son environnement sont à considérer comme partie intégrante d'un système d'information, clé de voûte de l'intelligence collective. Au sein d'une organisation, la complexité du système d'information conduit souvent les managers à privilégier l'intuition lors de la prise de décision. Cette intuition prend alors une place privilégiée dans la prise de décision et est propre à chaque acteur, devenant elle-même un critère à considérer dans la construction d'un système d'information. C'est ainsi que l'intuition des acteurs de l'organisation est parfois au cœur de leurs actions effectives, accordant une place prépondérante à l'acteur.
Par conséquent, tous les systèmes d'information menant à prendre une décision (et de préférence « la bonne décision ») doivent considérer que derrière chaque décision se cachent un humain, un contexte, soulignant l'importance d'évaluer le caractère communicationnel de l'action. L'intelligence collective, *via* le système d'information, ne doit donc pas s'arrêter à une approche technique, mais davantage à l'usager.
En outre, il est indispensable de se former à la connaissance, à l'inévitable sélection des informations qui parviennent à l'organisation. Si le système d'information est un outil y participant, en aucun cas il ne remplacera la transition entre l'information et la connaissance. Les données interprétées deviennent de l'information, mais ne deviennent connaissance qu'à la lumière de l'acteur et de son contexte environnemental.
Se former individuellement au système d'information n'est toutefois pas suffisant dans la mesure où il convient de mener une politique de culture et de partage de l'information, bien loin d'être une démarche aisée. Bien trop souvent encore, le manager utilise l'information comme vecteur d'influence et de pouvoir, oubliant le caractère global de la réussite d'une organisation. L'information doit être communicationnelle afin de fédérer le groupe autour d'un projet commun. Réfuter cela induit un coût financier et humain ; si l'ignorance coûte cher, une information erronée ou imparfaite, et non partagée, peut coûter encore davantage. Croire connaître est sans doute plus permissif que savoir ne pas connaître. Plus que l'inaction, l'organisation emprunterait, dans ces conditions, un chemin aléatoire à une prise de décision stratégique efficiente.

Bibliographie

AKERLOF G. A., « The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism »,

Quarterly Journal of Economics, n° 84, 1970.

BESSIS F., « Quelques convergences remarquables entre l'Economie des Conventions et la Théorie de la Régulation », Revue Française de Socio-Economie, n°1, 2008.

BOURE R., « Quand les collectivités territoriales entrent en communication », CinémAction, n° 63, mars 1992.

BOUZON A., « La communication dans la gestion des risques : une dimension oubliée ? », QUALITA 2005, 6e Congrès international pluridisciplinaire, Qualité et Sûreté de Fonctionnement, Bordeaux, 16-18 mars 2005.

BOUZON A., *La place de la communication dans la conception de systèmes à risques*, L'Harmattan, Paris, 2004.

BRÜTE DE REMUR D., *Ce que intelligence économique veut dire*, Éditions d'Organisation, collection Regards croisés, 2006.

CARRE E., « "Décider de communiquer" : quelques modèles issus des sciences de l'information », Colloque international de l'A2ID Décision : Mesures et Evaluations, *BEM*, mai 2005.

CHIROUZE Y., MOINET N., « Editorial », Market Management, vol. 7, n° 4, 2007.

COTE J.-F., « Communication sociale et communication culturelle : idéologie et transmission de sens du point de vue des sciences de la culture », Pensée plurielle, vol. 1, n° 11, 2006.

CROZIER M., « Pouvoir et Organisation », Archives Européennes de Sociologie, vol. 5, n° 1, 1964.

D'ALMEIDA N., *Les promesses de la communication*, PUF, Paris, 2001, réédité en 2007.

DANVERS F., *S'orienter dans la vie : la sérépendité au travail ? Dictionnaire de sciences humaines et sociales - Tome 2, de la 501e à la 600e Considération*, Presses universitaires du Septentrion, 2012.

DESCHAMPS C., MOINET N., « L'émergence d'internet dans les outils d'intelligence économique », Le Temps des médias, vol. 1, n° 16, 2011.

FAMA E,. Market effifiency, long-term returns and behavioural finance, *journal of finance Economics*, 1998.

HUISMAN D., *L'incommunication*, Vrin, Paris, 1985.

KEYNES J. M., « La théorie générale de l'emploi (1937) », Revue française d'économie, httpp://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfeco_07690479_1990_num_5_4_1267 [en ligne], Vol. 5, n°4, 1990, [consulté le 23 mars 2012].

MOINET N., « "Du savoir pour agir" au "connaitre est agir". L'intelligence économique face au défi de la communication », *Les Cahiers du numérique*, 2009, vol. 5, n° 4.

MOINET N., *Intelligence économique. Mythes et réalités*, CNRS Editions, Paris, 2011.

MORIN E., *Introduction à la pensée complexe*, Editions du Seuil, Paris, 2005.

MOUTOUH J., *L'orientation des élèves de classe de seconde à l'aune de l'approche communicationnelle : le cas d'un établissement de l'académie de Montpellier*, thèse de doctorat en Sciences de l'information et de la communication, université Paul Valéry, Montpellier III, soutenue le 21 juin 2011.

MUCCHEILLI A., *Etude des communications : information et communication interne*, Armand Colin, Paris, 2005.

POSTEL N., « Incertitude, rationalité et institution. Une lecture croisée de Keynes et Simon », Revue économique, vol. 59, 2008.

ROBERT P., « De la communication à l'incommunication ? », *Communication et langages*, n° 146, 4ème trimestre 2005.

ROJOT J., *Théorie des organisations*, Editions ESKA, Paris, 2005.

SANDRI, E., « La sérendipité sur Internet : égarement documentaire ou recherche créatrice ? », *Cygne noir*, no 1, 2013.

SFEZ L., *La communication*, PUF, coll. Que sais-je ?, Paris, 2010.

SHILLER R,. *L'Exubérance irrationnelle*, Valor éditions, 2000.

SIMON H., *Administrative Behavior,* New York, Macmillan, 1947.

SMIRCICH L., « Concepts of culture and organizational analysis », *Administrative Science* Quartely, vol. 28, n° 3, 1985.

SPENCE M., « Job Market Signalling », Quarterly Journal of Economics, *n*° 87, 1973.

SZAFRAJZEN B., *Lecture communicationnelle de deux dispositifs d'apprentissage au sein d'un même département universitaire. Le cas de la licence en sciences de l'information et de la communication*, thèse de doctorat en Sciences de l'information et de la communication, université Paul Valéry, Montpellier III, soutenue le 1er décembre 2010.