

## 1. Introduction

Ce travail, dont le début s'initie avec la pratique en consultation stratégique il y a plus de dix ans et depuis plus de onze années d'études, aboutit dans la thèse qui veut démontrer que chaque organisation présente une originalité qui la rend singulière, et que cela dépend de la force des talents qui la composent.

Il nous est alors démontré que les résultats que ce travail obtient dépendent de l'ensemble des profils professionnels de ces talents-là, associé à leur alignement selon la stratégie et les objectifs tracés pour l'affaire dans leur secteur de performance et leur marché.

Trois principaux fondements en forment la base structurelle. Le fondement humain qui apporte et révèle la potentialisation de la capacité du talent dans les organisations. Le fondement de l'affaire, qui trace les paramètres dans lesquels l'affaire se trouve insérée. Et le fondement de l'intelligence économique, qui est la base stratégique de toute de la conception et du différentiel qui peut être conquis, y compris les sauts d'évolution.

Pour comprendre cette perception concluante, nous est apportée une idée explicative et didactique qui facilite la vision des interactions internes et externes. De cette manière, l'organisation est décomposée en trois piliers (appelés *foyers*), chacun possédant différentes potentialités, leur ensemble pouvant impacter les uns sur les autres avec des intensités différentes, étant possible de comprendre lesquels sont

les facteurs qui servent d'intermédiaires pour la force de chacun. Les fondements se trouvent distribués parmi les foyers. Le fondement de l'humain a une plus grande prédominance dans le foyer interne, les fondements de l'affaire possèdent une plus grande prédominance à l'intérieur du foyer externe, et le fondement de l'intelligence compétitive a une plus grande prédominance à l'intérieur du foyer stratégique.

Après les expériences pratiques ayant utilisé ce principe, il nous a été possible de comprendre aussi, que, chaque fois qu'une organisation atteint son bilan idéal de forces, elle obtient des sauts naturels d'évolution dans les résultats où le talent humain est démontré, et cela avec un niveau d'effort exécutif minimum. L'effort excessif est dû, dans ce cas, aux besoins de dépense d'énergie supplémentaire pour essayer de compenser le désalignement.

Cela nous paraît évident, mais, comme les organisations sont dernièrement décrites de forme si « autonomes » et « vivantes », il devient important de souligner que, celui qui remarque est toujours l'être humain, c'est-à-dire la capacité stratégique est humaine, jamais organisationnelle. L'Intelligence économique ou compétitive est humaine et donc considérée dans cette étude du point de vue de son origine biologique, psychologique et socioculturelle et de sa façon d'opérer et d'apercevoir dans le monde.

Tous les travaux issus d'autres domaines, tels que l'Economie, la Gestion ou la Technologie de l'Information, sont les bienvenus, ici, comme complémentaires au scénario économique, au système capitaliste et aux demandes de chaque affaire.

## 2. Glossaire de les principaux concepts utilisés

Il est nécessaire de définir plus précisément certains concepts et termes, leur sens quand ils sont utilisés dans le texte. Ils subissent aussi des changements importants d'approche et d'ampleur selon le lieu et l'époque où ils employés. Le but de cette étude étant celui d'aider la viabilité organisationnelle à travers les principes de l'Intelligence économique et ceux de la conception du potentiel humain, un changement dans l'emploi de ces concepts met en risque le fondement du sens même de développement durable. C'est pourquoi une lecture préalable en est recommandée.

### 2.1. Compétitivité

Le terme *compétitivité* a ses racines dans l'étymologie venue du latin "competo, isivi, itum, ire" est utilisé ici dans le sens de l'expression «être dans la jouissance ou de l'utilisation de pouvoir être moi-même, accepter, comprendre, être acceptable, valable, utile "comme un synonyme d'inquiétude" en forme, accomplir, appartenir, toucher, voir. Le radical PED, du verbe latin *peto*, est utilisé dans cette étude avec le sens de « demander, désirer, aspirer ». A pris acte de l'adjectif, Etis - qui se déplace de manière continue, sans interruption, enchaîné, perpétré. Le sens aussi de la racine indo-européenne *pete* = se précipiter, se lancer. Elle est reliée à *appetitivus*, celui qui désire, qui met en appétit. Compétitivité, dans le dictionnaire *Houaiss*, c'est la qualité de ce qui est concurrentiel. Le terme n'est pas utilisé ici comme *s'opposer à l'autre* ou *désirer ce qui est de l'autre*, depuis ce sens ne garantit pas la durabilité des entreprises dans cette pratique.

## 2.2. La Dérive Naturelle

Les progrès venus des études scientifiques de la neurosciences dans les derniers cinquante ans, la possibilité le développement du concept de la dérive naturelle où le milieu participe des transformations du système nerveux, en le perturbant et en déchaînant les changements structurels. Dans l'agir du système nerveux, il n'y a ni dedans ni dehors, motif pour lequel le milieu ne détermine pas les changements. Ce qui arrive, c'est une co-dérive, c'est-à-dire l'être vivant et le milieu se perturbent mutuellement, sans que l'un aît l'autre comme cause (accouplement structurel). Les deux sont des systèmes fermés. Toutes les descriptions qui voient la relation être vivant/milieu comme de cause et effet peuvent être faites par n'importe quel observateur, mais ces propositions explicatives ne sont pas configurées dans la compréhension de l'agir de l'être vivant. Le système nerveux est constitué d'une dérive philogénique, sans obéir à aucun dessein préalable. Produit un monde en co-dérive avec le milieu, en spécifiant les perturbations qui, venues du milieu, peuvent déchaîner des changements dans l'organisme et vice-versa. Il ne s'agit pas d'adaptation, mais de congruences qui surgissent naturellement dans la nature, sans intentions ou propos, comme partie du processus spontané du vivre.

## 2.3. Désir

L'antipositive vient du latin *desedium*, désir, du latin *desidia* = être assis, en évoluant pour indolence, repos, inertie, plaisir.

Synonyme dans le *Houaiss* : vouloir pour moi ou pour quelqu'un, inhaler, soupirer ; prétendre, prétendre vouloir. Pour la psychanalyse, selon Freud: mouvement psychique qui cherche à rétablir la situation de la satisfaction première. Attente con-

sciente ou inconsciente de posséder ou atteindre.

Cible, prétention, traduits pour le latin comme concupiscence et libido. Du grec *ór-exis* et *epithumía*. Selon Josiane Schifres, « mouvement pour quelque chose que nous connaissons ou imaginons comme source de satisfaction ». Il est illimité, en provoquant une perpétuelle tension existentielle. Selon José Ferrater Mora, « mouvement violent et passionné », qui traduit les termes latins « concupiscence » et « libido ». De cette forme, le désir est une forte impulsion intérieure, une pulsion, ou une passion, selon la philosophie. Il ne contient pas l'appétit, mais c'est l'appétit lui-même.

Pour António Lobo, « attitude directionnée vers quelque chose réelle ou imaginaire ». Une action en direction à un objet, soit cet objet concret ou abstrait. Selon l'allemand Walter Bruggler, le désir est « un appétit, une tendance active vers une fin ». Il distingue un appétit spirituel, qu'il appelle de volonté, et un appétit sensitif animal, qu'il appelle d'instinct. Ces formes se trouvent disposées de telle manière que, malgré son caractère opposé, mutuellement ils s'enlacent.

Pour Bellingheri, Italien, le désir peut se définir comme « la tendance, de nature sensible ou rationnelle, pour atteindre un objet, dont le manque se sent et dont la possession pourra satisfaire une nécessité »

Álvaro Queiroz trace l'évolution du désir dans la philosophie à partir des philosophes de la Grèce ancienne: Chez Aristote, apparaît le désir comme l'appétit. Le désir de ce qui est agréable s'oppose à la tendance pour l'action rationnelle.

*« le désir nous emmène en direction de l'immédiat et le plaisir du moment nous apparaît agréable et comme absolument bon » (ARISTOTE, 2001).*

Platon distingue deux espèces de désir: le désir « eros » et le désir « concupis-

cent ». Dans le Banquet, il parle du désir eros, qui est le manque à la recherche de plénitude, de ce qui est durable, éternelle, immortel. Dans le livre La République, Platon offre l'affichage le plus complet de sa théorie du « psyché » et place le désir en partie affective de l'homme.

Pour Saint Augustin le désir est une des quatre principales perturbations de l'âme. Pour lui, le désir laisse l'âme permanentement dans état d'inquiétude, en transformant chaque personne en une constant inquiet. Tel se produit, parce que l'être humain ne se satisfait complètement qu'en réalisant ses désirs, et en continuant son existence insatisfait, à désirer toujours et à ne jamais atteindre le degré maximum de satisfaction.

Mais Tomás de Aquino nie que le désir soit seulement appétit sensitif. Il peut être aussi rationnel et aspirer à des biens que l'on ne possède pas. Le désir semble avoir un caractère ambivalent: sa bonté ou sa méchanceté dépend de l'objet considéré ou de l'âme de l'homme qui le désire.

René Descartes décrit le désir comme l'une des six passions simples, en le définissant comme « disposition pour vouloir pour l'avenir les choses que l'âme présente à elle même comme convenable ». Selon lui, se distinguent autant d'espèces de désirs combien sont les objets que nous désirons. Pour Descartes, les désirs les plus forts et considérables sont ceux qui naissent de l'affabilité et de l'horreur; l'affabilité étant l'attraction qui nous pousse vers ce qui nous offre le plaisir, et l'horreur vers l'aversion ou l'évasion de ce qui nous apporte des douleurs.

Conformément à Locke, le désir est plus ou moins grand selon l'anxiété en est plus ou moins véhémente. Une telle anxiété n'est pas forcément mauvaise. A rigueur, elle peut être l'incitation pour la dextérité humaine. Le désir en est défini comme « l'anxiété qu'un homme éprouve en lui en raison de l'absence de quelque

chose dont la joie présente implique l'idée de plaisir ».

Espinosa, à son tour, n'établit aucune distinction entre appétit et désir, puisque dans sa conception « le désir est l'appétit accompagné de la conscience de soi-même ». Le désir apparaît comme l'essence humaine. Il a dit: « *Nous ne nous efforçons pas pour faire une chose que nous ne voulons pas, ni désirons n'importe quoi parce que nous la considérons bonne; mais, au contraire, nous jugeons qu'une chose est bonne parce que nous tendons vers elle, parce que nous la voulons, la désirons* » (ESPINOSA, 1997, p. 284).

Selon Espinosa, un désir dont l'objet est imaginé comme présent est plus fort qu'un désir dont l'objet est imaginé comme absent. Un désir dont l'objet est imaginé plus proche par le passé ou par l'avenir est plus fort de ce que celui dont l'objet est imaginé plus éloigné par le passé ou à l'avenir.

Chez Hegel, qui est un penseur contemporain, la notion de désir est abordé dans un sens métaphysique existentiel. Hegel croit que « la conscience d'elle-même est l'état de désir en général »; que « la conscience d'elle-même est le désir ». La condition du désir apparaît dans le processus où la conscience se tourne vers elle-même au cours de leur brouillage comme conscience malheureuse.

Dans ses écrits, Lacan se rapporte à Hegel, et, en fait, la catégorie hegelienne du désir nous renvoie aux profondeurs du sujet, à l'aspect non immédiatement signifiant de la conscience. Et les pages célèbres de la « lutte pour la reconnaissance » décrivent l'aspiration qui se doit voir concernant l'autre, pour lire la signification du désir.

Selon Schopenhauer, le désir est une aspiration sans cause ni fin. Freud présentait ce système philosophique comme une doctrine du désir. Schopenhauer soutient que l'être humain est essentiellement volonté, laquelle l'emmènerait à désirer

toujours davantage, en produisant une insatisfaction constante. Ce désir, qui s'exprime dans les actions humaines, est partie d'une volonté qui anime toutes les choses de la nature.

Dans le XX<sup>e</sup> siècle, le philosophe Martin Heidegger réfléchit sur ce que nous sommes. Disciple de Husserl, il rompt avec la tradition depuis les origines grecques de la philosophie. "L'essence de la technique n'a rien de technique: pour cela, la réflexion sur la technique et la confrontation décisive avec elle, doit se passer dans un domaine qui soit semblable à l'essence de la technique et fondamentalement différent d'elle même. Telle domination, c'est l'art." (FT:47;35)

Sur l'agir et l'être, il dit que «Nous ne pensons pas encore de façon assez décisive l'essence de l'agir » (La lettre sur l'humanisme)

Dasein (être-en-situation), pour Heidegger. Dans ce cercle d'affection et d'intérêts, l'homme est toujours ouvert pour devenir quelque chose de nouveau. La situation elle-même détermine ce qu'il prétend faire dans l'avenir. Beaucoup de ce que l'homme fait aujourd'hui, si ce n'est tout, il le fait en vue de ce qu'il veut être demain.

L'homme existe essentiellement lié au temps. Ceci fait qu'il se retrouve toujours au-delà de lui-même dans les possibilités futures. Dans ce sens, l'homme est le futur. Mais, pour concrétiser cette possibilité, il part toujours d'une situation dans laquelle il se retrouve déjà. Dans ce sens, il est le passé. Finalement, lorsqu'il utilise tout ce qui l'entoure, il est le présent: l'homme est ce qu'il vit. Par le sentiment, il est en communication avec le passé. Par la compréhension, il est en communication avec le futur, avec ses possibilités. Par le discours, il est en communication avec le présent.



## 2.4. Économique

L'économie est la gestion dans laquelle on évite toute dépense inutile. Economique signifie un arrangement ou une manière d'oeuvrer, un système, un processus où les éléments, analytiquement considérés, n'ont pas nécessairement de connexion avec l'économie dans le sens strict. (Houaiss)

## 2.5. Intelligence

L'Intelligence est visualisée, aperçue et mise en évidence dans cette étude à partir de l'approche en neurosciences du médecin chilien Humberto Maturana: *“L'intelligence a un rapport avec la capacité de consensualité dans la création, l'expansion et l'agir dans un domaine de conduites consensuelles, ces dernières ici considérées comme celles qui établissent comme coordinations conductuelles dans le flux du vivre.”* *“La Inteligencia tiene que ver con la capacidad de consensualidad en la participación con otro en la creación, expansión y operar en un dominio de conductas consensuales. Y esto, en el entendido de que son conductas consensuales aquellas que se establecen como coordinaciones conductuales en el fluir de la convivencia. Las conductas consensuales que surgen son, para decirlo sucintamente, coordinaciones conductuales no institivas, esto es, surgen en las contingencias de la convivencia y no como resultado del mero desarrollo del organismo.”* (MATURANA, 67)

## 2.6. Intelligence Compétitive

Selon Quoniam et Queyras (2006), l'intelligence compétitive doit être entendue comme un système opérationnel de recueil, de traitement et d'acheminement de

L'Equilibre des Forces entre les Resultats des projets d'Intelligence Compétitive  
et les Aptitudes Professionnelles Identifiés

l'information tacite et explicite pour les responsables de décisions stratégiques.

*“On peut actuellement définir l'intelligence compétitive comme un processus d'apprentissage motivé par la concurrence, basé sur l'information, et qui permet à une organisation d'optimiser sa stratégie à court et à long terme. Il est important de prendre conscience que 90% de l'information dont les organisations nécessitent afin de pouvoir comprendre les marchés et connaître leurs concurrents ainsi que prendre des décisions stratégiques, est accessible au public”* (Queyras et Quoniam, 2006).

Pour eux, dans le contexte de la globalisation, l'intelligence compétitive a permis d'apporter aux organisations des réponses dans le cadre organisationnel et international leur permettant d'optimiser le fonctionnement interne des divers services de l'organisation, leur offrant des solutions pour favoriser les prises de décision.”

Coelho et Dou (2000) associent l'homme riche aux nouvelles technologies et à la création de la connaissance. Ils ajoutent que les entreprises, si elles veulent réellement devenir plus fortes, doivent investir davantage dans les processus de création de connaissance interne que simplement dans la gestion proprement dite. Selon Coelho et Dou (2000), un processus similaire a également été suivi aux États-Unis, même s'il a été plus agressif vers 1984, conduisant à l'Intelligence Compétitive et à l'Intelligence Compétitive Technologique.

Pour Ettorre (1995), l'intelligence compétitive n'est pas une simple analyse du marché. Il s'agit d'une recherche, focalisée sur l'environnement immédiat de l'organisation, dans lequel sont identifiées les données les plus importantes pour sa compétitivité, ce qui finit par la pousser à entreprendre une action déterminée.

Leonard Fuld dit que l'information a une tendance à se répéter, ce qui fait que, si l'institution réussit à créer une mémoire de l'information à travers la collecte cons-

tante d'informations auprès des organisations appartenant à son domaine, son processus de décision se déroulera plus facilement. Le travail de l'IC doit se concentrer également sur les consommateurs et les fournisseurs, car, en leur satisfaisant les besoins, il sera possible de contrôler le marché et, par conséquent, les concurrents. Pour lui, le processus d'intelligence est simple: regarder les choses de façon à les observer avec notre perspective d'intelligence. Pour Fuld (2006), l'intelligence consiste à utiliser l'information de façon efficace, à connaître la concurrence et sa stratégie et à agir en conformité avec les connaissances possédées, de façon rapide et sans hésitation. Il complète en affirmant que l'information a une durée de validité courte et qu'elle est très standardisée, ce qui la rend quasiment unique.

*“L'IC est la discipline qui facilite l'entrée d'une nouvelle information externe à travers la visualisation de la concurrence, et qui en conséquence permet d'acquérir un avantage compétitif en anticipant les mouvements des concurrents.” (FULD,2006).*

En analysant d'autres concepts:

Kotler (2000) affirme que, *“en raison de la compétitivité des marchés, il ne suffit pas de comprendre les clients. Les entreprises doivent commencer à faire attention à leurs concurrents. Les entreprises de succès projettent et opérationnalisent des systèmes afin d'obtenir des informations continues sur leurs concurrents”.*

Pour Figueiredo:

*“Il est plus important d'apprendre ce qui est correct que de partager. Dans l'entreprise, cet apprentissage signifie apprendre avec le marché, avec les clients, avec les concurrents, avec les partenaires, avec les entreprises des autres secteurs, avec les processus, avec les centres d'excellence, avec les erreurs et les succès, avec les instituts d'investigation et de recherche, avec les professionnels d'autres entreprises, avec les benchmarks internes et externes, et avec encore beaucoup plus. Cet apprentissage ne*

L'Equilibre des Forces entre les Resultats des projets d'Intelligence Compétitive  
et les Aptitudes Professionnelles Identifiés

*méprise pas les forces externes, dans la mesure où une grande partie de la connaissance nécessaire à la compétitivité se situe hors de l'entreprise.” (FIGUEIREDO,2003)*

Selon Collis (1999), l'intelligence compétitive permet de prévoir le niveau moyen de rentabilité d'une industrie, de créer un système d'analyse systématique d'interprétation de la façon dont les nouveautés, qu'elles soient technologiques, de recherche ou réglementaires, affecteront la nature compétitive de l'industrie; elle permet aussi à que ce système d'analyse systématique dessine des stratégies qui puissent rendre possible aux décideurs la capitalisation des forces qui, normalement, contribuent à sa dégradation.

*“Dans une Intelligent Organisation, le rôle de CI est important dans le processus de formulation stratégique de l'entreprise. Compte tenu de sa nature, l'Intelligence se trouve au centre de la stratégie des affaires, et jouant un rôle déterminant dans le succès des objectifs tracés non seulement au niveau de l'anticipation face aux agissements spécifiques des autres intervenants sur le marché, mais également au niveau de la compréhension de la façon dont l'industrie dans laquelle nous sommes insérés évoluera.” (TOME, 2003)*

*“ Processus de recueil systématique et éthique de l'information des activités concurrentes et des tendances de l'environnement des affaires visant à perfectionner la position concurrentielle de l'entreprise” (Kahhaner, 1996) ;*

*“Processus formalisé, évalué de façon ininterrompue, par lequel la gestion évalue l'évolution de l'industrie et les comportements des concurrents actuels et potentiels, comme forme d'aider à la gestion et au développement d'un avantage concurrentiel” (Prescott et Gibbons, 1993) ;*

*“ Un programme d'IC tente d'assurer que l'organisation soit informée sur ses concurrents et qu'elle possède un plan en vue de l'utilisation de cette information à son profit” (McGonagle et Vella, 1990).*

*“...l'intelligence compétitive est le résultat de l'analyse des données et de l'information recueillie sur l'environnement concurrentiel de l'entreprise qui appuieront les prises de décision”. En ce qui concerne le type de décision “elles peuvent être classées en deux niveaux : stratégiques et tactiques”. Les décisions stratégiques sont celles qui “peuvent changer potentiellement la nature d'une affaire... et se concentrent sur les analyses des nouveaux produits, des nouveaux marchés, etc...”. Les décisions tactiques sont celles prises “ au niveau exécutif de l'entreprise et sont généralement associées à un domaine fonctionnel spécifique...” qui “a besoin d'informations à court terme afin de se concentrer sur l'amélioration d'un processus déterminé. ” (GOMES et BRAGA, 2003)*

Pour Rezende (2006):

*“l'intelligence organisationnelle - qui trouve son origine dans l'intelligence compétitive - a un rôle notable dans l'élaboration des stratégies organisationnelles...” et dans leur planification stratégique, cela dans la mesure où elle agit comme “...un système de monitoring de l'environnement interne et externe de l'organisation...” en présentant “...une façon organisée de collecter (visualiser), d'analyser (sélectionner) et de disséminer (transmettre) les informations stratégiques.” Pour l'auteur, l'intelligence organisationnelle est “...un processus de collecte, d'analyse et de distribution de données afin d'améliorer la décision compétitive”.*

En analysant cette série de concepts, on peut remarquer qu'il existe une tendance naturelle de ces auteurs à donner un plus grand accent à son champ de spécialisation, en le détachant dans le concept, et aussi à mettre en évidence des aspects valorisés par la culture du pays concerné, à partir de la perception que chaque professionnel possède de la nécessité et du niveau d'importance de l'application de l'intelligence.

Lorsque, dans sa conceptualisation, le programme d'intelligence compétitive est abordé de forme ample, il peut signifier un processus continu dans lequel, quand

un cycle finit, le processus recommence de forme continue, comme, par exemple, la gestion de la connaissance. Mais ce n'est pas ça. Un processus d'IC peut continuer du même point, si nécessaire, mais en général il s'initie d'un autre point, en accompagnant les nécessités de prise de décision qui plusieurs fois ne part pas de la même fin ni du même début. Une autre caractéristique du programme, c'est qu'il permet l'inertie, comme une non action cohérente avec le moment et le temps. Dans la pratique, on peut vérifier que, même quand la conceptualisation est très rapide, deux possibilités peuvent se produire: la première, c'est qu'il peut sembler évident et commun à beaucoup à d'autres concepts, sans en détacher la différenciation.

Un problème actuel dans les concepts d'intelligence, c'est l'inadéquation de quelques concepts plus anciens. En général, ces concepts sont plus cohérents avec des scénarios plus prévisibles et avec le fonctionnement de systèmes qui accompagnent quelques normes qui peuvent ne plus sembler valables dans l'ère numérique, dans laquelle d'autres systèmes apparaissent dans le même scénario et la vitesse de la modification et des nouvelles possibilités arrivent plusieurs itinéraires. Il est intéressant de remarquer que la majorité des concepts mentionnés s'adresse au foyer externe, foyer de la demande, des opportunités. Les autres focalisent la sensibilité opérationnelle, le capital intellectuel, le talent, le courage pour prendre les décisions. Et c'est exactement le champ de la stratégie, le champ de l'action de l'intelligence compétitive, où elle se montre plus déterminante et peut être aperçue comme un différentiel.

Tous les concepts sont acceptables, chacun d'eux indique sa préférence de foyer et de résultats. De cette même manière, chaque client a une maturité et chacun valorise quelques points au détriment d'autres.

L'Équilibre des Forces entre les Résultats des projets d'Intelligence Compétitive  
et les Aptitudes Professionnelles Identifiés

Il est possible de vérifier qu'aucun de ces concepts n'inclut, de forme objective, le développement durable comme essentiel dans un processus de cause et conséquence. L'une des raisons par laquelle cela se produit, c'est qu'il s'agit d'un processus aperçu comme inhérent à l'organisation, donc, sous-entendu. En fait, une fois que le système capitaliste fragmente l'ensemble, l'hypothèse du sous-entendu ne se vérifie pas dans la pratique car, parmi d'autres choses, cette attitude n'est en général pas intrinsèque dans la stratégie de l'affaire, ne faisant donc pas partie des pensées et des actions dans l'univers organisationnel. De cette façon, il est fondamental que le programme indique le lieu et la distance de l'ensemble systémique d'affaire et son environnement.

L'intelligence économique est donc un programme au service de la capacité stratégique. A partir des besoins primordiaux de chaque affaire, il doit être capable de promouvoir de façon suffisante l'identification, la collecte, le filtrage et l'analyse d'informations coordonnées dans son environnement, afin de garantir la disponibilité des principales tendances et importances qui doivent être mises en discussion avant une prise de décision stratégique. Cette dernière vise principalement: l'originalité de l'organisation vis-à-vis de sa culture, son désir et de ses talents; sa capacité d'influencer et de profiter du marché local et global; sa détermination à coordonner sa vision cherchant à soutenir ou à créer des choix qui maintiennent des résultats congruents par rapport à une fin donnée, élargissant la conscience des emprunteurs de décisions sur les conséquences de leurs actions dans le temps, permettant ainsi des sauts d'évolution de l'affaire.

Celui-ci est le concept qui entrelardera toute cette proposition explicative, ajouté à celui de l'intelligence, précédemment élucidé comme la capacité de participation consensuelle avec un autre dans la création et l'expansion du monde.

L'Equilibre des Forces entre les Resultats des projets d'Intelligence Compétitive  
et les Aptitudes Professionnelles Identifiés

### 3. Les Fondements

Le parcours vers la construction des fondements du concept de Balance de Forces a été construit à partir de trois points primordiaux:

**Fondements de l'affaire** - Réflexions sur les dialogues entre 2004 et 2007 avec Luiz Bersou - consultant depuis 20 ans en recherche et conseil en matière de déploiement stratégique en Italie, France, Brésil, Japon et Russie. Thèmes des dialogues: qu'est-ce que la capacité stratégique, et comment la développer? Quelles sont les principales prémisses dans la conduite stratégique au sein des entreprises? Comment comprendre l' « être libre et pensant » actuellement?

**Fondements de l'humain** - Réflexions sur l'intelligence compétitive dérivées des dialogues, tenus entre 2005 et 2007, avec Paul Volker, philosophe, poète et maître en politique et éthique, spécialisé dans la méthode scientifique. Principaux points des dialogues: la relation entre la conscience et l'intelligence, le désir, la culture, l'avenir, l'éthique et les résultats dans les organisations. Réflexions sur le potentiel humain dérivé du cours de formation en biologie culturelle appliquée par Humberto Maturana et Ximena D'avila de l'Institut Matriztico, de 2003 à 2009.



**Fondements du programme d'Intelligence compétitive** - Base de la thèse du DEA, présentée en 2003. Contenu exposé dans la référence sur le foyer stratégique, dans le chapitre Equilibre de Forces et Exposé détaillé de la méthodologie.

### **3.1. Synthèse des principaux topiques du dialogue avec Luiz Bersou - Fondements de l'affaire.**

#### ***3.1.1. Le Processus de Prise de Décision***

A partir d'une longue recherche sur les processus de prises de décision réalisée par Luiz Bersou au sein d'entreprises installées au Brésil, pendant près de vingt ans, fut vérifiée une faible capacité stratégique chez les principaux décideurs, caractérisée principalement par une vision et une nécessité de résultats à court terme, et une cible à prédominance opérationnelle.

Ce fut aussi identifié lors de ce travail que moins de 30% des professionnels en activité avaient la capacité à apercevoir et à considérer le scénario et le marché locaux et globaux, et, encore plus rares, moins de 20% étaient les entreprises possédant un modèle d'analyse stratégique qui considérait le passé, le présent et le futur de façon équilibrée. Cette absence de vision élargie se caractérise, presque toujours, par une manière isolée d'analyser les situations et de prendre des décisions.

Complémentaire à cette étude, l'expérience pratique avec des projets stratégiques de consultants démontre que présidents, directeurs et gérants responsables des principales décisions focalisent deux points principaux dans leurs attitudes: d'un côté, ils cherchent des résultats à court terme, à travers solutions externes immédiatistes et souvent palliatives; et d'un autre côté, ils se concentrent sur l'amélioration des résultats opérationnels, mais restent beaucoup moins attachés aux analyses stratégiques des opportunités et des menaces, ou à étudier le marché et à prospecter l'avenir avec une vision plus large. Il y a aussi une grande difficulté à identifier leurs besoins d'intelligence et à poser les questions correctes leur permettant de maximiser les résultats des affaires.

La figure 1 montre la valeur des entreprises dans le temps, selon la concentration de leur énergie (foyer). Les entreprises type « A » concentrent leur énergie et leur compétence sur le foyer interne, gardant ainsi un dialogue quotidien dans lequel prédomine l'opérationnel, ce qui fait à que leurs décisions focalisent ce foyer. Le comportement de ces entreprises dans le temps se caractérise par une courbe descendante (représentée dans la figure par la couleur orange). Les entreprises type « B » concentrent leur énergie et leur compétence sur le foyer externe et gardent un dialogue soutenu par des idées qui font beaucoup varier leurs possibilités et qui tendent, avec le temps, vers la stratosphère. Ce type d'entreprise présente initialement une courbe ascendante, justifiée par la vision initiale d'une demande externe vraie, mais ensuite une courbe constamment descendante avec des problèmes opérationnels fréquents. Les entreprises type « C » se concentrent de façon équilibrée sur les deux foyers (interne et externe), présentant ainsi dans leur quotidien un dialogue équilibré, ce qui leur permet de faire

émergir des stratégies durables pour les affaires. Dans ce cas, les entreprises présentent toujours une courbe et une croissance constante et dynamique.

Le processus de prise de décision - selon la pratique de la stratégie - est prioritairement utile quand il est cohérent avec le type de raisonnement stratégique, avec les modèles de jeu de marché, de jeu opérationnel et de jeu émotionnel existants dans un certain moment, imprégnés des risques internes et externes.

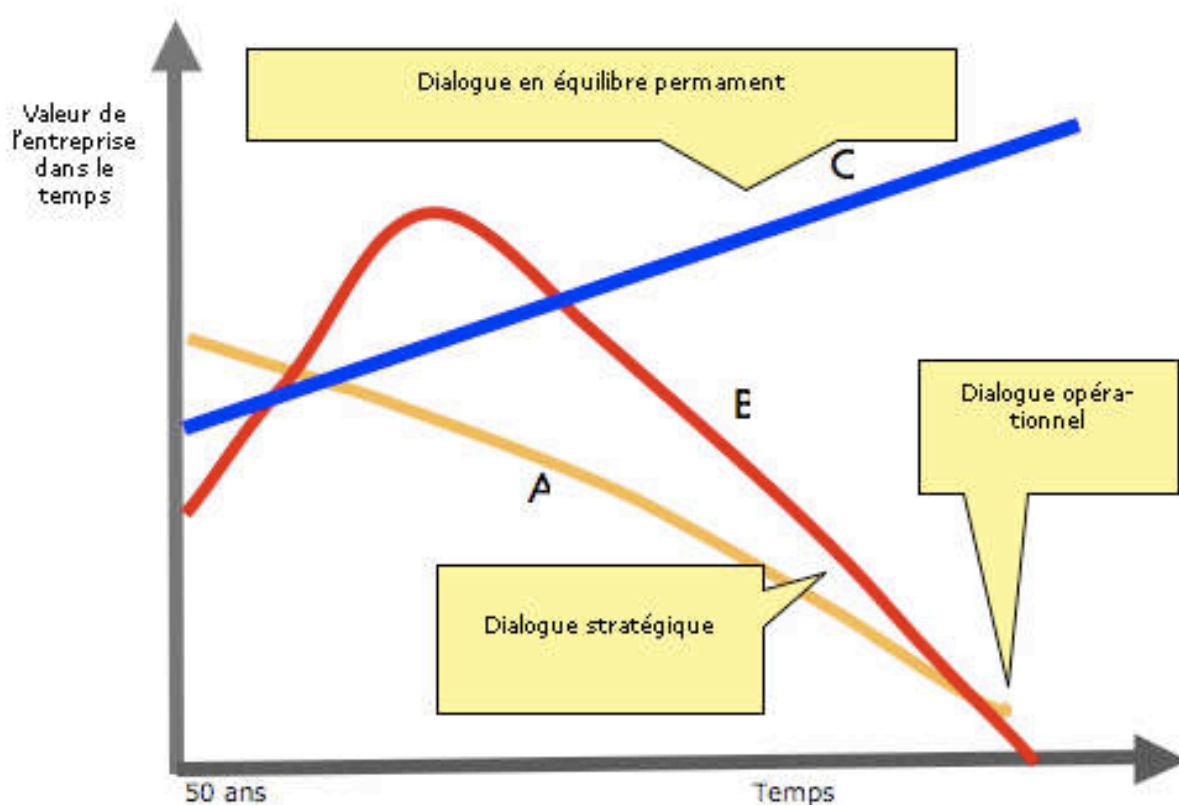


Figure 1 - Comportement des entreprises par rapport à la priorité de foyer

Les rituels pour la prise de décision sont composés des questions suivantes:

- S'agit-il de domaine stratégique?
- S'agit-il de domaine opérationnel?
- Dans quel domaine de risque?
- A-t-il connexion avec la vitesse d'action?
- Pour qui et comment l'information sera-t-elle disponible?
- Que peut-on y attendre en réponse?
- Dans quel délai?
- Avec quelle qualité?

Les thèmes essentiels pour l'amélioration de la conscience concernant une meilleure approche des affaires dans l'entreprise, définis à partir des dialogues furent les suivants:

Structuration de l'Information; Attributs de l'information; Alignement d'objectifs; Processus de déconstruction; Co-construction, consolidation et validation des chaînes productives, gestion de la tension et du changement, tableaux internes et indicateurs externes.

### ***3.1.2. La question de la productivité dans le temps:***

La première phase de la productivité c'est celle de l'ordonnancement du travail. L'objectif en était d'optimiser les tâches à l'appui d'informations du type simple - de 1700 à 1970.

Résultat:

L'Equilibre des Forces entre les Resultats des projets d'Intelligence Compétitive  
et les Aptitudes Professionnelles Identifiés

Tâche optimisée + Information simple = Résultat bon

La seconde phase - de 1970 à 2000: celle de l'entreprise multiproduit, avec des produits plus complexes, l'objectif en étant de produire davantage, les tâches exécutées de façon consolidée et isolée. Le type d'information était complexe, lente, inconclusive.

Résultat:

Tâche consolidée + Information complexe = Résultat mauvais

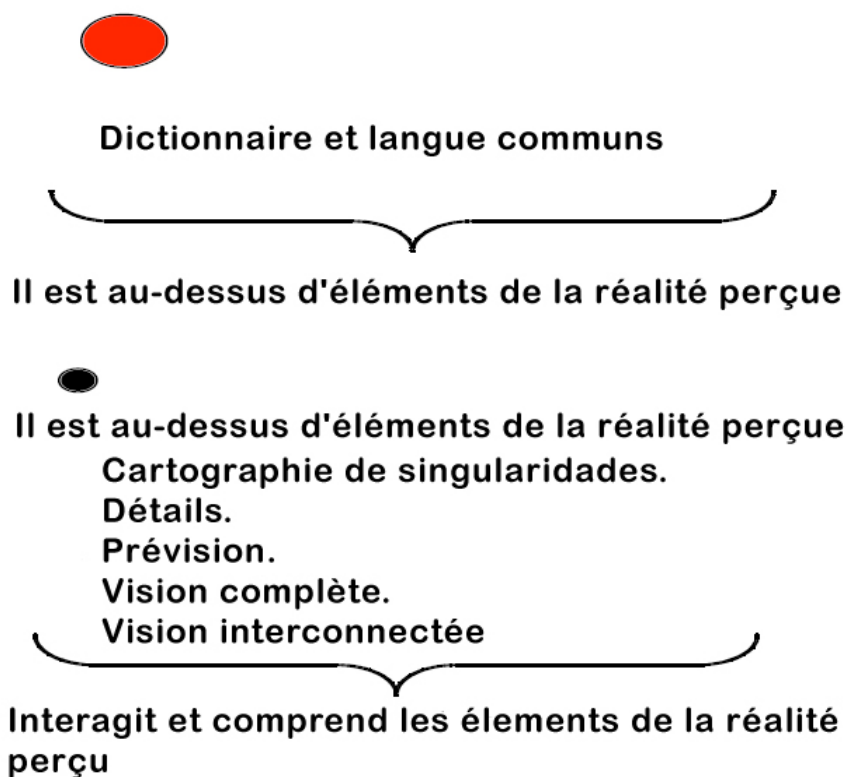


Figure 2. La structure de l'information.

La troisième phase - depuis 2000 - s'initie avec les chaînes de travail, des produits encore complexes, mais on cherche un enlacement entre la tâche et l'information afin d'obtenir un bon résultat. L'objectif en est d'avoir plus de profit. Quand les tâches et les informations travaillent ensemble le résultat tend à être bon.

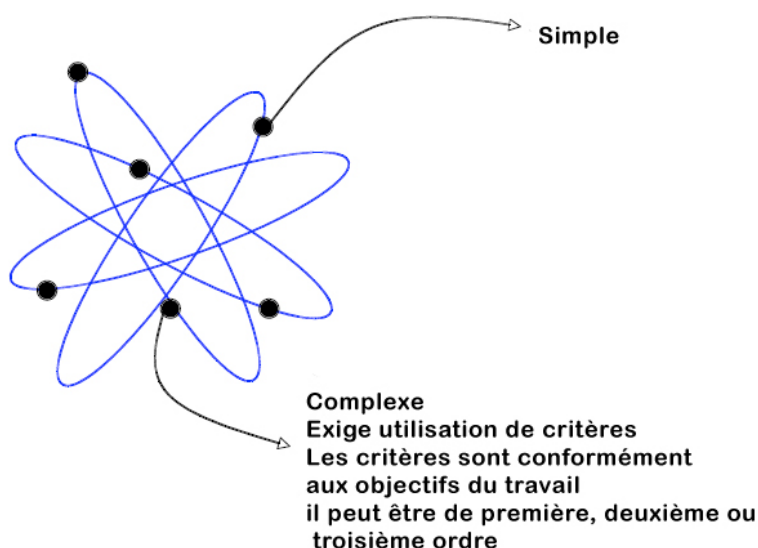


Figure 3. L'information simple et complexe

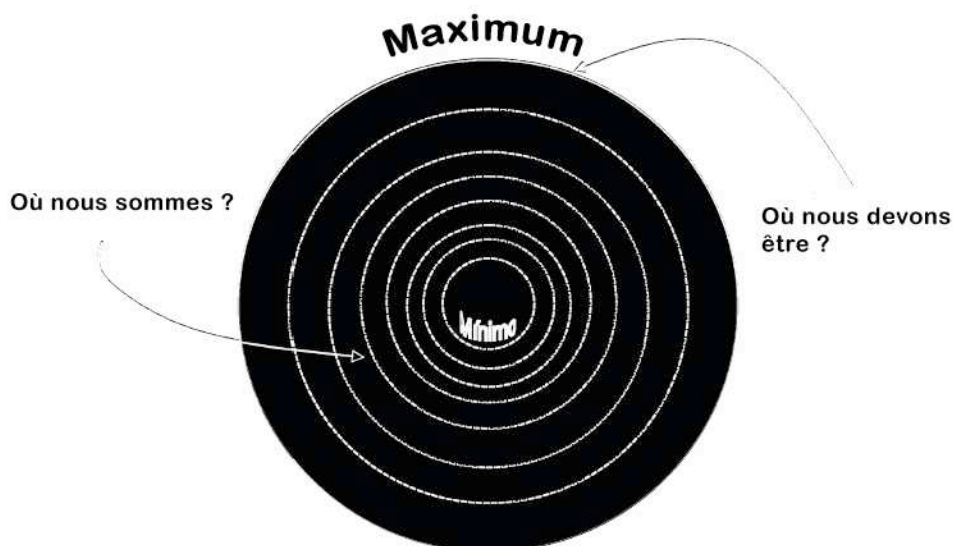


Figure 4. Emplacement des informations

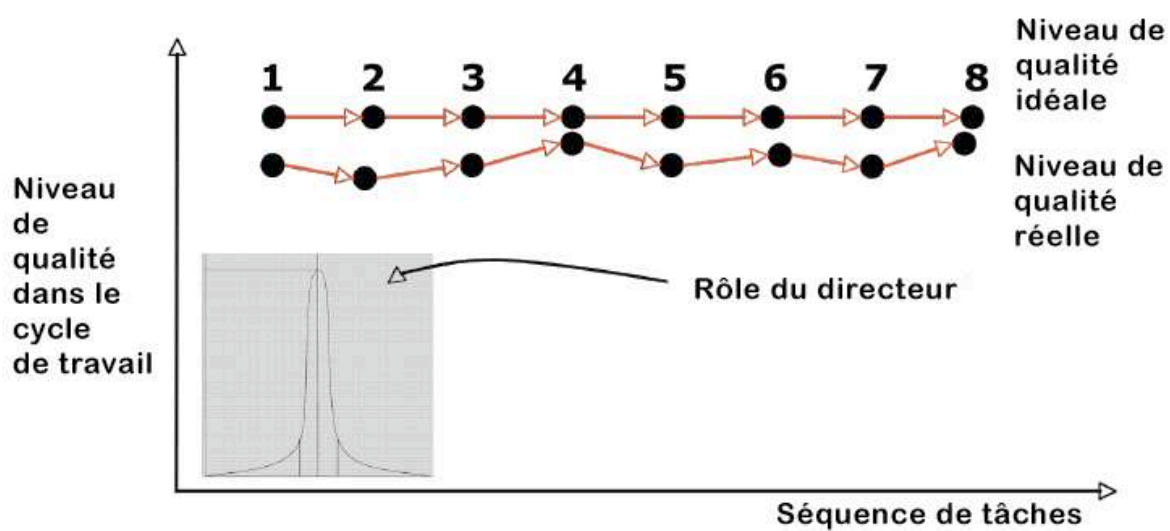


Figure 5. Exploitation des informations.

### ***3.1.3. Différenciations: planification, planning stratégique et raisonnement stratégique.***

L'histoire de la planification commence avec des aspects intimement liés au milieu où vit l'homme. Les saisons de l'année sont les premières manifestations à promouvoir la capacitation de l'homme au niveau de la planification.

En fait, de ces deux conditions sont nés les fondements de la planification, développés dans la condition de prévisibilité que les saisons et le climat nous permettent en déduire: prendre l'initiative aujourd'hui pour que l'avenir soit selon nos intérêts.

Dans la pratique de l'histoire de l'humanité, cela signifie stocker des vêtements et de la nourriture visant la période de l'hiver, quand effectivement nous en aurons besoin.

Un autre aspect de planification fondamental dans l'histoire de l'humanité est la préparation d'armes pour la chasse et la guerre, lors desquelles sont observés pour la première fois des éléments d'imprévisibilité.

Revenant à l'époque contemporaine, nous avons, donc, deux grands thèmes à traiter:



Elaborer un planning dans des situations de prévisibilité adéquate:

Il en existe de nombreux modèles. L'un d'eux, c'est l'administration du salaire des collaborateurs. Il y a les besoins de ressources, prévisibles, et la disponibilité de ressources, aussi prévisible.

Une autre pratique classique, c'est le ravitaillement des frais des foyers. La maîtrise de la demande interne de chaque foyer habilite les femmes au foyer à acheter avec assez de précision.

*Elaborer un planning dans des situations de changements de scénario, et les difficultés à en prévoir les conséquences.*

Nous avons ici des cas plus dramatiques et traditionnels.

La guerre, telle qu'elle est conduite par nos ancêtres, et son évolution jusqu'à nos jours. De quelle manière l'autre va-t-il réagir? Quelles en sont les vraies forces?

De façon très diffuse, mais pas moins marquante pour un observateur attentif, la guerre continue, ne concernant plus la conquête de territoires, visant désormais à conquérir l'espace et les marchés.

Il s'agit de guerres commerciales entre blocs, pays et entreprises. Dans ce nouveau scénario, nous avons de conditions d'extrême imprévisibilité en raison des changements de lois, de produits, de conditions, compétition parmi les entreprises, acteurs et envie des parties.

L'Equilibre des Forces entre les Resultats des projets d'Intelligence Compétitive  
et les Aptitudes Professionnelles Identifiés

## **Evolution de la planification stratégique.**

L'évolution comme facteur de qualité:

Dans l'histoire récente, particulièrement depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, il y a eu d'importants changements dans les scénarios de la vie quotidienne:

1. L'augmentation généralisée de la production afin d'assurer une demande extrêmement forte de biens et de services chez les plus démunis. Une réponse aux consommateurs via produit.
2. Balancement entre offre et demande, et les premiers efforts pour développer des modèles de demande. Création artificielle de demande sous l'effet de la mode, consolidation d'images institutionnelles, postures des marchés concurrentiels et baisse des prix sous l'effet de l'augmentation de l'intensité compétitive.
3. Une fois généralisé le facteur mode comme instrument générateur de demande, il y a une accélération des processus de remplacement de produits et une plus grande variété de produits à être fabriqués, donnant donc naissance à l'obsolescence planifiée.
4. L'augmentation des types de produits à être fabriqués crée des problèmes de structure dans les entreprises et l'industrie, et de fonds de roulement opérationnels. La multiplicité de produits augmente la complexité des thèmes liés à l'administration de la production et crée des problèmes de qualité.

5. Surgissement du facteur qualité comme différentiel compétitif basique.

6. La principale question dans la planification, qui était le produit lui-même, devient désormais le consommateur, ceci comme mesure fondamentale visant l'anticipation de la demande, via programmation anticipée de produits, grâce à une compréhension très rapide de ce que veut le consommateur.

On aperçoit au long des années un changement basique: avant, on satisfaisait le consommateur via produit. Maintenant, on le fait via posture face à lui.

### **Structure méthodologique des origines.**

Dans une formulation méthodologique, on peut relationner:

1. Dû à la révolution industrielle:

De nouveaux modèles de formation de marchés.

De nouvelles conditions de sensibilisation aux besoins matériels.

Augmentation dans l'opportunité d'échanger du travail pour des bénéfices matériels.

L'amélioration dans les rapports travail x bénéfices matériels.

2. Dû au grands conflits entre les peuples:

Une plus grande interaction entre les peuples.

Des flux migratoires dûs aux guerres froides.

De grands transferts de modèles culturels.

L'Equilibre des Forces entre les Resultats des projets d'Intelligence Compétitive  
et les Aptitudes Professionnelles Identifiés

De grands transferts de modèles de besoins matériels.

La mise en valeur de la femme dans le marché de travail.

De nouveaux modèles de besoins matériels et de confort apparaissent dans le marché.

### 3. Dû à la déstructuration du noyau familial:

L'historique des générations et les valeurs familiales s'affaiblissent.

Tout ce qui est inédit et nouveau vaut davantage.

Une grande vitesse de transformation.

La métamorphose dans la valeur du travail.

Les sociétés dans une phase de forte mise en question concernant leurs valeurs et leur avenir.

### 4. Dû aux nouveaux modèles d'information:

La mondialisation de valeurs et concepts.

L'information devient le plus grand besoin.

D'autres besoins, associés aux nouveaux modèles d'information, supplantent la nécessité matérielle. Une plus grande agilité dans la circulation de l'information.

Surgissent les manques émotionnels comme de grands facteurs de motivation de la demande encore sans conditions adéquates d'interprétation et d'information.

La vitesse dans la circulation de l'information accélère la transformation de la société entière.

## **Les phases de la planification dans le temps.**

La phase du déterminisme:

1. Planification associée aux saisons de l'année, au régime des pluies et à la disponibilité ou non de l'aliment et des habits.
2. Arrivée des sociétés et de l'économie agricoles ou agro-industrielles.
3. Le fondement de la planification était la détermination de ce qui allait arriver.
4. Le déterminisme crée un modèle d'information peu ouvert à l'innovation et à la transformation.

La phase de la réaction inconnue:

1. Planification associée à des conflits et à des guerres.
2. Planification associée à des défis techniques, à la religion et à la survie.
3. Le fondement était la connaissance de l'adversaire, la surprise et la capacité à prévoir sa réaction.
4. Valorisation de la flexibilité comme facteur pour surpasser des défis.

La phase de l'obéissance et de la subordination:

1. Plans de formation de sociétés et d'occupation de territoires.
2. La religion comme facteur intervenant.
3. Le fondement était la centralisation des pouvoirs, l'obéissance et la subordination.
4. Le grand danger – la culture de la confirmation dans le raisonnement de ce que veut l'autorité.



La phase de la vigilance de la société comme demande et facteur de planification.

1. Formation des grands empires.
2. L'information comme facteur d'anticipation de mouvements et contrôle, créant des modèles de référence pour la prise de position des autorités.
3. La vigilance de l'Etat comme fondement de la planification et de contrôle de la société.

La phase de l'investissement dans la formation de marchés:

1. La consolidation de marchés avec ses lois de formation.
2. La préoccupation avec l'information sur l'évolution quantitative et la distribution territoriale et ses nécessités.
3. La planification stratégique comme facteur de placement de forces face au scénario ou au marché et les concurrents.
4. Des questions stratégiques de l'époque: Que veut-on? Qu'est-ce que l'on ne veut pas? Profitons-nous de l'opportunité? Savons-nous le faire?
5. Fondement de la planification stratégique de l'époque: investir, ne pas y toucher, désinvestir.

La phase de la volatilité comme élément de scénario:

1. Les besoins se multiplient et deviennent plus sophistiqués.
2. La question n'est plus celle de suivre "le jeu", mais de suivre "quel jeu"?
3. Planification  Placement évolue vers Planification  Compétitivité.
4. Le temps de vie moyen des entreprises diminue sévèrement. Une entreprise devient quelque chose à haut risque.

Phase de la mise en question des besoins matériels:

1. Augmente l'intensité compétitive.
2. Comprendre les forces de scénario et les maîtriser devient fondamental.
3. Apparaît le concept de Jeu de Marché, dû à l'intégration et au maniement de forces d'action commerciale selon un foyer très bien défini.
4. Surgit la question "Talent du Raisonnement Stratégique et Jeu de Marché" contre "Disponibilité de ressources".
5. La question "Raisonnement Stratégique" reste dans l'ensemble des besoins matériels de l'homme, laissant passer les opportunités qui représentent l'ensemble des besoins psycho-émotionnels de l'homme et leurs conséquences dans la consommation de biens matériels.

La phase de la communauté globale:

1. Les marchés se communiquent davantage.
2. Les produits se ressemblent beaucoup plus.
3. Le service est incorporé au produit.
4. Les frais deviennent universels.
5. La comparaison avec les concurrents traditionnels ne fait plus sens.
6. Il faut savoir si l'entreprise, ainsi que le pays, sont correctement compétitifs.

La phase du stress dans la condition compétitive:

1. L'histoire du beau gazon et de mauvaises herbes.
2. Définition de Nord et réponse au commandement.
3. Souplesse de la structure pour des réponses rapides.
4. Flexibilité de la structure pour changer vite de tactique quand et si nécessaire.
5. Capacité d'attaque selon l'option de format de l'entreprise.

## 6. Concept d'entreprise *aigle*.

### **Formation d'affaire et restriction de fonds**

1. Croissance des entreprises dûe à l'apport de fonds, et élan financier plus important que croissance par réinvestissement.
2. La vraie dimension des entreprises au Brésil est définie par la dimension des fonds de roulement opérationnels disponibles.
3. Le besoin des fonds de roulement opérationnels définit lourdement les possibilités des jeux de marketing.

L'augmentation de la sophistication du scénario:

1. Une plus grande vitesse de transformation du scénario.
2. Demande de besoins matériels en diminution.
3. Demande de besoins pour la vie du psycho-émotionnel en augmentation.
4. Les nouveaux besoins et les nouveaux marchés exigent de nouvelles questions.

Questions traditionnelles:

1. Qui sommes-nous?

Idéologies et postures face à la société.

2. Que voulons-nous?

Résultats économiques et financiers.

3. Où allons-nous?

Quels marchés.

4. Comment nous le ferons?

Quels produits.

L'Equilibre des Forces entre les Resultats des projets d'Intelligence Compétitive  
et les Aptitudes Professionnelles Identifiés



## Objectifs et produits de la planification stratégique

En fonction de cette évolution historique, la planification stratégique a plusieurs types de tendances. Cela en raison à des changements basiques des scénarios de référence et, maintes fois aussi, à des facteurs de mode qui influencent fréquemment les théories concernant l'administration des entreprises.

Ainsi, les prémisses de la planification, c'est-à-dire, la prise de décision aujourd'hui visant à que l'entreprise puisse répondre à ses besoins futurs, ne sont maintes fois respectées, dans la mesure où, fréquemment, la planification stratégique n'est pas employée comme instrument d'action, mais comme instrument de futurologie ou de réflexion.

Alors, on observe:

*Planification stratégique comme facteur de posture de l'entreprise face un scénario.*

Dans ce type de planification, les mots-clés sont:

Investir, Désinvestir, Ne rien faire

Ici, il apparaît clairement comme tâche, analyses du type:

1. Projections de nature économique.
2. Analyses de courbe de vie d'activités, marchés et produits.
3. Analyses de rentabilité et retour pour des investissements proposés.
4. Analyses de posture face à des marchés, à des gouvernements et à des concurrents.

L'Equilibre des Forces entre les Resultats des projets d'Intelligence Compétitive  
et les Aptitudes Professionnelles Identifiés

rents.

5. Analyses de forces et faiblesses entre concurrents.
6. Analyses de différentiels des produits concurrents.
7. Quête du facteur-clé de réussite de l'activité.

*Planification stratégique comme instrument de communication et interaction parmi les équipes de l'entreprise.*

Dans ce type de planification, les mots-clés deviennent:

Communication intense entre les parties, et crédibilité pour les ressources internes.

Ce type de planification se doit au fait, que, dans certaines activités, la direction de l'entreprise commence à rester éloignée du marché, et avec cela, commence à perdre le sens de l'orientation stratégique, généralement basée sur la maîtrise du marché et de la situation compétitive des entreprises.

C'est une initiative importante dans les entreprises où la planification stratégique ne semblait pas faire écho au sein des équipes opérationnelles, par manque clair de communication entre elles.

*Planification stratégique comme moyen pour augmenter la condition compétitive de l'entreprise.*

Dans la mesure où il est devenu plus difficile de travailler la question de l'imprévisibilité du scénario, la question fondamentale en est devenue:

L'Equilibre des Forces entre les Resultats des projets d'Intelligence Compétitive  
et les Aptitudes Professionnelles Identifiés

Pourquoi ne pas éliminer le scénario?

Les questions qui se posent sont les suivantes:

1. Comment être le plus compétitif dans tout type de scénario?
2. L'entreprise la plus compétitive souffre moins dans les scénarios de récession, et c'est celle qui remporte davantage dans les scénarios de croissance.
3. Le talent compétitif d'une entreprise vaut mieux que ses ressources matériels.

Ici surgit une évolution conceptuelle importante: les idées valent plus que les ressources matériels. Cela implique faire de la planification stratégique une activité dans laquelle la qualité des idées soit adéquatement valorisée et dûment exposée dans l'entreprise entière.

Conséquence de cette évolution, la planification stratégique s'élabore de façon nouvelle:

### **Raisonnement stratégique.**

I) Raisonnement stratégique.

Il s'agit de l'activité dans laquelle se développe la pensée stratégique afin de placer l'entreprise dans une position compétitive face à ses concurrents.

Différemment à ce qui est considéré pour la planification stratégique, où l'on pense en termes de forces de marché, le raisonnement stratégique se base sur la capacité à jouer avec ces forces par des initiatives inscrites dans la capacité des mem-

L'Equilibre des Forces entre les Resultats des projets d'Intelligence Compétitive  
et les Aptitudes Professionnelles Identifiés

bres des équipes à surmonter les difficultés, dans les aspects psychologiques présents, dans la maîtrise des forces humaines, politiques et de la société.

Le raisonnement stratégique implique la confluence de compétences et talents.

Mais le plus important: le Raisonnement Stratégique cherche toujours la solution de moindre énergie, contrairement aux concepts présents dans la Planification Stratégique, fortement basée, en raison de l'influence de pays et d'entreprises riches, sur le pouvoir de l'argent et de la force.

## II) Conceptualisation d'entreprise compétitive.

Dans les modèles de raisonnement stratégique, une entreprise compétitive est celle qui dispose des moyens suivants:

1. Forte orientation pour le marché et pour l'avenir.
2. Réponse agile et adéquate pour la mobilisation.

## III) Jeu de marché

Il s'agit de l'activité par laquelle, en accord avec la haute hiérarchie, l'équipe commerciale et l'entreprise définissent la forme de travailler dans le marché.

C'est l'action par laquelle l'entreprise appliquer sur le terrain, avec ses équipes, les raisonnements stratégiques et de marché, visant à optimiser sa condition compétitive face aux concurrents, jouent dans le marché et créant des espaces parmi ces derniers, toujours avec la vision d'orientation pour le marché.

#### IV) Structure singulière.

C'est le composant du raisonnement stratégique responsable de la réponse au commandement et de la formulation de l'organisation de l'entreprise.

L'entreprise est conçue de manière spécifique afin d'optimiser ses mouvements en termes de Jeu de Marché, permettant ainsi le maximum d'efficacité opérationnelle vis-à-vis du jeu de marché souhaité, et le minimum de frais opérationnels possible.

#### V) Equation économique.

C'est le composant du raisonnement stratégique où sont administrées deux variables fondamentales:

1. L'équilibre économique de l'entreprise exprimé en termes de capacité à créer du liquide avec les produits "cash cow" et à en absorber avec les autres produits de l'entreprise.
2. La structure de fonds de roulement opérationnels de l'entreprise, telle que nécessaire pour la pratique du Jeu de Marché développé à partir du raisonnement stratégique.

#### VI) Administration de la culture

Le composant du raisonnement stratégique où sont prises les actions pour assurer à que l'exercice du jeu de marché soit développé par des équipes ayant la compétence et la culture compatibles avec les exigences de son exécution.

## VII) Planification stratégique

C'est l'exercice par lequel sont planifiés les chronogrammes physiques et financiers de diverses activités qui consolident le raisonnement stratégique de l'entreprise, sont établies les compétences et les responsabilités, de façon à que toutes les équipes concernées puissent avoir l'engagement nécessaire, assurant ainsi la dynamique et la capacité d'exécution demandée.

Dans la phase actuelle, nous apercevons que les entreprises incorporent les éléments des trois phases d'évolution de la planification stratégique, avec emphase sur la dernière, puisqu'il s'agit d'un modèle de planification qui touche l'entreprise toute entière.

### *Ce n'est ni raisonnement ni planification stratégiques*

Comme il y a dans le marché beaucoup de confusion à propos des concepts qui régissent l'élaboration du raisonnement et de la planification stratégique, quelques rappels s'avèrent opportuns:

Le fondement du raisonnement et de la planification stratégique est celui de faire maintenant ce qui nous permettra d'obtenir un scénario et l'avenir souhaités. Si cette prémisse ne se vérifie pas dans le présent, c'est que nous ne faisons pas de raisonnement et de planification stratégiques.

Futurologie, prévisions, ce sont des moyens pour l'architecture de scénario. Faire des prévisions ne veut pas dire faire de la planification stratégique.

L'Equilibre des Forces entre les Resultats des projets d'Intelligence Compétitive  
et les Aptitudes Professionnelles Identifiés

Faire des investissements ou des désinvestissements, ce n'est pas faire de la planification stratégique. Des investissements en sont les conséquences. On ne peut pas faire de planifications stratégiques pour justifier des investissements ou des désinvestissements.

Faire des formations, ce n'est pas faire de la planification stratégique. Il faut définir le jeu de marché et la structure singulière correspondante pour que l'on puisse, alors, faire effectivement des exercices de planification en formation de personnel et avancer sûrement vers son exécution.

Développer un produit, ce n'est pas contribuer pour la planification stratégique. Le raisonnement stratégique indique le jeu de marché à être réalisé. Ce dernier demande le produit qui sera nécessaire pour le faire. Alors, on ne peut pas faire de la planification stratégique pour justifier des produits ayant été développés.

#### *Pratique du raisonnement stratégique:*

La pratique du raisonnement stratégique demande l'usage extensif de méthodologie analytique visant la structuration de raisonnement, mais elle est facile à développer car se trouve ancrée dans certains préceptes assez simples:

#### *Conceptualisations des risques externe et interne de l'entreprise:*

Il s'agit d'une première classification fondamentale pour l'analyse, où le risque externe signifie toujours scénario, forces économiques, concurrence et produits. Risque interne signifiant frais, structures, culture et capacité de réponse à l'orientation pour changement de fonds.

*Sensibilité au marché et aux forces y présentes.*

Réussit à avoir un bon raisonnement stratégique celui qui vit effectivement le marché et en aperçoit les forces qui intéressent vraiment.

*Respect des personnes et des clients*

Réussit à avoir un bon raisonnement stratégique celui qui respecte le client, qui témoigne d'un vrai intérêt pour lui, et qui s'applique à s'anticiper à lui.

*Respect des difficultés et inerties*

Réussit à avoir un bon raisonnement stratégique celui qui a le "pied sur terre", et qui connaît les inerties et les difficultés présentes lorsque l'on essaie de lancer des initiatives pour changer les événements en route.

*Capacité de structuration du raisonnement.*

Le raisonnement stratégique s'exerce toute la journée, tous les jours. Ecrire pour solidifier les idées et pour bien savoir les transmettre en est la tâche suivante.

En fait, la planification stratégique doit avoir pour objectif principal celui de répondre à certaines questions, telles que:

1. Construire les conditions par lesquelles l'entreprise sera la plus compétitive



dans différents scénarios.

2. Construire les conditions de moindre difficulté dans des scénarios moins favorables.
3. Travailler selon l'idée dont le talent d'une entreprise vaut plus que ses moyens matériels.

Agir de cette façon est possible mais demande à:

1. Comprendre les risques externes et internes.
2. Avoir la sensibilité pour le marché de son action et pour les forces y présentes.
3. Penser et agir avec cohérence et respect des gens.
4. Comprendre et réagir face aux difficultés et aux inerties conséquences du milieu.
5. Avoir la capacité de structuration du raisonnement, d'imagination et de vision élargie.

#### *Objectifs du jeu du marché.*

L'objectif en est la construction d'un processus dans lequel planifications et méthodes de travail obtiennent ce que Luiz Bersou appelle "Vente facile" pour bénéfice de l'entreprise et de l'économie d'efforts.

S'il existe une vision claire des planifications et des méthodes de travail permettant à l'entreprise d'obtenir des acquis et de soutenir cette condition dans le temps, elle est cruciale pour que l'entreprise assure ses objectifs d'occupation de marché.

Doter l'entreprise d'une théorie d'action de marché signifie que l'entreprise, par ses dirigeants et vendeurs, a pleine conscience de ses éléments d'action, et, de cette façon, les utilise avec le maximum de moyens et de possibilités.

Cette façon d'agir est correcte car nous constatons fréquemment des entreprises dans lesquelles la conscience des éléments d'action et des ressources disponibles n'est pas pleine, ce qui fait que ces entreprises-là n'utilisent pas au maximum leurs moyens et possibilités.

Si l'entreprise a une théorie d'action de marché, et cette théorie est formalisée et connue par tous, il nous est possible de mesurer les déviations d'action et de conduite qui ont lieu dans le quotidien des entreprises.

De cette façon, les actions de critique envers la qualité du jeu, l'indication d'éléments pour son amélioration et pour corriger les actions qui souffrant des déviations deviennent possibles. Le résultat en est une amélioration continue du jeu de marché.

Luiz Bersou classifie les éléments constitutifs du jeu de marché selon la méthodologie ci-dessous:

### *Analyse du scénario compétitif*

Dans l'analyse du scénario compétitif sont discutés les thèmes suivants:

1. Qu'est-ce qu'est le marché?
2. Produits qui font l'objet du marché.

3. Concurrents qui participent au marché.
4. Produits et concurrents alternatifs qui participent au marché.
5. Stratégies compétitives pratiquées par les concurrents.
6. Analyse des facteurs historiques et leur influence dans le scénario compétitif actuel.
7. Formats de négociations existantes dans le marché.
8. Caractérisation des vainqueurs, des perdants et de ceux qui jouent pour match nul.
9. Caractérisation des alliances potentielles.

Ensuite, est faite une décomposition des dimensionnels et des attributs de produits et d'entreprises et de leurs services par le moyen de tableaux appropriés, comparant Forces et Faiblesses chez les concurrents directs.

Le principe de ce travail est celui de ne pas vendre de produits, mais les différences parmi produits, services, histoire des entreprises et images de marque.

De ce travail naît l'identification, parmi les attributs de produit et entreprise, des détails qui sont plus forts et qui, alors, ont un plus grand pouvoir de destabiliser la dispute de marché. Ces détails sont appelés "Facteurs Clés de Réussite".

Ce travail observe le fondement selon lequel on ne doit pas vendre où il n'y a pas de sûreté vis-à-vis du consommateur par rapport au processus d'achat.

Etudier les facteurs d'insécurité et construire des situations où ces facteurs soient résolus devient élément important dans la planification de "Jeu de Marché".

L'Equilibre des Forces entre les Resultats des projets d'Intelligence Compétitive  
et les Aptitudes Professionnelles Identifiés

Comme facteur structurant de tout “Jeu de Marché”, on analyse la caractérisation de la stratégie compétitive qui sera pratiquée par l’entreprise comme ensemble.

Les stratégies compétitives qui sont toujours présentes sont:

1. Stratégie compétitive par résultats des frais.
2. Stratégie compétitive par différenciation.
3. Stratégie de niche de marché.

*Analyse des éléments qui égalisent ou différencient le jeu de l’entreprise en question face aux jeux des concurrents.*

1. Analyse de la posture des entreprises dans le marché du point de vue de l’identification avec le client final ou le consommateur.
2. Analyse de la perception chez le client final ou le consommateur de la place des produits dans le marché.
3. Analyse de la perception chez le client final ou le consommateur des types de produits qui sont offerts, et réflexes dans les conditions de négociation.
4. Analyse de la force de chacun dans les chaînes de distribution.
5. Analyse de la masse critique compétitive de chacun.
6. D’entre autres.

*Recherche de facteur compétitifs oubliés ou ignorés qui ne font pas partie des activités habituelles des concurrents*

Ce thème est normalement crucial dans les formulations de jeux de marché.

Dans la mesure où le temps passe, des modèles comportementaux s'établissent entre fournisseurs et clients et sont en général soutenus même s'ils ne sont plus importants pour la caractérisation de la condition compétitive entre les parties.

Ce que nous avons ici, ce sont des lacunes dans les structures de jeu des concurrents que si forment avec le temps, et dont l'observation nous permette d'en profiter.

Complémentairement, de nouveaux modèles de demande surgissent et exigent de l'attention. Ceci n'ai pas toujours observé par les participants du jeu.

Ce sont des thèmes qui font partie de la quête à des facteurs en termes de possibilités et d'utilisation de ressources qui sont présentes:

1. Dans les chaînes de logistique et de distribution.
2. Chez nos clients directs ou intermédiaires.
3. Dans les normes techniques et les éléments de législation.
4. Dans des modèles de travail.
5. Dans des modèles d'achat actuels et émergents.
6. Dans des modèles d'habitudes de consommation actuelles et émergentes.

### *La construction du focus*

L'Equilibre des Forces entre les Resultats des projets d'Intelligence Compétitive  
et les Aptitudes Professionnelles Identifiés

Focus veut dire concentration d'énergie. Focus veut dire se concentrer sur l'essentiel et ne pas perdre le temps avec ce qui n'est pas essentiel. Focus veut aussi dire jouer pour La victoire et non seulement jouer pour d'autres résultats.

La construction de la vente facile passe par la perception de ce que les facteurs d'énergie s'utilisent correctement.

Avec cette perception, la convergence des facteurs de différenciation avec l'énergie nécessaire pour la consécution du résultat souhaité, fait le Jeu de Marché supérieur à ceux des concurrents. Il est obligatoire de définir un plan exécutif selon la méthodologie créée pour cette différenciation.

1. La construction de situations de gagne x gagne entre client et fournisseur.
2. Construction de partenariats visant la perpétuité des affaires, même en générant des bénéfices pour d'autres entreprises non-concurrentes. Le client remercie et rétribue.
3. Gestion de la rotation de stocks comme facteur de référence pour les actions promotionnelles.
4. Faits nouveaux en termes de rituels de vente.
5. Faits nouveaux en termes d'utilisation des chaînes de logistique et distribution.
6. Faits nouveaux en termes d'offre de différentiels de produits et services.
7. Perception des vrais facteurs de demande, principalement quand il y a des facteurs techniques et d'utilisation de normes concernés.

*Éléments déviants fondamentaux pour dynamiser le marché dans des situations compétitives.*

Accompagner la stratégie de support de notre jeu dans le temps.

Accompagner les résultats du jeu de marché créé et le type d'alliances qu'il promet avec tous les acteurs présents et qui jouent directement ou indirectement dans le marché d'action.

Le Jeu de Marché se montre-t-il capable de rendre l'entreprise référence institutionnelle pour le marché?

Le Jeu de Marché contemple le rapport et la bonne entente qui intéresse avec tous les acteurs, y compris les concurrents et les fournisseurs?

L'entreprise pense assumer ou participer au capital de concurrents, si des opportunités s'y présentent?

*Support du jeu de marché dans le temps*

Le support du Jeu de Marché dans le temps est fait hors du domaine commercial. Cela arrive parce que, fondamentalement, le Jeu de Marché est un déroulement du Jeu Stratégique. Une fois l'évolution du Jeu Stratégique observée, il faut nécessairement assurer la révision du Jeu de Marché.

Ce type de débat est d'habitude assez sophistiqué. Le thème central touche les

L'Équilibre des Forces entre les Résultats des projets d'Intelligence Compétitive  
et les Aptitudes Professionnelles Identifiés

éléments commerciaux, produits, concurrents, prix, coûts et d'autres éléments, mais, surtout, est centré sur les facteurs d'énergie et de force disponibles au sein de l'entreprise.

Le thème central devient donc: l'entreprise a ou pas force pour faire le Jeu Stratégique et, par conséquent, le Jeu de Marché demandé en fonction de ses ambitions?



## **3.2. Fondements de l'Humain.**

Compendium des principaux moments du dialogue avec Paulo Volker:

### **3.2.1. Sur Intelligence et Conscience**

Le mot et le concept d'intelligence sont souvent insuffisants pour une approche plus large de la créativité, de la compétence, de la haute performance, de l'émotion, de la culture et des réseaux de travail. Ils ont une archéologie sémantique et étymologique limitée. Par contre le mot conscience porte un problème: dans l'histoire de la philosophie, elle est traitée par presque toutes les écoles de pensée et également par l'ésotérisme. Cela lui rend un mot utilisé strictement comme un concept techniquement rigoureux, mais à la fois très vague aussi, confondu par certains avec l'idée d'âme et d'esprit (le sens d'âme est originé dans l'oeuvre d'Aristote).

Mais il possède une force qui ne peut être négligée. Dans un texte sur l'Intelligence Compétitive, il faut qu'il y ait une partie dans laquelle la conscience et l'intelligence soient abordées. Pour Luc Quoniam, Français avec P.h.d. en Intelligence Economique, l'intelligence est un état d'esprit. Le mot intelligence gagne statut opérationnel lorsque la psychologie la transforme en une catégorie servant à mesurer , avec des tests de QI (quotient intellectuel). Avant cela, dans la philosophie, ce concept désignait la capacité à transférer à l'intellect ce qu'apercevaient les sens. Cette ligne de pensée se vérifie dès Aristote, jusqu'à St. Thomas D'Aquin. Dans le monde moderne, le mot perd de son importance et se fragmente

en des sens spécifiques dans chacune des spécialités que devient la connaissance. Il devient technique, indique le contrôle et le travail dans les normes moyen-fin.

S'éloignant de ce que disent la psychologie et ses congénères, on arrive aujourd'hui à un mot qui se rapporte à tout et finit par ne plus rien dire. L'intelligence, actuellement, est physique, esthétique, politique, même émotionnelle. On arrive même à détecter de l'intelligence dans les frappes d'un boxeur, dans les formes d'une top model, dans les actions d'un politicien, dans la musique d'un compositeur. L'Intelligence est aujourd'hui capacité de communication, d'apprentissage, d'adaptation, d'interprétation, étant même le statut d'habileté basique. Donc, ce que Descartes appelle "bon sens", don socialisé par Dieu chez les hommes, peut alors être pris par intelligence. Toutefois, le fait qu'un mot aît perdu son sens, qu'il soit devenu si élastique au point même de tout embrasser, ne peut pas nous satisfaire. L'intelligence désormais ne signifie plus quelque chose de spécifique, clair, déterminable. Mais son amplitude nous renvoie à un terrain extrêmement important, celui qui établit un abîme entre culture et nature, humain et animal. Le mot intelligence, usé, rendu ridicule par des tests, mal mené par des tentatives infertiles de le mesurer, garde encore, bien ancrée dans son étymologie, la référence à une caractéristique ineffaçable et irréductible chez les humains: la conscience.

Selon ce raisonnement, en tant que "capacité de réflexion", le mot intelligence gagne d'autres contours, rend possible l'avènement de concepts et catégories extrêmement fertiles et significatifs, car il ne s'agit plus de choses banales, telles que la comptabilité des tests de QI, mais de la réalité complexe, tendue,

bruyante et organisée de la conscience humaine. Elle commence à être aperçue à travers l'idée qui organise les concepts d'appréhender, comprendre, apercevoir, changer et interpréter. Mais elle n'est pas tout à fait cela. Castoriadis, lorsqu'il parle de l'essence de la conscience, il le fait avec le mot *magma*: la capacité créative absolue. Capacité de création *Ex nihilo*, tirée de rien. Il parle aussi de l'incapacité de la science contemporaine à aborder ce "puits profond" qui crée des symphonies, des pyramides et des champs de concentration.

L'implication milieu/culture est si complexe que nous pouvons affirmer que l'humain crée la réalité, le monde. De cette façon, ce que l'on appelle *nature* est déjà une création. Il y a un "arbitraire" dans le processus servant à circonscrire le monde. Une certaine chose n'y est pas incluse; certaines choses nous échappent toujours. Impossible à tout nommer. Pas de perception absolue. Alors, le milieu que l'on crée est partie de notre culture. Il n'y a donc aucune réflexion sérieuse à propos du milieu à ne pas indiquer l'humain même - créateur de milieux.

La machine, l'outil, c'est le prolongement de nous même - prothèse -, la projection de notre corps à travers la chose. C'est l'expression de notre conscience. Montrez quelque chose d'une culture et on peut parler de la conscience établie en cette chose. Un "chopper" paléolithique est l'expression de la conscience d'un être humain précis depuis deux millions d'années. Tel qu'un superordinateur, l'expression de notre conscience aujourd'hui. Essentiellement, des choses, *res non nata* (ce qui ne naît pas de soi-même), sont conçues, sculptées et créées par l'humain. Si l'une de ces choses peut rendre opérationnel un sys-

tème spécialiste, une intelligence artificielle, "apprendre" et prendre des "décisions", cela signifie qu'il y a quelque chose de la conscience qui peut déjà être spécifiée et reproduite par la machine. Le superordinateur Silicon parle sur nous-même autant que l'outil de tailler sur l'Homo Habilis.

L'humain est avant tout un être qui construit des réalités. Il crée pour soi-même, à partir d'un certain moment, un monde darwiniste, plein de conflits concernant le sommet de la chaîne biologique. Il s'aperçoit que considérer les principes comme des facteurs non-négociables dans la vie pourrait lui apporter des avantages, mais juste dans les souvenirs, car la survie s'attache surtout au flexible, pas à l'irréductible. Le problème, c'est qu'à un moment donné la culture était déjà devenue un bouclier suffisamment solide pour poser les normes de la survie biologique en second plan. Bien évidemment, on ne peut pas ignorer que l'humain produit et sépare la culture, tel le fait le *Bombyx mori* avec la soie, ou l'araignée avec son fillet. Mais, l'important, c'est qu'avec la complexité de la culture certains facteurs absolument impensables dans la "pratique" de la vie, deviennent possibles: l'oisiveté, le plaisir, le rêve, le sacré, la philosophie, la science, l'éthique. Donc, la culture peut fonctionner comme une bulle.

L'idée est de considérer la conscience comme la capacité à comprendre ou à élargir la vision lors de situations limite, et l'intelligence comme la capacité à faire des distinctions ou à se faire distinguer. Des définitions inter-génératrices où il nous est impossible de définir l'une sans l'autre.

La conscience spéculative, est capable de re-fléter, de se tourner vers soi-même, de

marcher en arrière - le préfixe “re” dans son double sens: répéter et rétrograder. Dans ce sens-là, ne pas avoir conscience peut être comparé à la condition de la biosphère, être plongé dans l’absolu - ce que Rilke parvenait à repérer dans le regard des animaux: il n’y a pas de condition de ré-gression, d’auto-observation, de *feedback*. Avec la conscience, il y a la culpabilité, la peur, le malheur, le manque, le péché. Mais l’intelligence, perceptible aussi dans le monde animal, est la technique de la distinction, de la capacité à définir, à rassembler, à grouper; celle de l’analyse, de la synthèse. De cette manière, il est possible de faire un rat choisir le chemin le plus court afin d’attraper la nourriture (intelligence), mais pas de lui faire découvrir qu’il n’est que l’expérience d’un chercheur pavlovien (conscience).

Parler d’intelligence, c’est parler aussi de l’émotion en tant que dynamiques qui spécifient les domaines d’actions dans lesquels nous nous déplaçons. C’est parler et de son fort rapport avec l’éthique.

Selon Humberto Maturana et Francisco Varela, tout système rationnel se base sur des prémisses fondamentales acceptées a priori et puisant dans l’émotionnel.

Encore selon Maturana, les émotions sont des “*dispositions corporelles dynamiques qui définissent les divers domaines d’action dans lesquels nous nous déplaçons (...) et le rationnel est constitué des cohérences opérationnelles des systèmes d’argumentation que l’on construit dans le langage pour défendre ou justifier nos actions*” (MATURANA 2001). Quand nous changeons d’émotion, nous changeons d’action.

Cela est facilement perceptible, mais on continue à croire que ce qui définit nos conduites, c'est la rationalité. Les individus sont constitués dans l'entrelacement de l'émotionnel et du rationnel. L'émotion, ici, ne doit pas être prise par une limitation du rationnel, mais par une condition de possibilité, car l'action n'est possible qu'avec l'émotion qui la fonde et qui la rende possible en tant qu'acte.

### **3.2.2. Sur Conscience et Capacité Stratégique:**

La pratique dans le domaine de l'intelligence compétitive, c'est pour certains? C'est pour les talents anormaux et les personnes hypertrophiées, typiques du côté droit de la courbe de Gauss concernant les populations, où se trouvent les génies? Comment réussir à développer quelqu'un de médiocre afin qu'il puisse agir avec capacité, conscience et stratégie?

Tous peuvent avoir du potentiel, mais cela ne signifie pas qu'ils soient disponibles à produire des réflexions leur permettant une pratique plus consciente ou davantage stratégique. Car la disposition n'est pas qu'une action rationnelle, elle est fondamentalement émotionnelle. Il s'agit non seulement de ce que chacun sent, mais, surtout, de ce que chacun pense. Voilà pourquoi les organisations préfèrent choisir et embaucher des professionnels qui vont travailler dans le domaine stratégique et ayant déjà cette conscience et cette capacité développées. Dans le cas du développement de la performance, il existe des expériences de succès dans la production de résultats qui génèrent d'autres types de dynamique avec la pratique de l'intelligence collective, à travers le surgis-

sement de la transparence et de la confiance, situations lors lesquelles beaucoup des professionnels dits “médiocres” passent à gagner du relief. Il y a même des cas de personnes considérées médiocres et qui commencent à contribuer de façon si importante qu’elles finissent par pousser l’entreprise à des niveaux plus élevés. En fait, dans la culture où nous produisons, nos dynamiques comportementales n’ont pas l’habitude de changer assez vite. En réalité, nous gardons davantage nos comportements, au lieu de changer et d’élargir notre vision.

Il faut dire que, lorsque quelqu’un dit qu’une certaine personne est médiocre, il s’agit là de l’opinion d’un observateur à propos de certains paramètres qu’il réussit à remarquer en quelqu’un, et qui signifient, à leur tour, un certain type de consensus socio-culturel sur la valeur des actions de quelqu’un dans un contexte donné. Ceci ne concerne pas la chose en soi, mais juste une dynamique observée. Pour l’exemplifier, certaine fois, je donnais une classe à des aides-apprentissage et j’en étais mécontente parce que je pensais que certaines personnes n’arrivaient pas à m’accompagner, ne comprenaient pas mes propos. Voilà que j’ai eu l’idée de séparer le groupe: j’allais donc appliquer un test et créer un cours préparatoire pour que ces personnes puissent accéder à mon cours, puissent être capables d’en accompagner le processus. Cela jusqu’au jour où un sage m’a posé la question suivante: “ Etes-vous en train de me dire que vous n’arrivez pas à faire à que l’autre vous comprenne, et que vous êtes plus intelligente que lui? Que votre intelligence ne sert qu’à interagir avec un même type de personne que vous, et que, pour cela, vous séparez ces personnes-là des autres?” Après ça, c’était moi la médiocre. Je commence alors à

chercher la simplicité, et à développer certaines habiletés en moi: le non savoir, l'art de poser les questions, d'apprendre à ouvrir et à fermer, de connaître le temps, le lieu, et de ne pas limiter la capacité des individus. Il faut se rendre compte qu'il ne s'agit pas de "donner à quelqu'un" la capacité stratégique ou la conscience, celui-ci n'est pas un principe actif valable. Chaque être humain apporte une réalité dans ses mains et c'est l'interaction ouverte avec cela qui donne du sens au processus collectif de changement.

Par contre, il existe une donnée statistique mondiale qui démontre que 99% des personnes ne produisent pas de manière originale, ni de façon innovatrice avec autonomie et liberté. Celle-là est une réalité plus dure, mais, dans une équipe d'intelligence compétitive, il existe des demandes de capacités d'actions stratégiques assez variées, cela n'en étant pas le plus grand défi. Pour l'IC, ce qui finalement importe, c'est la présentation d'un ensemble de tendances et d'importances qui puissent démontrer le potentiel latent disponible et dans lequel on peut investir, et que cet investissement devient de grande valeur car il n'est pas banal, une fois qu'il est systémique et intégré.

Pour des actions riches et innovatrices issues du croisement des trois reseaux, il faut être ouvert au début pour ne pas limiter préalablement le programme. Selon François Julien, quitter la concepção de spectacle afin de comprendre qu'un résultat est d'autant plus grand qu'il ne l'est discret et le moins possible ciblé, car il dépend, indirectement, du processus lancé. On continue avec Confucius:

*"L'essentiel, en stratégie, c'est de savoir passer d'un point à un autre. Le stratège ne se fixe pas sur un seul point. Tout son art se résume à savoir varier d'un extrême à l'au-*



*tre – aussi largement que le fait la réalité”. (Conversations avec Confucius, IV, 10).*

Selon ce que dit le dictionnaire Houaiss, *médiocre* veut dire la “... personne peu capable, sans aucun talent, qui, d’une façon générale, reste en deçà des autres, ou qui, dans un domaine donné d’activités, ne réussit pas à dépasser ou même à atteindre la moyenne”. Le dictionnaire Aurélio, plus résumé, dit “... celui qui n’a pas de relief; commun, ordinaire, vulgaire, moyen”.

Beaucoup d’études furent réalisées afin d’expliquer ce type d’être dans le monde. Wilhelm Reich (1897-1957) écrit son fameux “Ecoute un nul” (1948), cherchant justement à comprendre et à dénoncer les médiocres. Avant lui, José Ingenieros (1877-1925) produit une oeuvre de plus longue haleine, “L’Homme médiocre” (1913), dans laquelle fait l’analyse détaillée de ce qui serait ce type de personnalité.

Ingenieros, à un moment donné, dans son oeuvre, nous rappelle le type de personnalité connu comme *Philistin*, en le considérant comme un type de médiocre: “... produit des coutumes, dépourvu de fantaisie, orné de toutes les vertus de la médiocrité, menant une vie honnête, grâce à la modération de ses exigences, paresseux dans ses conceptions intellectuelles, supportant avec une patience touchante tout le fardeau des préjugés hérités de ses ancêtres” (Op.cit.p.54)

Il rappelle Schopenhauer qui, dans ses "Aphorismes", “...définit le parfait Philistin, comme un être qui se laisse tromper par l’apparence, qui prend au sérieux tous les dogmatismes sociaux, constamment inquiet de sa soumission aux for-

ces mondaines” (Op.cit.p.55).

Selon Ingenieros, “la médiocrité consisterait pour certains en l’inaptitude à exercer les plus hautes qualités du génie; pour d’autres, ce serait le penchant à raisonner prosaïquement” (Op.cit.p.55). Médiocre correspondrait à *bourgeois*, en contreposition à *artiste*.

Il nous rappelle aussi que, pour Flaubert, le médiocre est celui qui "pense basement". Ce n'est pas l'imbécile, puisque celui-ci occupe un extrême dans le monde (le génie en occupant l'autre); le médiocre est placé au centre. Et, en continuant avec Flaubert, on se demande "... serait-il, alors, ce qu'en philosophie, politique ou littérature, on appelle un éclectique ou celui qui est juste au milieu? Absolument pas, répond-il. Celui qui est juste au milieu le sait, il a l'intention de l'être; l'homme médiocre est juste au milieu lui aussi, mais sans le savoir. Et il l'est par nature, pas par opinion; par caractère, pas par accident. Pendant toute sa vie, ainsi qu'indépendamment de son état d'âme, il sera médiocre. Son trait caractéristique, absolument clair, c'est son respect par rapport à l'opinion des autres. Jamais il ne parle; répète toujours. Il juge les hommes comme il l'écoute faire. Il révérera son plus cruel adversaire, si celui-ci réussit à se hisser; méprisera son meilleur ami, si personne ne le loue. Son critère manque d'initiative. Ses admirations sont prudentes. Ses enthousiasmes sont officiels. (Op.cit.p.54)

En résumant, Ingenieros conclut: “L’homme médiocre n’est que l’ombre projetée par la société; par essence, imitatif, parfaitement adapté à vivre en troupeau, à reproduire routines, préjugés et dogmatismes utiles pour la domesticité”.

Fantastique ce qui ajoute Hannah Arendt (1906-1975). Pour elle, la contemporanéité est exactement le scénario adéquat pour le surgissement de cette nouveauté historique que nous appelons ici d’"être médiocre". Dans *La Condition humaine* (1958), la médiocrité ne concerne pas un seul individu, mais est une caractéristique de la masse, cette nouveauté historique que la modernité nous a offerte. Pour la masse, "... aucune des capacités supérieures de l’homme n’était nécessaire pour rapporter la vie individuelle à la vie de l’espèce; la vie individuelle était devenue partie du processus vital, et la seule chose nécessaire était de labourer, c’est-à-dire d’assurer la continuité de la vie de chacun et de celle de sa famille. Tout ce qui n’était pas nécessaire, pas exigé par le métabolisme de la vie en nature, était superflu ou n’était justifiable que si représentant une particularité quelconque de la vie humaine en opposition à la vie animale. D’où on pourrait dire que Milton aurait écrit son *Paradis perdu* par les mêmes raisons et découlant des mêmes élans qui poussent la ver à soie à produire la soie." (Op.cit.p.336)

Sont ici traitées les visions de monde et les valeurs. Ce milieu où la vie devient un processus vital dont le besoin de base est la survie, est une représentation du flux émergent de la pensée. Une base d’appui pour la description des systèmes bio-psycho-sociaux. La structure biologique, les conditions de vie, la capacité intellectuelle disponible, dont dérivent croyances, motivations, regroupements sociaux, objectifs privés, d’entre autres. Beck et Cowan appellent ce phénomène "système à travers lequel nous interprétons le monde". Comme dans des niveaux hiérarchiques qui augmentent la complexité à partir de l’éten-

due de la vision. Quelque chose qui se rapproche plutôt de la conscience que de l'intelligence (en partant de leur idée d'intelligence comme un outil), dans un domaine de cohérence avec le milieu. Lorsque l'on interagit avec ceux de notre milieu, on change congrûment selon les circonstances. La cohérence dans la conduite est dans l'histoire.

La légitimité est aussi quelque chose de fondamental pour ce mouvement, car rend possible la montée vers d'autres niveaux. R. Feurstein s'en sert pour transformer des victimes de l'holocauste en des génies et dirige l'un des plus grands centres d'intelligence du monde, en Israël.

Il est possible de suivre le chemin passant par des domaines davantage permanents, présents dans les traditions et les philosophies, mais ce qui nous est ici envisagé c'est de travailler le mouvement, pas dans le sens limité des innovations, mais dans celui de comprendre comment travailler et co-construire des systèmes dynamiques qui se modifient et gagnent du sens et de la consistance lorsque l'on interagit avec eux.

Personne ne doute de la génialité de Castro Alves. Et je crois qu'il commence à apercevoir en lui-même ce bouillonnement quand il dit: "Voilà que, pour parvenir à pleurer les petites douleurs, Dieu créa l'affection; pour pleurer l'humanité - la poésie". Voilà son moment de génie, en 1864, âgé de dix-sept ans, couché dans un hamac, à Recife, comme le raconte Manuel Bandeira. Pourquoi en ce moment-là? Parce que c'est à ce moment-là que le jeune poète, qui ne lance sa lumière sur le monde que jusqu'à l'âge de 24 ans, sort de soi-même ("... les pe-

tites douleurs”) et se lance dans le monde, “pour pleurer l’humanité”. Voici la différence qu’il remarque alors entre les savoirs pratiques privés (idian phronesis) et le savoir pratique universel (phronesis). Le premier, qui contient le préfixe grec *idiotes*, est la racine étymologique du mot idiot, la personne vivant plongée en soi-même. Phronesis, mot grec qui, traduit prudemment, n’a jamais perdu sa relation avec le mot romain sagesse, lequel porte le préfixe “sab”, celui qui génère savoir et saveur. D’un côté, la capacité d’abstraction, d’universalisation; de l’autre, la particularité singulière du monde dans lequel on construit.

Lorsque seulement la saveur (le sentir) domine intégralement les gens, le savoir reste bloqué et crée l’idiotice, cette capacité à n’apercevoir que le minimum consommable, rien de plus. Quand le savoir (l’esprit, l’intellectualité) domine intégralement les gens, la saveur reste bloquée et crée l’érudition, cette capacité à apercevoir le monde de façon abstraite, sans vécu, sans expérience. Toutefois, quand savoir et saveur se rapportent de manière dynamique, riche et auto-récurrente, les conditions de la génialité bouillonnent.

Diamétralement différents sont les gens qui parviennent à hisser vol au-delà de leurs sensations. Ciblant l’horizon, ils prennent contact avec la richesse extrême de l’expérience humaine, gagnant dès lors une vertu fondamentale pour la génialité: l’humilité. Oui, l’humilité, cette capacité à nous placer juste où il faut, à comprendre notre situation dans le monde et dans la vie, à comprendre nos potentialités et nos difficultés. Avec cette capacité, il nous est possible donc d’accéder aux Cosmos de la prudence, ce lieu intérieur qui nous permet de jouer avec les élans, les instincts, les passions, selon le contexte, le temps et

nos capacités. Tout peut être fait et expérimenté, comme le disait Proust, mais doucement. Ainsi, il existe déjà les conditions de base pour une nouvelle dimension du savourer la vie et le monde. Un savourer capable de transposer le monde des sensations et d'atteindre la dimension de l'autre et de tous. C'est à ce niveau universel que poussent les oeuvres, celles qui enchantent l'humanité et rendent possible à la vie humaine de construire un monde. L'urbis devient orbis.

Saul décrit la civilisation actuelle comme inconsciente, dans le sens d'un manque de perspective par rapport à l'essence des réalités locale, nationale et mondiale. Il associe ce problème à la question de la source de légitimité. Dans l'histoire de l'Occident, il est facilement possible d'identifier quatre sources de légitimité: Dieu, Rois, Groupes, Individus. Selon lui, le problème repose sur le fait que les premières sources se consacrent automatiquement à en réduire la dernière. L'Individu est toujours soumis aux désirs des autres légitimités. Elles lui demandent l'accord alors que ses besoins sont de participation. C'est pourquoi il est réduit à une valeur mesurable, maintes fois comme un élément décoratif. Cela peut être d'autant plus facile à voir dans nos entreprises, où les actions se basent sur l'idée de l'intérêt et où, fréquemment, des choses aussi importantes que le long terme ou l'amplitude de la vision ne sont prises au sérieux. Pour assurer cela, elles auraient besoin de faire attention à un intérêt plus large, ou d'avoir une vision de prospérité commune.

Si nous sommes incapables d'identifier la réalité, quelle serait donc notre compétence d'agir sur ce que nous apercevons? Nous risquons de devenir des figu-

res comiques, victimes ridicules de notre propre manque de conscience. Et si nous ne sommes capables même pas de nous connaître, nous ne pouvons pas agir comme des humains et nous confrontons à une crise de perte de nos fondements humanistes. Si nous continuons dans ce panorama, et nous demandons ce que cela entraîne dans nos organisations, nous serons face à une crise de communication et de langage, dans laquelle les actions seront aperçues dans un complexe système de signes dynamiques, mais qui ne conduisent nulle part. Puisque la force la plus puissante que possède un individu est son propre pouvoir de décision.

### 3.2.3. Culture et Signification

Impossible de parler de conscience (cum sabere) sans parler d'identité (idem et idem - le même). Cela nous oblige à travailler avec la culture dans son double sens: ce que l'on cultive, dans le sens agricole (que l'on associe à l'idée de nourriture d'Aristote et de travail d'Hannah Arendt), et cultivé, la source de signification, ce qui nous motive et nous dit que ça vaut la peine de nous réveiller chaque matin. La perception du mouvement et de la volonté dans cet ensemble (sens).

Dans ce cas, et selon la première acception, l'IC est un processus de plantation, action munie de potentiel latent. Dans le second cas, le mot nous indique ce que nous devons préserver, puisqu'important. La façon selon Prigogine travaille la notion de flottement a ce sens-là. Le flottement comme une probabilité:

il y a, pour vous, une probabilité à pouvoir être d'une certaine manière ou d'une autre. Cela dépend d'où vous êtes, de votre réseau.

L'étude des structures dissipatrices de Prigogine aborde le flux, la coexistence de la structure et du mouvement, et, principalement, l'idée des points de bifurcation, où il y a une sensibilité extraordinaire pour les petits flottements dans le milieu (bruits), qui, dans l'IC, sont, par analogie, les signes faibles. Ces derniers sont d'extrême importance dans le contexte.

La mondialisation est un processus qui construit une communauté globale, une culture globale. Elle défait les frontières et les limites.

Selon Gilles Lipovetsky, il y a une nouvelle modernité qui coïncide avec la civilisation du désir: le capitalisme de consommation, sous-tendu par la nouvelle religion de l'amélioration continue des conditions de la vie. Nous avons maintenant un homo consumericus de troisième décalé, mobile et flexible, largement affranchi des anciennes cultures de classe, imprévisible dans ses goûts et ses achats. Le hyperconsommateur à l'affût d'expériences émotionnelles de mieux être, de qualité de vie et de santé, de marques et d'authenticités, d'immédiat et de communication. Il est bien informé, infidèle et esthétique, un amateur exponentiel de confort psychique, d'harmonie intérieure. Mais ces plaisirs privés débouchent sur un bonheur blessé: jamais l'individu contemporain n'a atteint un tel degré de déréliction.

L'univers de la consommation-monde ne met pas fin au principe de l'affectivité



sentimentale, il le consacre en tant que valeur supérieure, corrélative de la culture d'individu qui, aspirant à l'autonomie personnelle, refuse les régulations institutionnelles du temps privé. C'est ainsi que la culture de l'amour se généralise dans la proportion même où s'intensifie à la fois la dynamique de l'individu et celle de la marchandisation des besoins. Selon lui, notre société post-moderne est marquée par un désinvestissement de la sphère publique, une perte de sens des grandes institutions sociales et politiques, et une culture « ouverte ».

#### **3.2.4. L'autonomie**

Les sociétés de capitalisme libéral apportent au monde la richesse, le pouvoir technologique, et créent le vide de sens. Des sociétés censées libres pour que les gens puissent vivre leur vie selon leur choix, mais ayant comme seul sens le non-sens de l'augmentation indéfinie de la consommation. L'autonomie se transforme en hétéronomie et son authenticité se transforme en conformisme. Cette réalité présente dans la "masse" conditionne les gens à refuser le fait qu'une autonomie quelconque puisse apparaître et influencer le milieu. Une personne autonome est celle qui met en question tout sens pré-établi et, de cette façon, parvient à créer d'autres significations. Les entreprises cherchent sans cesse l'autonomie et des leaders d'intelligence économique capables de questionner. Dans la pensée de Castoriadis, "le projet d'autonomie est, essentiellement, incompatible avec l'idée de domination. Si on ne freine pas la course vers la domination, on n'existera plus". Nous vivons sous un patriarcat dont la caractéristique décisive

est, selon Freud, la contraction en une seule personne de quatre rôles: celui de géniteur biologique, celui d'objet de désir de la mère, celui de modèle d'identification et, finalement, celui de représentant de la loi. On vit dans un excès de restrictions, l'obligation imposée aux individus par la civilisation de vivre au-delà des moyens tracés.

*“La nature de l’homme est la possibilité dans le sens actif, positif, non-préétabli de faire exister des formes d’existence sociale et individuelle. Il existe, effectivement, une nature ou une essence de l’homme, définie par cette spécificité centrale qui est la création, par la manière selon laquelle l’homme crée et s’autocrée. Et cette création - constatation apparemment banale, mais décisive - n’est pas finie, dans aucun sens du terme.”*  
(CASTORIADIS 2002).

D’après l’exposé de Bergson, ce que nous faisons dépend de ce que nous sommes. Nous sommes ce que nous faisons, et nous nous créons continuellement. Bergson étudie et expose des questions sur la nature de la vie et de la relation entre celle-ci et la conscience. Selon lui, la réalité est une création, pas une découverte de faits. Son oeuvre est une critique au matérialisme selon lequel la pensée n’est traitée que comme une activité cérébrale par la psychologie, et la biologie réduit la vie à ses composants physiques et chimiques. Il révèle vitalité, organisation, croissance, indétermination, imprévisibilité et créativité inaccessible au mécanisme.

Ainsi, les théories écologiques ne peuvent fonctionner qu’à travers la reconnaissance de la solidarité entre organismes, indiquant des directions pour l’avenir des entreprises pour ce qu’elles croient hors de contrôle et de participation indirecte. Besoin de se garder loin de l’exploitation et tournées vers le durable.

### 3.2.5. L'avenir

Cependant, la conscience nous renvoie aux attitudes, à l'action, à la projection. Une question politique, la construction du consensus, de l'innovation, de la créativité (de nouvelles cultures et de nouveaux cultes).

Cet ensemble, partie la plus concrète de ce que nous pouvons accompagner comme résultante des interactions/transformations. De la même façon que lorsque l'on cuisine un gnocchi et la pâte se montre (devient légère) en surface. La magie de la perception.

Le problème avec l'attitude, c'est le manque de cohérence entre le penser et l'être, le vouloir et le faire, le discours et l'action, cette tension ineffaçable de l'humain. Concernant l'attitude, chaque fois que nous affirmons avoir une difficulté dans le faire, nous éprouvons en effet une difficulté dans le vouloir, cachée dans l'argumentation sur le faire. Même s'il nous est évident que certaines choses devraient effectivement arriver, maintes fois nous ne les souhaitons pas et n'en avons presque jamais la conscience dans l'acte. Nous avons besoin d'un processus de réflexion antérieur ou postérieur à l'acte. C'est-à-dire, lorsque nous disons vouloir quelque chose et en faisons une autre, nous disons que la première n'était pas faisable (et nous trouvons toujours des arguments qui nous soulagent fortement). Et qu'est-ce que connaissons-nous quand nous observons les actions de l'autre? Nous en connaissons les émotions sur lesquelles se fondent ses actions.

L'avenir est un changement de la conscience, c'est sortir d'un endroit pour aller à un autre, comme vous même l'avez dit. Quels points doivent être changés? Si l'intelligence est un outil de la conscience, lequel serait-il? Sans aucun doute, c'est l'outil capable d'assembler-ajuster-fabriquer-construire, le teukein, l'essence humaine de la technique.

La connaissance est dans un état de superproduction inutile, éparpillée. Ses fragments insignifiants sont élargis de manière disproportionnée, alors que ses compréhensions principales et relatives de l'histoire du monde sont délaissées. Son objectif n'est pas d'être contraire et de démolir des points de vue, mais de les inclure dans une structure théorique plus large.

### **3.2.6. La Société**

Système d'action à travers les symboles, une structure de conditions sociales et de rôles, de coutumes et de règles de comportement, vouée à servir de véhicule pour l'héroïsme des êtres. Chaque système culturel est une dramatisation des êtres héroïques sur la Terre. Les gens s'efforcent d'acquérir un sentiment basique de valeur, d'être spéciaux, le plus utile, d'avoir un sens imperturbable. Ils acquièrent ce sentiment en construisant un lieu, un bâtiment, une famille, une entreprise. L'homme déteste admettre que ce qu'il fait n'est que pour assurer son auto-estime.

### **3.2.7. L'objectif**

Développer un flux d'information et de connaissance dans une action dynamique qui se modifie et gagne consistance à travers l'interaction. Réfléchir toujours: à quoi l'Intelligence Compétitive actuelle sert-elle? Le concept de servir est un concept relationnel. Une chose sert à une autre par rapport à un désir, rien ne sert à soi-même. La vraie question est: Qu'envisageons-nous de faire avec l'Intelligence Compétitive? Quelles émotions en font partie? Que voulons-nous effectivement voir lorsque nous regardons quelque chose? Qu'est-ce que nous n'arrivons pas à apercevoir?

### **3.3. Les fondements du processus d'intelligence économique**

Le processus d'intelligence compétitive choisi pour être la base du foyer stratégique dans les dynamiques de forces est, presque en sa totalité, le système d'informations exposé par Jakobiak(1998): l'ensemble des actions coordonnées comprenant recherche, traitement et distribution des informations ayant pour but leur exploitation. D'après lui, les principales étapes décrites pour le processus peuvent être vues à la figure X.1 – Principales activités de l'IC. La figure montre que la structure du système d'intelligence compétitive se constitue de trois familles ou réseaux d'acteurs intervenants : les observateurs (Réseau 1), les spécialistes (Réseau 2) et les décideurs (Réseau 3). Les rôles joués par les professionnels de chacun de ces trois réseaux sont fondamentaux et interagissent entre eux.

#### **3.3.1. Le programme utilisé**

La mise en place du SI a essayé de suivre la pensée de Robert Linville (1996) en ce qui concerne aussi l'obtention de meilleurs résultats. Ce dernier croit que pour aspirer à un meilleur placement dans l'organisation dans le marché le point central de n'importe quel travail d'IC doit inclure la concurrence, les clients, autres acteurs, le marché et les affaires ou visions étant ou pouvant être en jeu avec l'organisation. La posture également de ce professionnel coïncide, ici, avec le positionnement de Herring (2000), car il croit que, seulement après l'identification des points centraux principaux et des plus grands besoins, on peut partir à l'exécution d'un projet.

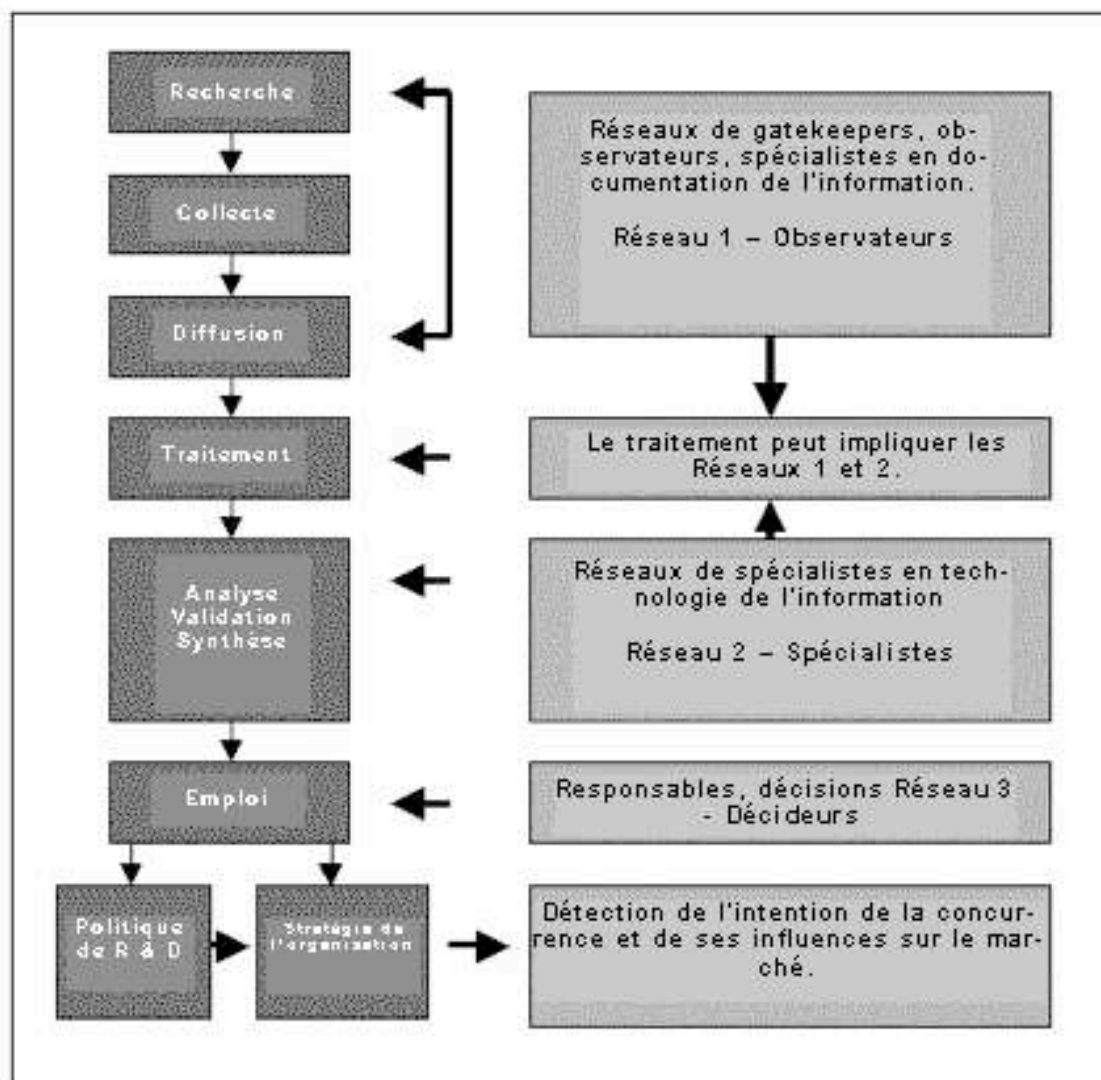


Figure 6 – Principales activités de l'IC – Jakobiak (1998)

Du tableau des activités développées dans chaque étape de l'IC comme indiqué par Jakobiak (montré à la figure X.2), on arrive au Système d'Intelligence adéquat pour ce travail. Toutes les activités proposées furent bien supportées par cette structure à chaque étape de l'IC.

Étape	Activités	
Recherche	Recherche en sources d'information 1. Générale 2. Spécifique	
Collecte	Trois catégories de Collecte sont définies: 1. Collecte consécutive à une recherche en base de données 2. Collecte périodique de certaines données 3. Collecte comme un processus continu (agents qui apportent des informations pour l'organisation, en raison de leur force sociale.)	
Diffusion	Il y a deux formes de diffusion: 1. Diffusion d'informations brutes. 2. Diffusion d'informations structurées.	
Exploitation	Traite- ment	C'est l'opération qui transforme les données en informations, c'est-à-dire, qui ajoute de la valeur à des données disperses. Il y a trois types de traitement à être considérés: *Traitement spécifique, d'après les critères du destinataire (usager final); *Traitement d'analyse stratégique; *Traitement informatique.
	Analyse / Validation	*L'Analyse est l'étude approfondie de la documentation visant à récupérer des informations essentielles qui peuvent aider à la prise de décision; *La Validation est le constat de la fiabilité.
Utilisation	C'est la prise de décisions d'importance stratégique pour l'organisation, comme par exemple: *Nouveaux projets de recherche; *Nouveaux programmes de développement; *Accords de coopération; *Transfert de technologie, vente ou achat de licence; *Achat / vente / bail d'unités de production; *Activités de benchmarking (base de référence); *Réaction aux intentions / actions de la concurrence.	

Figure 7. Activités développées en chaque étape de l'IC.



Les étapes utilisées furent composées comme il est montré dans le figure X.3 – SI – Activités développées dans les étapes proposées.

Etape	Activités	
Recherche	1. Publications du domaine, thèses, brevets, base de données et internet. 2. Informations informelles et informations internes de la banque de données.	
Collecte	1. Collecte pour une recherche en base de données (recherche par référence, documents originaux); 2. Collecte de certaines données (questionnaire de besoins d'intelligence, rapport de l'organisation, catalogues de fournisseurs, opinions globales d'autres professionnels, collectionnaires de satisfaction du client, tournages d'entrevues, concurrents, responsables du marketing, agents du réseau des partenaires et alliance, principaux cadres.	
Diffusion	1. Diffusion d'informations structurées (rapports, communications dans des réunions internes); Dans les différents niveaux, conforme le rôle hiérarchique et la fiabilité de l'information.	
Exploitation	Traitement	1. Établissement de critères pour différencier des données collectées; 2. Croisement des données; 3. Dédoublement de la vision; 4. Révélation des indicateurs.
	Analyse / Validation	1. Visualisation des informations essentielles qui peuvent se transformer en actions stratégiques pour l'implantation d'un processus consistant d'IC dans l'organisation; 2. Validation: vérification des sources et fiabilité des données.
Utilisation	1. Rédirectionnement pour alignement de la vision; 2. Installation de nouveaux programmes de gestion de personnes; 3. Projection et simulation de différents accords avec le réseau; 4. Emploi offensif de l'information; 5. Réaction à la concurrence.	

Figure 8. Activités développées dans les étapes proposées

Robert Linville (1996), tout comme Jan Herring (2000), considère comme facteur critique de succès la phase initiale du processus d'IC et indique pour cela des exigences pouvant faciliter le travail. Ces dernières sont destinées à opérer à la façon d'un outil pour assurer la compréhension tantôt du professionnel tantôt du client, surtout par rapport à quels résultats seraient à recevoir. Il propose donc un questionnaire basique qui, le cas échéant, doit être modifié par les besoins spécifiques. Le stage préliminaire, d'après lui, peut ou non mettre en jeu le temps et de grands efforts, mais les facteurs critiques de succès doivent toujours être considérés.

## 4. Le scénario des réseaux dans les organisations

*« Qui serons-nous dans l'avenir dépendra de nous-mêmes »  
(M. Castells)*

La pratique décisionnelle des organisations de travail est encore davantage composée de perceptions assez fragmentées de la réalité, issue d'un système linéaire de travail, d'un organigramme divisé en domaines et d'une pratique par spécialisation, et finit par produire des décisions stratégiques fragmentées, de faible utilisation globale.

Le but de cette intervention est de proposer un style de raisonnement qui à travers l'expansion et l'intégration de la vision soit capable de faciliter la pensée en réseau et de produire potentiel latent pour des prises de décisions et des positionnements stratégiques durables dans le temps. Ce raisonnement peut être aperçu comme une méthodologie dans laquelle l'organisation est considérée des forces (principales actions et résultats) qui agissent dans le présent et qui, à partir d'un processus réfléchi organisé, produiront une dynamique capable de comprendre leurs impacts mutuels. Ainsi, on s'attend à ce que les décideurs puissent repérer plus facilement le chemin qui les emmèneront à construire l'avenir qu'ils souhaitent. Cette méthodologie prétend contribuer dans la construction de bases durables dans les organisations, et produire capacité stratégique, positionnements corrects et développement de la vision d'avenir, pour finalement réussir à favoriser des sauts d'évolution.

Dans le domaine de l'Intelligence Économique, cette étude présente un modèle méthodologique construit de façon systémique et systématique capable d'effectuer des lectures concernant les principales interactions organisationnelles en temps réel (actions et réactions) et leurs résultats dans le temps, dynamisant ainsi chemins et relations de production et de compétitivité.

Les organisations en réseau sont, ici, l'arrière-plan du discours, l'un des concepts à assurer le modèle proposé. Comme on le sait, la notion de réseau est assez ancienne. Étymologiquement, le mot vient du latin *rete*, lequel signifie l'entrelacement de fils avec des ouvertures, le tout formant une sorte de tissu. A partir de cette notion d'interconnexion, le mot acquiert un nouveau sens, étant actuellement et couramment utilisé comme un ensemble de nœuds connectés à des courbes d'interceptions.

Par définition, un réseau n'a pas de centre et est capable de produire leadership émergent avec une certaine autonomie. Il s'agit de repérer le moment de transformation d'une variété de structures organisationnelles en de nouvelles structures émergentes. En répondant aux besoins des organisations et d'autres unités économiques pour la préparation de leurs opérations de production et la maximisation de la flexibilité et de l'innovation, Castells nous présente cette transformation comme multidimensionnelle:

"Une nouvelle société émerge quand et si une transformation culturelle peut être aperçue dans les relations de production, pouvoir et expérience. Ces transformations produisent également un changement important dans les formes sociales de temps et d'espace, et l'émergence d'une nouvelle culture." (CASTELLS, 416)

Même si le mot réseau est très ancien, il nous renvoie actuellement à l'idée d'un post-modernisme car il est associé plutôt à l'étude des relations, pas à celle de l'approfondissement de parties isolées, à une science donc qui étudie le développement du processus de mondialisation comme un phénomène qui se produit férocement en raison de la prévalence de la technologie de l'information dans la société. Un monde de flux globaux, la quête d'identités aussi collectives qu'individuelles, présentée au-

jourd'hui par une techno-élite, globalement connectée, et par d'autres identités communautaires qui restent retranchées dans leurs locaux.

Les conséquences de cette nouvelle société technologique répercutent inévitablement sur l'économie globale, lui apportant un nouveau concept de travail et de travailleur, où le sens social devient la source fondamentale et le trépied du système économique mondial (productivité, compétitivité et rentabilité) et dépend de comment les unités économiques se connectent aux réseaux de l'économie post-moderne et gèrent leur relation avec le flux d'information. Donc, être-en-réseau s'associe à l'existence sociale, économique et politique de la même façon que la richesse. Ne pas-être-en-réseau s'associe aux anciennes et nouvelles formes d'exclusion. Il existe même, aujourd'hui, un classement concernant la capacité productive des professionnels en «actifs dans le réseau», «passifs dans le réseau" et "déconnectés".

Quant au style de travail demandé par le réseau, il est caractérisé par un travail plutôt autoprogrammable, exigeant une plus grande autonomie. Chaque fois plus, le travailleur doit présenter une capacité acquise afin de pouvoir redéfinir ses activités selon des changements de plus en plus fréquents, y compris ceux de fonctions et tâches. Pour cela, la formation professionnelle de base s'avère, elle seule, désormais insuffisante, car elle devient rapidement obsolète, ainsi que le deviendront, de temps en temps, certains types d'entreprise, de gestion et de marché d'action.

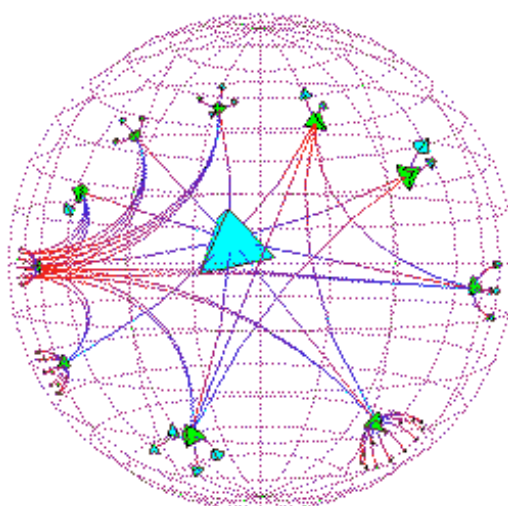


Figure 9. Travail dans réseau

Selon Castells, qui a étudié plus de 15 ans ce phénomène, ce qui compte pour le travailleur, plutôt que des qualifications, c'est la capacité éducative pour une culture générale, la capacité d'association, celle d'assimiler rapidement les qualifications nécessaires au travail, de les identifier, intégrer et appliquer. Un niveau intellectuel général, qui entraînera une redéfinition du système d'éducation: la capacité sociale de construire des ponts entre le travail et l'éducation.

Du point de vue de l'efficacité, de la productivité et de la compétitivité, les réseaux dans les entreprises augmentent la flexibilité et la productivité, permettent une répartition plus rationnelle des ressources et le développement d'une plus grande capacité d'intervention stratégique dans le marché.

Indéniablement, on mobilise dans le monde des réseaux les deux sens de l'« être dans le monde » par une plus forte dynamique du « devenir », en fort accord avec les théories selon lesquelles nous ne sommes pas des êtres accomplis, mais une source inépuisable de possibilités. Sommes nous déjà prêts à ce type d'interaction, ou demande-t-elle un processus d'individuation qui va bien au-delà du processus d'individualisation, dans lequel, selon Beck (1992), l'individu qui réfléchit devient seigneur de ses propres choix.

Les sciences de l'information et de la communication sont complémentaires pour construire l'habileté à identifier et évaluer les forces qui opèrent dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies organisationnelles.

L'utilisation de ce modèle vise à faciliter le positionnement stratégique des organisations, ainsi qu'à générer adaptabilité et coordination simultanées, pour que l'organisation soit capable d'opérer des stratégies chaque fois plus efficaces.

Le berceau conceptuel de cette proposition repose sur le fait que les organisations produisent des forces dans certaines directions et génèrent des résultats à travers l'impact de ces forces, lesquelles produisent à leur tour équilibre et déséquilibre d'intentions stratégiques qui peuvent être analysées en cohérence avec les objectifs et les intentions organisationnels.

L'objectif de cette étude est celui d'analyser comment les processus de prise de décisions affectent l'équilibre des forces dans les organisations, et comment cet équi-

libre les influence dans différents scénarios. L'étude essaye aussi de répondre pourquoi et comment ces impacts peuvent changer l'avenir de l'entreprise.

Cet outil doit pouvoir faciliter la conduite des programmes d'intelligence compétitive et les processus de prise de décision, car il élargit la vision du potentiel latent et des évidences présentes, lesquelles doivent être prises en compte pour la construction d'un avenir durable.

Jan Herring, américain, un pionnier dans la création et l'utilisation des ressources, concepts et outils pour assurer la compétitivité, fait des considérations sur l'importance de la prise de décision:

"Le facteur déterminant de succès de toute opération de l'intelligence est trouver le véritable besoin d'intelligence de l'utilisateur - et en faisant ça, d'une manière où les organisations puissent agir à partir du résultat de l'intelligence (...) Ce sont des points clés de produire une intelligence efficace. En effet, l'absence de gestion des besoins d'intelligence est assez citée comme la raison principale d'un programme d'intelligence compétitive faible. Déjà dans les programmes de l'Intelligence Compétitive de grand succès, l'utilisation d'un processus formel d'identification des besoins de gestion est considérée et connue comme l'un des facteurs critiques de succès." (HERRING, 241)



## 5. Les compétences demandées dans un programme d'Intelligence

### gence

*“Nous qui désirons ou nous qui délirons?”  
Cornelius Castoriadis (post-scriptum, 1998)*

Après l'avènement de la Web et l'évolution de ses services, l'intégration devient mot fort dans le vocabulaire courant des professionnels des sciences de l'information. La capillarité de ce milieu apporte possibilités, sophistication et complexités. Par conséquent, l'augmentation des besoins et des capacités pour les nourrir.

En plus, l'augmentation de l'usage de logiciels d'intelligence de marché favorise l'insertion de professionnels des sciences de l'information dans des domaines beaucoup plus larges que ceux habituels. Les milieux de travail deviennent davantage stratégiques et interactifs. La communication et l'intuition sont désormais structurelles dans pratiquement toutes les équipes de haute performance. Les interactions en réseau, distribuées et hétérogènes, demandent agilité, flexibilité, planification, capacité de prises de décisions, gestion d'équipes multicoordonnées, gestion de risques et de rapports interpersonnels. Voici l'univers qui demande désormais aux professionnels de bien maîtriser ce qu'en Intelligence Économique on appelle *Compétitivité Intégrée*.

Ce chapitre traite de l'identification de cette nécessité d'évolution, démontre graphiquement la variation du déplacement de compétences requises dans le temps, et finalement propose des options pour la définition et le choix du profil technique et comportemental recherché, à partir de priorités particulières pouvant devenir

des facteurs critiques indicateurs de succès.

### 5.1. Identification des Nécessités

Avec l'ère du numérique, la demande pour des modifications dans les compétences, les connaissances et les attitudes professionnelles ne cesse d'augmenter dans la plupart des domaines. Certains auteurs étudient la question de l'évolution des besoins humains. En voici les principaux:

Michael Porter, qui présente l'attitude innovatrice comme un élément déterminant pour l'avantage compétitif dans la plupart des organisations, cite cinq éléments de la créativité, fondamentaux pour le profil professionnel des cadres et qui construiront l'avenir des organisations: Aisance, la facilité à intégrer de nouvelles idées; Flexibilité, la capacité de changer concepts et référentiels; Originalité; Différenciation, la capacité à déplacer l'évidence; et *Drive*, la motivation et le courage.

Mário Kempenech soutient que le foyer dans l'avenir se trouve dans les structures flexibles, dans la cohabitation avec les changements, dans la quête de compétences pour vivre dans un processus incertain. La valorisation de l'expérience, de l'attitude et de la capacité à être et rendre les gens heureux doit être la caractéristique à être valorisée et nourrie en tant que différentiel des professionnels.

Le consultant d'entreprise Arão Sapiro nous offre l'opportunité de profiter davantage du concept de compétitivité, de le traiter comme un mot-clé du scénario, et d'exploiter, à partir de l'élargissement de son concept, ses innombrables possibilités d'actions précises et ses conséquences, pas seulement dans le domaine éco-

nomique, mais aussi dans l'évolution de la société globalisée. Sa phrase, selon laquelle « *l'effort pour la compétitivité n'est plus orienté par des pays et des clients, mais par les opportunités et les besoins de l'affaire* » (SAPIRO, 2001) renforce le besoin d'élargir la perception sur l'idée des limites.

Jeremy Rifkin nous offre une approche selon laquelle une nouvelle conscience surgit lentement. Il appelle ce phénomène « division numérique ». Celle-ci signifiera un moment décisif dans l'histoire, lors duquel ce principe définira le pouvoir de forces dans les années à venir.

Également intéressante, c'est la position de Pierre Lévy – père de la cyberdémocratie. D'après lui, le principe de l'Intelligence collective possède un potentiel en résultats si puissant que son utilisation au niveau mondial pourrait aboutir à la fin de beaucoup de frontières. Il voit un avenir où « *plus personne n'aura besoin de leaders, la démocratie sera disséminée partout, et l'humanité vivra sous un seul gouvernement planétaire.* » (LÉVY, 2002)

Nous adressant plutôt vers la spécification de profils plus proche de notre cible, le classique de Manuel Castells – L'Ère de l'information, de l'économie, de la société et de la culture – démontre que nos sociétés sont en train de se structurer sur l'opposition entre le Réseau et l'Être. Dans son livre, l'auteur souligne la nécessité des entreprises à dynamiser chaque élément de sa structure interne dans une autonomie croissante générant un nouveau partage du travail, basé plutôt sur les capacités de chaque collaborateur que sur les tâches elles-mêmes. Seulement de cette manière il sera possible d'absorber les bénéfices de la flexibilité des ré-

seaux. « *Une structure sociale basée sur des réseaux est un système ouvert, hautement dynamique et susceptible à des innovations sans pour autant menacer son propre équilibre. Des réseaux, ce sont des instruments appropriés pour l'économie capitaliste basée sur l'innovation, sur la décentralisation pour employés et des entreprises vouées à la flexibilité et à l'adaptabilité pour une organisation sociale visant à supplanter l'espace et à invalider le temps.* » (CASTELLS, 2001: 498)

Toujours sur le même thème, les comportements émergents démontrent une qualité distinctive: celle de devenir plus intelligent avec le temps et de réagir aux changements du milieu. Dans son livre *Émergence*, Steve Johnson prévoit dans la société en réseau l'encouragement de rencontres aléatoires et la découverte de modèles à travers les signes. Le *local* produit des registres fiables. Il souligne le mot *local* comme le terme idéal pour que l'on comprenne le comportement émergent dans la logique du travail en réseau: Penser localement, agir localement dans une action collective qui produit un effet global et valorise l'interaction: « *Si une image vaut mille mots, alors un modèle interactif doit valoir des millions.* » (JOHNSON, 2003)

Cherchant de tendances des institutions et universités, le Project Management Institute parle sur « TI et le Marché de travail », et discute la valorisation croissante de ce professionnel en quête de professionnalisme et optimisation dans les services. Selon eux, pour comprendre la dynamique de cette évolution il faut se rendre compte que l'intégration de systèmes a aujourd'hui la complexité des projets, terme qui se rapporte à l'action d'entreprendre, comprenant des risques et la capacité de distribuer des moyens, ce qui stimule la pensée systémique à avancer vers d'autres domaines. D'autres contenus récents divulgués par FIAP sur le web

sont en conformité avec cette nécessité:

*« Il faut prendre le risque de s'exposer, interagir avec le plus grand nombre de personnes, de manière présente. Nous vivons l'ère de la diversité dans le monde du travail, de gens de cultures différentes, différents âges, croyances et valeurs multiples, ethnies diverses, tous réunis dans un même projet et devant présenter des résultats. Comment atteindre le même objectif sans interactif? »* Dans le même article, constate la valorisation du développement de la capacité argumentative: *« Le défi du bon professionnel est celui de développer un répertoire capable de traduire, pour ses clients externes et internes, toutes les connaissances de façon claire et transparente. »* (FIAP, 2007)

D'autres études indiquent que des professionnels qui travaillent dans l'Ère de l'information doivent savoir transmettre leurs idées, posséder une grande aptitude à la négociation, comprendre les demandes et avoir la capacité de présenter des solutions.

*« Aujourd'hui, un profil professionnel consacré aux affaires, c'est l'idéal. Il est fondamental qu'un professionnel de TI apprenne à travailler en équipe. Cela comprend travailler auprès de professionnels d'autres domaines, lesquels ont besoin d'outils technologiques pour exécuter leurs tâches. Dans ce début de siècle, dynamisme, initiative et beaucoup de flexibilité sont des attitudes les bienvenues dans des entreprises, sans oublier la quête constante de l'apprentissage en harmonie avec les besoins du marché. (...) Le succès est une conséquence de la réalisation de tâches dans lesquelles nous consacrons nos meilleures énergies, qu'elles soient intellectuelles ou émotionnelles. »* (DIAS, 2007)

Les perspectives n'en sont pas différentes dans le domaine de l'Intelligence Économique. Identifier des nécessités d'intelligence, choisir, cueillir, filtrer et traiter des données, proposer des croisements, sélectionner des informations critiques et produire un dossier de tendances et des choses importantes vis-à-vis du contexte demande le même ensemble d'habiletés décrites ci-dessus, et encore d'autres particularités, telles que: courage, intuition, vision d'avenir, équilibre de pensée, contrôle de l'anxiété. Nous verrons ensuite la viabilité de cet ensemble coordonné en un profil comportemental à partir d'un outil servant à mesurer les performances.

## 6. Talents capables de coordonner des systèmes d'informations qui supportent des prises de décision stratégiques

### 6.1. Profil professionnel

Il sera ici opportun de connaître un outil capable de dessiner un profil professionnel, ayant pour prémisse qu'un talent doit être défini par des compétences particulières et les meilleurs compléments possibles souhaités, formant ainsi un ensemble avec originalité et potentiel qui présente de bonnes possibilités en haute performance dans certaines fonctions ou types de tâches.

La Théorie des Types Comportementaux nous renvoie invariablement au concept des quatre styles fondamentaux qui diffèrent par leur façon de se porter et d'inter-

agir. L'éminent psychologue suisse Carl Jung

décrit ces quatre styles par combinaisons de préférences - Pensée ou Sentiment; et Sensation ou Intuition.

Jung introduit ensuite son concept d'Introversion et d'Extraversion, identifiant ainsi huit types distincts de comportement.

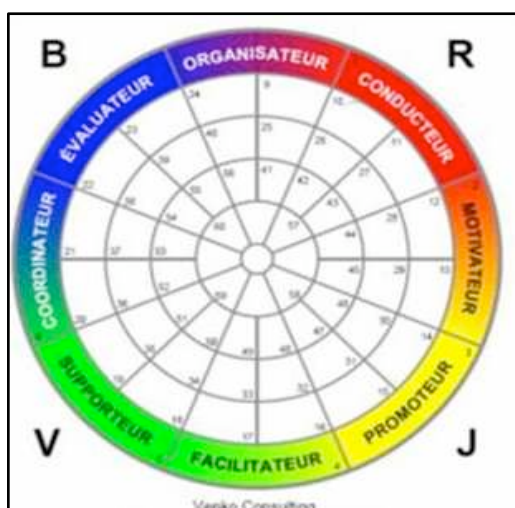


Figure 10 - La Roue *Success Insights®*

L'Equilibre des Forces entre les Résultats des projets d'Intelligence Compétitive et les Aptitudes Professionnelles Identifiées

Ces types sont décrits dans son ouvrage, devenu un classique, "Les Types Psychologiques", publié en 1921. Sur cette figure, quatre styles principaux sont mis en relief, des déterminants pures et d'autres quatre en sont dérivés du croisement avec ces quatre premiers, définissant alors des profils conjugués. Les huit types distincts de comportement sont: Conducteur, Motivateur, Promoteur, Facilitateur, Supporteur, Coordinateur, Evalueur et Organisateur. En plus de cet ensemble de huit styles pures (qui peuvent être visualisés dans les champs en couleurs), cinquante-six cé-

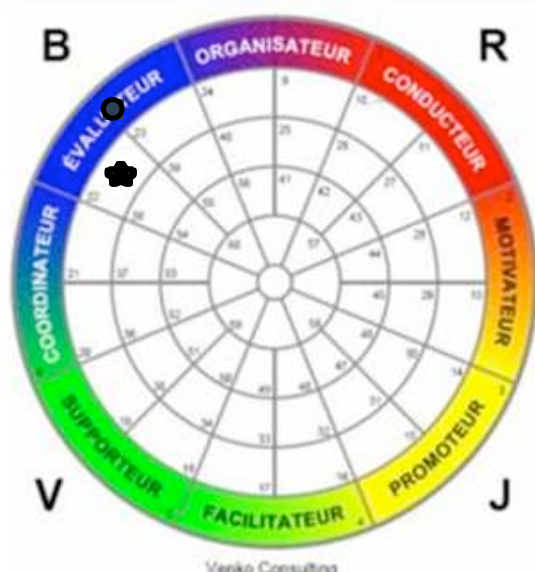


Figure 11 - Profil Classique TI

lules apparaissent comme des combinaisons possibles, et pour chacune d'entre elles peuvent être définis des types de talents différents, en totalisant finalement soixante-quatre. Comme il est démontré dans la figure 1.

Il est possible de croiser des talents aux descriptifs de fonctions définissant ainsi les meilleurs ensembles. Le mot ensemble, ici, n'est pas occasionnel. Chaque individu a un ensemble propre de caracté-

ristiques qui, réunies, s'approchent beaucoup de certaines de ces soixante-quatre possibilités.



Du fait que cet outil soit utilisé depuis des décennies dans tout le monde avec des taux de réussite très élevés, nous l'avons choisi comme outil de validation pour cette étude. Une seconde raison pour cela vient du fait que nous l'avons utilisé pendant les cinq dernières années.

Le chemin maintenant sera d'analyser ce qui a été défini comme profil classique et de proposer certains types de déplacements possibles envers d'autres capacités, actuellement demandées pour un professionnel dans le domaine des sciences de l'information, et qui facilitent des prises de décision stratégiques. Finalement, et selon cette théorie, nous prétendons savoir si toutes ces capacités sont possibles d'être présentes en quelqu'un.

Nous allons partir des polarités:

Un dessin classique pour un professionnel des Sciences de l'Information aurait une détermination de champ idéal tourné vers la partie bleue, comme démontre la figure 2, où la confirmation de la précision et de l'analyse d'informations sont garanties. L'hypothèse de l'outil c'est que plus éloigné du modèle, plus le professionnel perd en talent spécialisé.

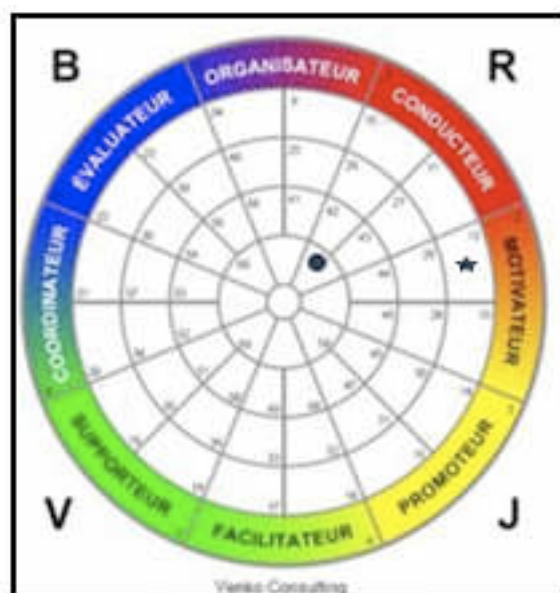
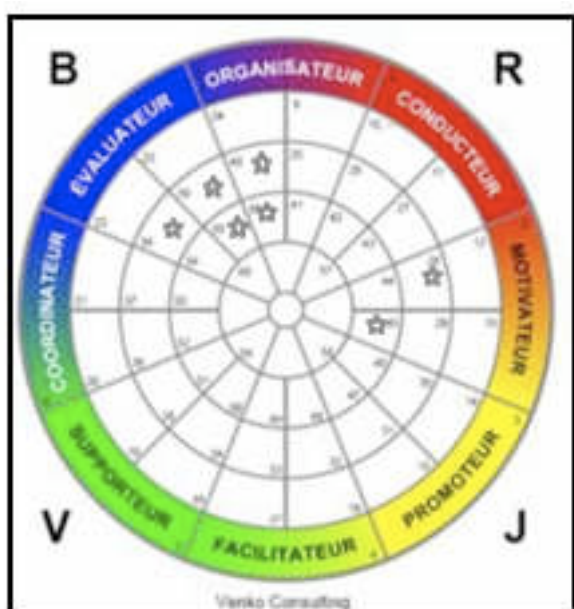


Figure 12 - Profil Deciseur Interactif

Pour un professionnel avec une plus grande capacité en gestion d'affaires, de processus et du personnel, et plus performant pour des prises de décision stratégiques, le meilleur positionnement dans le graphique serait l'étoile placée sur la figure 3. (voir figures 2 et 3).

Pour la définition du profil de ce même professionnel appliqué à l'Intelligence Économique, il faudrait un type différent de place pour la roue, vu que sa fonction demanderait encore d'autres types de compétences associées.

« Dans un premier sens, l'Intelligence Économique est un processus de germination dont les résultats apparaîtront dans l'avenir. » (VOLKER; DUPIN, 2005:8)



Le défi d'accompagner l'évolution demandée sera celui de trouver le meilleur point d'équilibre de l'ensemble. C'est-à-dire ne pas perdre le talent de spécialiste, mais en plus gagner des habiletés de persuasion et d'influence.

Figure 13. Possibilités de nouveaux profils

Prévoyant la possibilité d'ajouter des capacités, il sera important aussi d'identifier des priorités, soit disant une séquence de caractéristiques qui apparaîtront sous différentes intensités.

L'Equilibre des Forces entre les Résultats des projets d'Intelligence Compétitive et les Aptitudes Professionnelles Identifiées

A partir de la définition de critères et de discussions avec des spécialistes dans l'utilisation de cet outil sur les meilleures inclusions et exclusions, nous avons les options suivantes sur la figure 4 (étoiles).

Les combinaisons qui possèdent le meilleur ensemble sont les suivantes:

Pour la surface à prépondérance sur la **Conformité** (représentée par la lettre B de la Roue Success Insights):

- 38; 39; 40; avec plus d'importance sur la capacité analytique et la précision dans un milieu où il y a peu besoin de gérer des personnes.
- 55; 56; encore avec l'importance sur la précision mais déjà avec la capacité de commandement et de gestion de petits groupes.
- - 38, 39 et 55 dans le champ à dominante analytique;
- 40 et 56 dans le champ Entrepreneur (ce qui confère plus d'énergie, de capacité stratégique et d'esprit pionnier).
- 

Les autres cases placées dans le champ C demanderont une analyse plus approfondie des points forts et faibles du profil afin d'analyser les possibilités de réussite ou d'échec *vis-à-vis* du descriptif de la fonction.

Pour la surface avec prépondérance sur la **Dominance** (représentée par la lettre D de la Roue Success Insights):

- 28; mettant en valeur surtout la capacité à chercher des résultats, la capacité stratégique et l'innovation. Occupe le champ du profil Persuasif. Capacité d'analyse

et précision préservées.

Les autres cases localisées dans le champ D demanderont une analyse plus approfondie des points forts et faibles du profil afin d'analyser les possibilités de réussite ou d'échec vis-à-vis du descriptif de la fonction.

Pour la surface à prédominance sur l'**Influence** (représentée par la lettre I de la Roue Success Insights):

- 45; mettant en valeur le commandement, la capacité de négociation, la capacité stratégique et une excellente capacité à gérer le personnel. Capacité d'analyse et précision préservées.

Elle occupe le champ de profil persuasif.

Les autres cases placées sur le champ C demanderont une analyse plus approfondie des points forts et faibles du profil afin d'analyser les possibilités de réussite ou d'échec vis-à-vis du descriptif de la fonction.

Aucun des champs S (stabilité) sont recommandés pour la fonction. Des profils adaptés (représentés dans la Roue par les étoiles), trop éloignés du profil naturel (représentés dans la Roue par le cercle) sont à éviter.

## 6.2. Comparatif Pratique

Regardons ensuite le profil d'un professionnel qui travaille en Intelligence Économique pour une analyse comparative (figura 5).

Ce professionnel a rempli ce formulaire au mois de janvier 2007. Il est considéré un visionnaire et un modèle dans ce secteur.

### Analyse du profil présenté:

Ce professionnel possède le profil naturel (cercle) dans le champ Persuasif de la Roue Insigths, dans un champ très adéquat à des preneurs de décision, précisant son foyer sur: résultats, sens d'urgence, vision de l'avenir, capacité à commander, autoconfiance, rapports/communication, innovation, compétitivité, curiosité, responsabilité, optimisme, enthousiasme. Ses caractéristiques personnelles comprennent: actif, agité, vivant, aime des choses variées, impatient, produit sous pression, mobilité, fermeté, indépendance et obstination. Des études statistiques démontrent l'incidence de cadres PDG réussis dans cette place de profil. Dans le cas de cette étude, pour obtenir les meilleurs résultats dans la fonction que nous avons étudiée, il lui est impératif d'avoir une équipe de spécialistes, de réussir à la coordonner et qu'elle soit capable de réaliser les tâches qui demandent beaucoup de précision, patience, ténacité et attention, les points les plus faibles dans son profil naturel et les caractéristiques nécessaires et souhaitées présentes dans le champ C.

Son profil adapté (tel qu'il est) se trouve déplacé dans une partie en couleur pure (rouge) du champ Conducteur (représenté par le symbole d'une étoile). Encore plus éloigné des meilleures possibilités de profil tracées sur la figure. Dans ce champ, sa dominance à travers le pouvoir augmente, son influence sur les gens diminue, son impatience augmente. On peut supposer ici que la période pour ce professionnel n'est pas bon. Ses réalisations sans doute ne sont pas en équilibre avec ses envies ou, peut-être, il ne jouit pas de toute l'autonomie dont il a besoin, une fois que la place la plus naturelle de l'étoile pour cette fonction-là serait dans

les cases 28 ou 45 (moins d'effort et meilleur ensemble). Un processus d'intervention est alors indiqué, dans le but de promouvoir le confort nécessaire pour l'aboutissement de tout son potentiel.

Conclusion: Ce professionnel possède puissance pour le talent dans l'une des cases dessinées, dans lesquelles il est fort possible qu'il y ait déjà été antérieurement. Il lui est aussi possible d'obtenir du succès en utilisant la case de son profil naturel, mais s'il peut avoir une équipe pouvant le soutenir promptement dans certaines spécialités requises par le système d'intelligence utilisé. Actuellement, il présente des attitudes impulsives dûes au milieu où il est, et/ou à son moment actuel de réflexion.

Cette analyse est cohérente avec le profil comportemental observé et analysé dans le temps

### **6.3. L'analyse conclusive de l'étude**

Par l'analyse présentée, il est possible d'avoir un profil combiné pour un professionnel du domaine des Sciences de l'information qui travaille afin de faciliter des décisions stratégiques, pourvu que ce soient définies des priorités. Lors d'un processus de sélection, des soins doivent être assurés pour ne pas négliger des talents qui ne sont pas exactement du même profil dessiné, ainsi que des professionnels avec des faiblesses qui définiraient fortement les résultats qui doivent être atteints.

Un excellent descriptif de la fonction serait d'énorme aide pour le travail, mais il serait important aussi de considérer les définitions stratégiques de l'entreprise et les objectifs à y obtenir dans le temps. Gaps et quelques faiblesses peuvent être surmontées avec une équipe possédant des caractéristiques complémentaires. Une fois la complémentarité impossible et le développement du professionnel pour les besoins du temps improbable, une analyse plus consciencieuse concernant les quelques résultats ne pouvant pas être rattrapés doit être sérieusement considérée avant le choix ou le refus.

Autre point maximisateur de résultats est celui d'avoir un milieu de travail dynamique, avec gestion participative vouée à l'innovation et à l'apprentissage. Si l'entreprise ne possède pas cette ambiance, mais en est consciente du besoin, il serait important de faire appel à des professionnels ayant ce potentiel, de systématiser des processus pour que fonction leur soit déléguée, dans leur champ d'action.

Connaissances et habiletés techniques n'ont particulièrement pas été ciblées dans cette étude, ce qui évidemment ne veut pas dire qu'elles ne sont pas importantes au moment d'un choix. Voici l'autre partie du processus de sélection, qui existe parallèlement au profil comportemental. Ces deux aspects se rencontrent au moment de décision.

Nous traitons ici d'un dessin modèle. Cela signifie qu'il n'est qu'un repère afin de garantir l'essence de ce que nous cherchons et qu'il faut, selon le contexte de chaque organisation, qu'il y ait un nouveau dessin incluant des facteurs critiques

de succès pour chaque cas et local de travail, ainsi que caractéristique et valeurs de l'organisation, culture et milieu de travail, gestion, stratégie, marché d'activité, maturité et attentes du professionnel analysé.

#### 6.4. Recommandations

*“Nous qui désirons ou nous qui délirons?”*

*Cornelius Castoriadis*

*(post-scriptum, 1998)*

Il serait important de créer une instabilité productive échappant un peu aux caractéristiques linéaires du chemin jusqu'ici parcouru.

Quelle serait l'importance de choisir des professionnels capables de voir au-delà des paramètres de la médiocrité, de rompre le système et, à partir de là, d'observer, d'agir, de décider?

Il est opportun de nous rappeler nos points d'ancrage, notre singularité, comme l'éclaircit Cornelius Castoriadis. Cette caractéristique du monde contemporain au-delà des crises, des oppositions, du profil: l'insignifiance. Cette caractéristique selon laquelle les masses répètent les mêmes choses, indépendamment du discours. L'immobilité dans laquelle se trouve la société, structurée dans un guet-apens de la démocratie.

Cette Insignifiance de Castoriadis est complémentaire à la pensée d'Hannah Arendt, pour qui la contemporanéité s'avère exactement le scénario parfait pour

L'Equilibre des Forces entre les Résultats des projets d'Intelligence Compétitive et les Aptitudes Professionnelles Identifiées



l'avènement de cette nouveauté historique appelée “être médiocre”. La médiocrité qui ne concerne pas un individu, mais qui est la caractéristique des masses, cette nouveauté historique que la modernité nous a octroyée. Pour les masses, “...aucune des capacités supérieures de l’homme n’était désormais nécessaire pour rapporter la vie individuelle à celle de l’espèce; la vie individuelle était devenue partie du processus vital, et la seule chose nécessaire était de travailler, c’est-à-dire d’assurer la continuité de la vie de chacun et de celle de sa famille. Tout ce qui n’était pas nécessaire, pas exigé par le métabolisme de la vie dans la nature, était superflu ou ne pouvait être justifié qu’en raison d’une particularité de la vie humaine en opposition à la vie animale.” (ARENDT, 1958: p.336)

Nous parlons ici d’une urgence singulière limitatrice, des visions de monde et des valeurs. Ce lieu où la vie devient un processus vital dont la nécessité basique est celle de survivre est une représentation du flux émergent de la pensée, une base de soutien pour la description des systèmes bio-psycho-sociaux. Nous avons, ainsi, la structure biologique, les conditions de vie qui l’entourent, la capacité intellectuelle disponible, dont dérivent apportent croyances, motivations, rassemblements sociaux, objectifs particuliers, entre autres. Beck et Cowan appellent ce phénomène “système à travers lequel nous interprétons le monde”.

Comme dans les niveaux hiérarchiques qui augmentent la complexité à partir de l’étendue de la vision. Quelque chose qui se rapproche plutôt de la conscience que de l’intelligence (en acceptant l’intelligence comme un outil), dans un domaine de congruence avec le milieu. Quand nous sommes en interactions recourantes dans la vie, nous changeons de façon congruente selon notre circonstance et la con-

gruence de conduite est dans l'histoire.

La recommandation est un signe d'alerte vis-à-vis de cette nécessité, peut-être aussi fondamental que le profil, ou peut-être même son meilleur partenaire.

Finalement, il faut considérer la fragilité des explications rationnelles. L'exercice d'accepter qu'aucun progrès n'est possible concernant le savoir objectif sans une forte capacité à l'autocritique.

## Compréhension du potentiel humain

*Nous en sommes au début de la révolution des neurosciences. Lorsqu'elle sera achevée, nous saurons comment fonctionne l'esprit, nous comprendrons ce qui régit notre nature, et aussi comment nous faisons pour connaître le monde. En fait, ce qui se passe actuellement en neurosciences peut être considéré comme le prélude à la plus grande des révolutions scientifiques, une révolution aux répercussions sociales inévitables et fondamentales.*

(Edelman, 2000, Prefácio).

Ce chapitre éclaire l'interaction des individus dans le contexte stratégique des organisations de forme vivante. Comment se passe-t-il dans notre réalité?

Cette interaction traite de la production de la force de travail visant à la conquête d'un résultat envisagé, et qui, dit comme ça, peut être supposé une tâche « simple »: l'entreprise définit la meilleure stratégie pour son contexte actuel (temps / local / marché / étendue / besoin économique / culture / situation de température, pression et vitesse), dessine le plan, le transmet de façon organisée, équilibrée et large aux individus concernés (à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation), et tout se passe naturellement. Mais ce n'est pas celui-là notre scénario.

Les organisations apparaissent fréquemment pleines de problèmes: dans le processus, l'administration, en communication, dans le dialogue parmi les équipes et au sein de chaque équipe, dans les réponses aux clients, à la présidence, aux conseils administratifs, dans la production, dans l'ambiance qu'elles produisent. La quantité de propositions déjà existantes actuellement et visant à expliquer ce phénomène est énorme. De plus en plus de théories surgissent dans tous les domaines – ingénierie, administration, psychologie, physique, économie, anthroposophie, mathématique, biologie, arts, philosophie, marketing - et avec elles d'innombrables programmes sont créés et de millions de dollars investis dans des solutions. Mais les résultats par rapport à l'effort employé sont infimes. A la vitesse dont la technologie avance, de nouvelles applications surgissent pour être mises en place.

Dans la plupart écrasante des fois, les entreprises cherchent des améliorations de performance jouant sur les fragments des symptômes, essayant avec beaucoup d'effort de les redresser, de les envoyer dans une direction.

En outre, le contexte - global et interdépendant - devient incertain, dynamique, inconstant. Le mouvement d'une intégration globale s'accélère, des accords internationaux et transnationaux entre entreprises se multiplient. Les affaires deviennent des courses à courte distance et à haute

vitesse, les règles changent, les terrains sont accidentés. Nulle norme générale n'existe face à autant d'exceptions. Gérer devient chaque fois plus difficile. L'argent et le pouvoir transposent les frontières sous l'action d'une souris. Pour certains géants, les certitudes furent remplacées par des surprises et leurs plans à long terme par un exercice de panique. Nous vivons une prolifération de nouvelles découvertes, un phénomène qui témoigne de l'incroyable vulnérabilité de notre époque par rapport à toutes les modes possibles.

Dans le modèle de gestion pour la mondialisation il y a six principes à être considérés selon les propositions de John Micklethwait et Adrian Wooldridge. Parmi eux, trois impliquent directement la capacité du talent, qu'elle concerne leadership, connaissance ou production d'idées. Les autres touchent des thèmes tels éthique, compétences et culture corporative.

Depuis déjà longtemps nous interagissons avec nos expériences en tant que consultants et cherchons à travers collectionneurs de pratiques, laboratoires, enregistrements et conversations, nouvelles dynamiques et techniques de dialogues rendre capables, d'abord nous-mêmes, d'agir dans un réseau interrelationnel dans le sens d'apprendre à travailler avec des systèmes plus dynamiques qui se modifient et gagnent de nouveaux

sens et nouvelles consistances lorsque nous interagissons avec eux.

Nous proposons, ici, un regard sur le cadre général dans lequel nous vivons avec une vision panoramique, comme si l'on était des fantoches qui s'éloignent de plus en plus de la scène, et, du haut, disent ce qu'ils voient, à la façon de bons observateurs que nous sommes, par nature. Cela peut s'avérer un exercice assez difficile, tellement nous sommes habitués à ce petit monde - « mindinho », comme le dit Paulo Volker.

### ***Déplacement***

A partir de ce regard du haut, en vision panoramique, comme si l'on était dans un planeur et regardait les organisations en bas, observant ce qui arrive internement et réfléchissant:

- Que veut dire *être humain* dans les organisations?

Et supposant que nous y sommes pour exercer notre fonction et pour recevoir nos salaires:

- A quoi servons-nous?

Il faut noter que la question n'est pas posée sous la forme si habituelle « pour quelle finalité? ». Si cela n'était, il y aurait une réponse. Mais ces questions-là – *Qu'est-ce que c'est?, A quoi?* – nous grattent l'estomac, nous chatouillent le pli des bras, nous encouragent à bouger la tête afin de voir si la réponse apparaît, nous suggèrent le sourire mais un peu de peur – toute question trop ouverte signifie un défi... et, en outre, ce qui suit ne nous aide pas du tout. Le concept de servir, par exemple, est un concept relationnel. Relationnel vient de frottement, action de frotter, signifie que ça touche, ça frotte, ça se mélange, ça réagit avec.

Se servir est relationnel, lorsque je sers, je le fais avec une intention ou un désir basé sur une émotion. Rien ne sert en soi-même. Pour mieux comprendre l'intention et le désir, je synthétiserai la pensée du philosophe et psychanalyste français d'origine grecque, Castoriadis (1996). Selon lui, tous les êtres vivants poursuivent leur propre finalité - la conservation et la reproduction. Alors, ils cherchent ou évitent les faits et les objets. Ce sont des êtres d'intention, ce qui représente une tendance élémentaire accompagnée d'affection – plaisir ou déplaisir. Ce sont des fonctions vitales. Mais, l'être humain, et lui seul, outre son organisation biologique qui le définit comme animal, fait surgir par soi-même des imaginations radicales et des représentations bien au-delà de sa fonction vitale; construit des symboles et avec eux un flux spontané sans but déterminé par la fonction. On est des êtres émouvants et pleins de désir,

peu important si on parle du concret ou de l'abstrait.

Et comme ici le rapport est avec l'organisation, nous devons réfléchir aussi:

- A quoi ça sert la Compétitivité?
- Quelles émotions jouent dans ce fondement?

En y posant d'autres questions, cela devient plus facile de créer des rapports.

Découvrons ces questions. Découvrir dans le sens littéral d'enlever ce qui recouvre quelque chose afin d'apercevoir ses relations les plus profondes et de pouvoir regarder ce qui peut être vu (découvert), de façon simple.

### ***Humaniser***

Pour illustrer et rendre plus palpable ce processus de découvrir, suit le récit d'un dialogue, d'un type qui a lieu fréquemment dans des fermes ou des espaces ouverts. L'objectif en est de faciliter certaines rencontres sur le chemin, pendant que nous avançons.



Hugo vient d'arriver de Harvard. Il va rester à la maison de campagne de sa famille, le temps de se reposer et de planifier ses actions hautement stratégiques dans l'une de ces entreprises figurant parmi les cent meilleures pour travailler.

Trois jours après, et toujours à la campagne, il rencontre Raimundo – un monsieur qui depuis des années s'était diplômé ingénieur mais n'avait jamais exercé le métier, qui s'était toujours occupé de l'organisation de la propriété, le bras droit de son père qui ne pouvait pas se consacrer entièrement à la propriété. Là-bas, tout lui semblait toujours très harmonieux. Hugo y avait passé de bons moments de son enfance accompagnant Raimundo dans ses tâches quotidiennes et avait toujours pensé que ce monsieur avait une manière différente de regarder les choses. Voilà pourquoi les moments avec lui étaient surprenants, les mots qu'il utilisait étaient complets ou complétés - il n'en est pas certain - mais son regard, ça, il le savait, était différent, tordu, mal placé, ses idées étaient drôles, créatives.

Fin d'après-midi, les deux bavardaient silencieusement, accompagnant le mouvement que le couché du soleil apportait et son empreinte sur tout ce qui respire. Après quelques minutes, ou peut-être même quelques heures...

- Raimundo, pensez-vous que notre système de travail est responsable du labeur, de nos tâches, cette flamme, tout effort non plaisant, la de-

sintelligence qu'il porte?

- Qu'est-ce que c'est, d'ailleurs, notre système de travail? m'a-t-il demandé.

Hugo a pensé si ça valait la peine de continuer, ou si Raimundo serait déjà trop éloigné de cette réalité. Mais il a continué:

- Notre système de travail est toute une organisation avec des procédés et des méthodes visant l'application pratique du concept du travail.
- Et l'intelligence? Il voulait bien comprendre la question.
- Ah! – a pensé Hugo, désormais plus confortable – l'intelligence c'est l'usage de la logique, cet outil qui unit le sentir et le penser, créant alors des solutions inimaginables, qui, pour certaines personnes, peuvent être magiques, pour d'autres incroyables, et maintes fois parfaitement logiques, une fois exposées certaines choses initialement passées inaperçues. Un puissant instrument... celui dont vous vous êtes servi pour inventer un moyen de cueillir les fruits mûrs quand ils se trouvent très haut, dans l'arbre.

- Unir le sentir et le penser... je trouve que c'est bien ça que je fais.  
Donc, le sentir accompagne le penser, ce qui facilite l'accomplissement du désir.
- Je pense que oui...

Hugo, croyant que cela devait être important, l'a gardé:

*Sentir et Penser peuvent aisément réaliser un désir*

- Alors, notre système de travail ne peut être responsable de rien, il en est juste une conséquence, le résultat de l'application de l'intelligence de quelqu'un ayant eu un sens et un penser: le fondement de l'idée de la construction du système.
- ... donc notre système de travail n'est pas desintelligent – a complété Hugo - il a été intelligent dans le sens de la réalisation du désir qui a été déterminé.

Et Hugo a gardé une autre chose:

*L'étendue du Sens détermine le résultat de l'Intelligence*

- L'invention du système de travail a eu le sens limité – a continué Raimundo - et pour cela perdu, et beaucoup de personnes y sont attachées.
- Voilà! – a dit Hugo – l'usage de l'intelligence dépend de la vision, de la position, et c'est l'utilisation du concept qui définit la construction du type de monde et de sens.
- N'oubliez pas le désir fondamental - lui a dit Raimundo - cette volonté finale que nous sentons quand nous sommes seuls avec nous-même, ou quand nous vieillissons, une faim de l'essentiel. L'essentiel signifie ce qui importe le plus dans la vie pour vous. De quelle façon les organisations remplissent la vision et le sens avec cette faim de l'essentiel? (lui a demandé Raimundo, curieux).
- Elles ont l'habitude de déterminer des objectifs, certaines entreprises utilisent le mot mission, mais je n'aime pas ce mot. L'impression c'est que mission a début, milieu et fin, et après qu'elle termine, on en crée d'autres et d'autres, et le sentiment qu'elles nous laissent est frag-

menté. Ainsi que les missions militaires. Dans ce cas, il est évident que l'essentiel, ce n'est pas la mission. Beaucoup d'entrepreneurs n'apercevoient pas la faim de l'essentiel, ou ne savent pourquoi ils existent, ou existent pour assez peu, et l'effet qu'ils produisent dans le marché est léger. Une fois que le marché est très dynamique, ils ont leurs journées comptées, sauf s'ils réagissent vite.

- Quand vous parlez de ça, je pense aux choses, ici, à la ferme. Elles possèdent un sens dans elles-mêmes, et un autre dehors, deux mouvements, comme l'oiseau et le vent. Tout est visible. Tanira, votre soeur, est arrivée d'Allemagne le mois passé, spécialiste pour aider les gens à faire ce qui doit être fait. Je me demande alors pourquoi les gens ne sauraient pas quoi faire.
- Ça manque de transparence, Raimundo. Ce dont vous avez parlé à propos de l'oiseau et du vent. Les gens ne peuvent pas être ce qu'ils sont à cause des modèles qu'eux-mêmes ont établis concernant le travail, et, donc, ne souhaitent généralement pas ce qu'ils disent souhaiter. Ceci n'a rien de simple, vous savez. C'est un réseau tissé par l'histoire, la science, la philosophie, la culture - par l'homme lui-même.

- Et qu'avez apporté de votre cours de plus important, qui réussit à rendre le travail plus agréable et les desintelligences du sens des intelligences du vouloir légitime?
  
- J'ai apporté des moyens pour maximiser des outils de gestion. Je vais les utiliser dans beaucoup de situations. Nous allons vivre plusieurs mondes en un seul, et je découvre maintenant qu'il faut changer la façon d'être, il faut modifier certaines prémisses qui sont attachées au système de travail et qui font qu'il crée une ambiance qui ne favorise pas la révélation naturelle du potentiel humain, et je crois qu'il ne s'agira d'aucune révolution extrémiste. Je voudrais la commencer dans l'organisation qui m'a embauché, cherchant à être ce que je suis, à faire ce que je sais et à découvrir de nouvelles choses. Mais avant cela, je devrai apprendre davantage sur l'autonomie. Si le principe du travail actuel présuppose la médiocrité qui ne s'accorde en rien avec la nature humaine, celui-là sera donc mon défi: donner de l'autonomie aux gens, affronter les peurs et l'imagination.
  
- Mais, si à cause de ce réseau d'entrelacement historique dont vous avez parlé, ils ne savent plus ce qu'ils veulent ou ce qu'ils sont, sauront-ils ce qu'ils doivent faire avec l'autonomie ? Sauront-ils finalement y accéder? Raimundo lui a-t-il demandé, bougeant assez les

mains.

- C'est vrai. Il faut aussi cultiver la conscience, ce que vous faites tous les jours dans le jardin de... de... de ces fleurs que vous avez apportées d'Irlande si soigneusement.
  
- Les tulipes! Et ce n'était pas de fleurs, c'était des bulbes. Je vous préviens tout de suite que ça va vous demander beaucoup de boulot! En été, il faut les mettre toutes au frigo, et ensuite les enlever. J'en ai même eu besoin d'une entière, juste pour moi. Ceci est arrivé après qu'Antonietta en a mis une dans la salade. En hiver, c'est plus facile, elles n'ont besoin que de l'eau froide, ou quelques glaçons dans la terre, et de prendre du froid, bien évidemment. Mais maintenant qu'elles sont déjà plantées et qu'il y a du soleil directement sur le jardin il ne faut plus s'en occuper de façon isolée, il suffit de leur assurer des soins généraux et riches, et elles pousseront chaque fois plus belles. Elles choisissent même la couleur et où elles veulent naître. Maintenant, ce sont elles qui m'élèvent, plus que le contraire (Raimundo est devenu fou!)
  
- Mais la conscience n'est rien de compliqué, Raimundo. Au fond, ce n'est que montrer ce que l'on voit et ce que l'on est d'une façon large

et ouverte – Hugo en a-t-il déduit. C’est une façon d’être qui voit plus loin et plus profond, mais aussi qui peut regarder de près et être simple, pouvant donc comprendre des réalités autres que la sienne. Et si je commence par moi-même, je peux apporter de la confiance et de la transparence dans le milieu, provoquant ainsi un impact sur les coutumes de base dans l’univers relationnel, et la seule manière de le faire, c’est de le vivre, ce qui n’a rien à voir avec la logique du penser, rien à voir avec Harvard.

Et Hugo a gardé la dernière phrase:

*Ce qui détermine le Sens, c’est la Conscience*

Il faisait déjà tard, Raimundo s’est levé et est parti en disant:

- Cela demandera du boulot...

-

Plus tard, il a fait un rêve dans lequel les gens de l’entreprise où travaillerait Hugo étaient des tulipes, et, qu’au lieu de rester dans un frigo, ils restaient dans une espèce de fleuve, un peu relaxées et que lui s’occupait de la température de l’eau avec un outil intelligent créé dans l’entreprise



même, et il cultivait le sens avec des engrais; et Hugo était l'une des tulipes, celle qui bougeait le plus dans l'eau. Comme l'entreprise était grande, il y avait des tulipes à perte de vue, leur vue nous semblant une danse, un grand bal.

Et voici comment Raimundo a fait réveiller chez Hugo certains principes humains capables de potentialiser résultats et compétitivité.

### ***Historicité***

L'histoire, c'est l'oeuvre de la collectivité humaine. Une force très puissante présente dans le quotidien qui soutient la culture et les tendances créées par l'homme lui-même. Elle doit être fortement considérée dans la vie sociale et les organisations, que ce soit pour tracer de nouvelles stratégies ou pour accompagner les projets déjà tracés. Ceci nous paraît évident, donc nous croyons la considérer toujours. Mais considérer l'histoire n'est pas que savoir qu'elle existe, il faut aussi rendre évidents certains de ses aspects qui seront la clé pour quelques changements attendus. Il est important que l'on se souvienne que l'histoire ne se répète jamais, même si elle apporte quelques scénarios semblables. Ils sont entrelacés par un autre contexte, une autre époque et même d'autres valeurs.

Dans le cas de l'intention d'Hugo, pour procurer de nouvelles institutions à une communauté, il faut avant tout changer les coutumes, les manières d'être de la collectivité. Ce que, d'une façon simple, il a dit qu'il ferait. Sans quoi la construction de nouvelles institutions s'avère inutile, voire désastreuse. Et puisque l'idée ici est celle de le faire en apportant de l'autonomie, les gens doivent opérer selon les nouvelles coutumes (informels), mais aussi pour un changement politique (formel). L'idée selon laquelle il serait nécessaire une révolution totale, comme nous le voyons dans les propositions extrémistes, est absurde, ne marchera jamais, car de nouvelles règles seraient définies et décrites, des règles où les éléments sociaux qui resteraient inaltérés seraient beaucoup plus nombreux que ceux qui, par définition, seraient établis. Les actions n'ont lieu que dans un domaine de congruence avec le milieu. Ce n'est que lorsque nous interagissons dans la vie, que nous changeons de façon congruente dans nos circonstances. La congruence de conduite est dans l'histoire. Et ce n'est qu'à partir d'elle que chaque défi doit être envisagé.

Hannah Arendt (1906-1975) nous offre une explication pour la médiocrité actuelle que je pense utile ici pour la composition de la vision que nous cherchons à construire. D'après elle, la contemporanéité est exactement le scénario idéal pour le surgissement de l'"être médiocre", et cette médiocrité ne concerne pas un individu, elle est caractéristique du collectif. C'est comme si la "masse" déduisait que, pour le système dans lequel nous sommes insérés, aucune des capacités supérieures de l'homme ne serait dé-

sormais nécessaire, et l'unique chose l'étant serait de travailler afin de garantir juste la continuité de la vie.

Ce lieu où la vie devient un processus vital dont la nécessité basique est la survie est une représentation du flux émergent de la pensée. Une base de soutien pour la description des systèmes bio-psycho-sociaux. On a, ainsi, sa structure biologique, les conditions de vie qui l'entourent, sa capacité intellectuelle disponible, lesquelles construisent croyances, motivations, regroupements sociaux, objectifs particuliers, d'entre autres. Beck et Cowan appellent ce phénomène "système à travers lequel nous interprétons le monde". Comme dans des niveaux hiérarchiques où la complexité augmente selon l'étendue de la vision. Quelque chose qui se rapproche plutôt de la conscience que de l'intelligence.

### ***Conscience et Autonomie***

Parler de conscience et d'autonomie est un grand défi. Ce concept est assez large et donc peut être interprété de plusieurs façons, chacune d'entre elles nous suggérant une compréhension différente. L'objectif ici n'est pas celui de défendre un point de vue face à d'autres, mais celui de limiter son étendue visant à déterminer la base qui définit cette construction.

Paulo Volker définit la conscience comme quelque chose de réfléchissant, capable de re-fléter, se tourner vers soi-même, marcher en arrière (le préfixe *re* dans son double sens, répéter et rétrocéder). Ne pas avoir de conscience, c'est la condition de la biosphère, être plongé dans l'absolu – ce que Rilke arrivait à apercevoir dans le regard des animaux. Il n'y a aucune condition de re-tour, de mémoire, d'auto-observation, de *feedback* (certes, avec la conscience, il y a la culpabilité, le malheur, la responsabilité, l'accès). Je crois que ce concept répond à nos objectifs dans ce chapitre. Il en parlera ultérieurement de façon plus large.

Dans *The Unconscious Civilizations* (La Civilisation inconsciente), prix Gordon Montador de meilleur livre de non-science fiction publié au Canada (en 1995), John Ralston Saul décrit la civilisation actuelle comme inconsciente, dans le sens d'un manque de perspective concernant l'essence de la réalité locale, nationale et mondiale. Il associe ce problème à la question de la source de légitimité. Il identifie facilement dans l'histoire de l'Occident quatre sources de légitimité: Dieu, les rois, des groupes, les individus. Pour Saul, le problème repose sur le fait que les premières sources se consacrent automatiquement à en réduire la dernière. L'individu est toujours assujéti à la volonté de l'une ou de plusieurs parmi ces autres légitimités. Elles lui demandent son accord alors que ses besoins sont de participation. Ainsi,

il se trouve réduit à une valeur mesurable, maintes fois comme un élément décoratif. Et ceci peut être davantage aperçu dans nos corporations, où les actions se basent sur l'idée de l'intérêt et, très souvent, de choses aussi importantes que le long terme ou l'amplitude de la vision ne sont prises au sérieux. Pour parvenir à le faire, elles auraient besoin de privilégier un intérêt plus large ou une vision de prospérité commune.

Si nous sommes incapables d'identifier la réalité dans laquelle nous vivons, quelle serait notre compétence d'agir sur ce que nous voyons?

Peut être nous sommes en train de devenir des figures comiques, victimes ridicules de notre propre manque de conscience. Et si nous ne sommes capables même pas de nous connaître, nous pouvons difficilement tenir le rôle d'humains. Nous nous confrontons, alors, à une crise de perte de nos fondements humanistes. Si nous continuons comme ça (et on peut bien se demander ce que cela risque pour les organisations), nous serons face à une crise de communication et de langage où les actions seraient aperçues dans un complexe système de signes dynamiques ne conduisant pourtant à nulle part. La force la plus puissante que possède un individu, c'est le gouvernement de soi-même. D'où l'importance de la conscience et de l'autonomie, soulignée dans le dialogue.

## ***Compétitivité***

Le Chilien, biologiste et créateur de l'*autopoïèses* Humberto Maturana, observe que les êtres vivants naturellement luttent de manière différente si comparés aux êtres humains. Leur interaction avec le milieu inclut chaque être dans une congruence naturelle. Par exemple, un écureuil ayant besoin de stocker des aliments pour l'hiver cherche des noisettes dans la nature. Il peut en trouver sans aucune difficulté ou être obligé à se battre avec d'autres animaux et, quand il le fait, son intention (c'est-à-dire, le sens de son action), c'est l'aliment, que ce soit pour satisfaire ses besoins du moment ou pour le stocker pour l'hiver. En réussissant ou pas, il devra répéter postérieurement cette action. Il sait bien qu'il y a des concurrents et que certaines fois l'aliment sera à eux, d'autres fois non. Et il est capable aussi de tracer quelques stratégies pour aider son succès.

L'être humain opte par un type de relation subtilement différente. Pour lui, la compétition se constitue à partir du point selon lequel quelqu'un ne doit pas obtenir une chose quelconque pour que lui puisse l'obtenir. Ici, le critère de succès d'un individu se vérifie dans l'échec de l'autre, dans le retrait de l'autre, dans le placement de l'autre dans un poste inférieur au sien. Bref,

dans la négation de l'autre. En outre, son fondement de base est celui de la pénurie – il n'y en a pas pour tous, je dois donc l'exclure à quelques-uns – ce qui l'affaiblit énormément.

Selon quelques travaux de ce chercheur, tout fondement qui nie un autre tend à détruire la structure biologique de l'individu qui nie.

La question initiale "La compétitivité sert à quoi, et quel type d'émotion fonde-t-elle?" commence désormais à faire plus de sens.

Que savons-nous quand nous regardons les actions de l'autre? Nous connaissons les émotions qui les fondent et dont elles sont constituées. Si la base qui fonde le faire ou même le penser est une émotion constructive, il existe une tendance organique à pérenniser l'individu et qui atteint certainement sa structure psychique, lui apportant santé et bien-être. Par contre, si la base fondamentale est une émotion négative, il existe une tendance organique vers la destruction, le conflit, le blocage, un gaspillage d'énergie pour rééquilibrer le tout. Comme nous savons que les organisations sont composées de gens, on peut donc y imaginer le gaspillage quotidien de potentiel. Il nous est tout de même difficile de l'apercevoir depuis notre vol panoramique: des personnes en général confuses quant à ce qu'elles doivent faire avec ou contre les autres, la plupart du temps essayant de convaincre à elles-mêmes qu'elles doivent effectivement le faire. Comme cela nous semble évident qu'il s'agit là d'un modèle inadéquat (les pièces ne

s'emboîtent pas parfaitement), cela ne fait de sens à personne. Alors, ces gens-là sont constamment en conflit et se disent chaque jour la même chose, afin de voir si le modèle finit par fonctionner.

Si nous acceptons cette explication de Maturana, nous croirons qu'il existe un grand potentiel à multiplier la compétitivité à partir d'un fondement qui légitime l'autre, et que la compétitivité s'avèrera d'autant plus agréable que facile.

Comment réussir à le faire? En modifiant l'émotion. Lorsque l'on change l'émotion, on change l'action. Intéressant, n'est-ce pas? Un peu selon ce qu'a dit Hugo dans le dialogue avec Raimundo: Il n'y a pas une autre façon de le faire, sauf en le vivant.

Selon Maturana, la compétitivité ne peut pas être libre et saine tant qu'elle est constituée de la négation de l'autre.

- Qu'est-ce que ça veut dire *Etre Humain dans les organisations?*



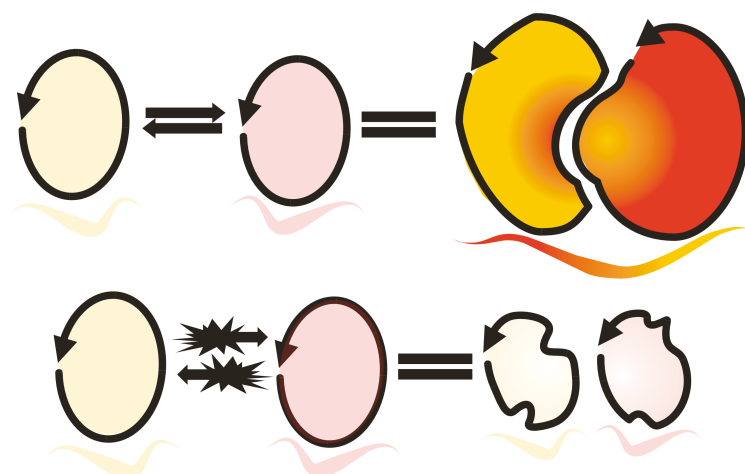


Figure 14. Raccord structurel

L'*Intelligentsia* présuppose que les individus peuvent *être* davantage (dans le sens où ils réussissent à rendre évident leur potentiel, si comparés à leur niveau actuel), et que le principe de cette amélioration est moins dans les corrections de route que dans la structuration de base de la relation. Elle propose la participation de l'individu dans la création, la conduite et l'entretien de l'objectif et de la stratégie organisationnelle de manière importante: un agent qui répond non seulement par l'élan de leadership et de capacité de conduite ou de performance, et surtout un agent qui potentialise des solutions, les actions et stratégies cohérentes avec le moment, l'affaire et le milieu externe, y compris la participation des collectivités qui forment l'entreprise dans la création, la conduite et l'entretien de l'objectif et de la stratégie qui va définir toutes les actions présentes et futures.

Un milieu dans lequel, en effet, soit vérifié un comportement en réseau emergent, commun à tous, générateur et distribué de façon homogène au sein de l'organisation. Nous parlons de personnes agissant de manière plaisante et productive, apportant des résultats en chaîne, aperçus de façon locale et globale.

Ne fonctionne pas seulement comme agent propulseur pour leadership et capacité de conduite ou de performance, mais surtout pour la mise en potentiel de la capacité de voir, d'innover dans les solutions, les actions et les stratégies pertinentes au moment, à l'affaire, au milieu externe de l'entreprise.

## **8. Contributions du pragmatisme de Kant à conscience humaine.**

Kant valorise la connaissance de ce qui existe déjà, comprend que la réalité ne peut pas mépriser la citoyenneté dans le monde. Selon lui, l'anthropologie, d'un point de vue pragmatique, stimule l'homme à être la fin suprême de lui-même, il poursuit l'évolution sociale de l'être humain face à la culture progressive, même si avec le sacrifice de la joie de vivre, dont il s'abstiendra dans certains moments. Il utilise le terme allemand *Gemüt* qui se traite la faculté de connaître comme le sentiment de plaisir et de mécontentement, et aussi de désir, en symbolisant l'esprit humain.

Le pragmatisme de Kant interroge ce que l'homme fait de lui-même comme un être qui agit librement. Ce sujet est pertinent à cette étude parce qu'il traite et se rapporte au champ de la conscience. Il considère les représentations de la conscience parfois obscures, en occultant l'imagination, en prévalant le jeu et en rendant difficile la capacité de distinguer ou de voir clairement. Ainsi, l'origine de la confusion est toujours associée à l'idée de la composition comme la cause de quelques indistinctions. De cette forme, la clarté se trouve dans l'ordre des représentations. Pour cette raison, la faculté de la connaissance s'appelle « compréhension » et contient la faculté de l'appréhension, de l'abstraction et de la réflexion. Pour dépasser les limites de la médiocrité, une personne a besoin de penser par elle-même. Les propositions qui disent respect à la nature de l'être humain,

disent respect aux expériences internes. Les perceptions des sens peuvent être appelées seulement « phénomènes internes ». Mais les sens ne gouvernent pas la compréhension, ils lui sont juste offerts.

Kant reconnaît aussi l'action du tempérament humain sur la disposition de l'esprit à entreprendre quelque chose.

### ***8.1. Talent Humain et connaissance chez Kant***

« Pour Talent (don naturel), on comprend cette excellence de la faculté de connaître qui ne dépend pas d'instruction, mais de la disposition naturelle du sujet. Les voici: le dispositif productif (*ingenium strictius s. materialiter dictum*), l'esprit et l'originalité dans le penser (le génie).» (KANT, 1796)

L'outil, ici, joint les représentations hétérogènes et éloignées, par association, à travers l'utilisation de l'imagination et du jugement. Cet outil ne s'apprend pas, il se manifeste et sera lié à la libéralité du sentir.

« La plus importante révolution à l'intérieur de l'être humain est la sortie de cet état de minorité où il se retrouve par sa propre faute. (KANT, 1796)

Le caractère d'une personne est lié directement au processus de confiance - « une personne a du caractère si je peux lui faire confiance ». La disposition pour le ca-

ractère a sa source dans le désir qui peut être observé sous trois aspects principaux, selon la pensée de cet auteur: 1) dans la disposition naturelle du sujet 2) dans son tempérament et 3) dans sa nature morale - la personne qui inspire le respect et l'admiration.

En général on associe des prix aux qualités bonnes et utiles de l'être humain. Il y a un prix de marché pour le talent qui est utile dans la productivité et dans la performance, pour le tempérament qui permet de précieuses interactions et, pour Kant, le caractère a une valeur intrinsèque et est au-dessus de tout prix.

## 9. Contributions de Francisco Varela

Sur la connaissance:

Notre tradition occidentale a rendu propice la compréhension de la connaissance comme un miroir de la nature.

Des penseurs comme Michel Foucault, Martin Heidegger, Maurice Merleau-Ponty, abordèrent le phénomène de l'interprétation comme une activité qui lie l'action et la connaissance au connaisseur et à la connaissance de forme circulaire et indissociable, en ouvrant l'espace au bourgeonnement d'autres mondes.

La proposition explicative de cette thèse est conforme à celle de Francisco Varela, laquelle identifie le monde, tel comme nous l'essayons, indépendant de celui qui le connaît.

« connaisseur et connu, sujet et objet, se déterminent l'un à l'autre et surgissent simultanément. Dans des termes philosophiques: la connaissance est ontologique » (VARELLA, 2002 pg96)

Cela étant, avoir connaissance ne peut être autre chose que notre processus de l'histoire corporelle et sociale. L'histoire de l'accouplement structural qui fait émergir un monde à travers un pesseau d'éléments en connexion capables de changements structuraux dans le temps. Émergeant par rapport à la complète circularité d'action/interprétation.

Le critère connu jusqu'alors sur le concept de connaissance est celui d'une représentation découverte d'un monde extérieur qui est donné d'avance, concept trop incomplet où les informations sont saisies comme des traces d'un monde bien défini.

De cette manière, le concept d'intelligence évolue. N'étant plus la capacité de résoudre un problème, mais, devenant la capacité d'entrer dans un monde partagé.

Sur l'éthique:

Selon Varela, "l'individu sage (ou vertueux) est celui qui sait ce qu'est le bien et qui le fait spontanément" (VARELA, 1996 pg17)

Nos réactions plus déterminantes apparaissent étant donnée l'urgence de quelque situation. Nous pouvons juger ou réagir différemment vers une personne, à dépendre de quand et de comment nous sommes impliqués dans la situation. Chacun de nous avons une disposition d'agir naturellement, et les modifications de cet agir peuvent nous causer des microruptures. Par exemple, acquérir de nouveaux comportements et transitions de comportement sont considérés des microruptures. Les microruptures sont constituées historiquement par les successives occurrences d'être dans le monde, fruits de l'autonomie et de la créativité cognitive de l'être vivant. Les macrosruptures sont considérées quand il existe une situation d'extrême tension ou une menace de survie. Les décisions d'actions apparaîtront guidées par la perception du sujet :

"L'action peut être guidée par la perception dans un monde dépendant du sujet percevant" (VARELA, 1996 pg30)

D'un autre côté, on sait que les névroses et autres types des caractéristiques de la personnalité sont liés au fonctionnement cérébral, en activant des réactions dans des secteurs sensoriels moteurs. Comme on peut apercevoir, il y a une multiplicité multidirectionnelle des perceptions qui peut paraître absurde mais qui est typique des systèmes complexes.

Le savoir-faire éthique se trouve indissociable de la vacuité, de la virtualité du moi qui surgit dans le faire-face, de l'immédiat continu et du caractère progressif du savoir-faire éthique . Il est fondé sur la prise de conscience permanente dans la vie et les actions quotidiennes.

De cette forme, le comportement véritablement éthique a donc pour caractéristique de ne pas être l'application pure et simple de règles acceptées.

“ Le savoir-faire éthique est la prise de conscience progressive et directe de la virtualité du moi.” (VARELA, 1996 pg106)



## 10. Contributions de la théorie générale des systèmes

Ludwig von Bertalanffy déjà en 1920 fut intrigué par les évidentes lacunes existantes dans la recherche et dans les théories qui se présentaient de manière mécaniste en méprisant ou en niant ce qui est essentiel dans les phénomènes de la vie. Autrichien, il fut responsable de l'introduction du postulat de cette nouvelle science et de l'expression *théorie générale des systèmes*.

Pour comprendre le surgissement de cette science, il faut comprendre qu'avec les relations entre l'homme et les nouvelles et abondantes technologies, sont apparus des problèmes chaque fois avec un plus grand degré de complexité et qu'ils ne pouvaient pas être compris avec les propositions scientifiques existantes à l'époque. De cette forme est apparue la nécessité de voir ce type de complexité comme un système. La seconde révolution industrielle apparaît comme une évolution de la société technologique, et la théorie des systèmes apparaît en réorientant le champ des sciences.

Principaux progrès réalisés par la Théorie générale des systèmes:

- 1) Les organismes ne sont plus vus et traités comme des choses organisées.
- 2) Possibilités de résoudre des problèmes avec plus de deux variables, séries dans des causes non linéaires, avec plus d'une cause et/ou plusieurs effets.
- 3) Évidence de la différence entre un système vivant et un système mort (modèle de systèmes ouverts), jusqu'alors de difficile différenciation scientifique.

- 4) Le monde passe à être conçu basiquement comme une organisation, marquée par la Théorie des systèmes et du faisceau, d'autres nouvelles disciplines, telles que la théorie des informations, la théorie des jeux, la théorie des décisions, etc., qui sont, d'une manière ou d'autre, des « systèmes », des « totalités » ou de l'organisation, annonçant un nouvel abordage.
- 5) L'accentuation de l'activité immanente du système qui reconnaît l'activité humaine entrelacée au contexte culturel, proposant la réévaluation de quelques problèmes liés à la réactivité du comportement dirigé vers l'environnement externe.
- 6) L'identification de la science sociale comme la science des systèmes sociaux.
- 7) Faciliter la notion d'avenir à travers un plus grand nombre d'interconnexions des causes et des effets probables, facilitant la visualisation des tendances.
- 8) L'intelligence économique apparaît dans ce champ, agissant sur des systèmes complexes et cherche à apercevoir et à fonctionner selon une approche systémique sous les trois réseaux dans lesquels elle interagit.

## **11. Contributions apportées par la philosophie et par la psychanalyse concernant le désir et la réalisation de ce à quoi on s'est proposé**

Le deuxième processus est l'essence désirante de tout être humain. L'être humain désire. Et qu'est-ce qu'est le fait de désirer? En quoi consisterait la différence entre le désir et la nécessité? En quoi pourrait-il rendre la découverte de solutions de qualité plus ou moins facile?

Le désir est un manque, un trou. Il nous maintient ouverts, nous fait avancer, il « justifie » nos actes. Le plaisir qui constitue la satisfaction, l'homéostasie, de plus en plus rares dans nos sociétés, est le moment où l'individu a le sentiment de complétude. C'est là où se trouve le différentiel chez l'être humain. Pourquoi? Parce que la demande de l'homme dépasse sa nécessité. Elle est de l'ordre de l'essentiel et une demande récurrente d'amour. C'est une demande qui ne peut pas être donnée ni reçue comme des graines que l'on donne aux oiseaux. Le bébé, par exemple, a besoin de se nourrir tout comme n'importe quel être vivant, mais si c'est vrai qu'il désire aussi le lait, c'est l'amour de sa mère qu'il désire le plus.

L'être humain construit son identité à partir de l'autre. Nous sommes constitués dans le désir de l'autre, donc les solutions que nous trouvons sont intrinsèquement liées à l'autre et par conséquent, directement liées à l'affectivité. Quand les liens affectifs sont affaiblis, l'intérêt effectif pour la recherche de solutions est aussi affaibli, peu importe le milieu dans lequel cela arrive. Face à la perception d'avoir peu à recevoir, l'individu est mené à ne pas agir ou, mieux, à avoir une baisse de motivation pour l'action. La difficulté par rapport à l'avenir est directement liée à la peur d'être trahi. Il est important de noter ici, que lorsque l'environ-

nement social/organisationnel est perçu comme hostile, menaçant et peu affectif, le potentiel stratégique durable est réduit aussi bien dans l'individu que dans la collectivité. Car ce qui rend la stratégie efficace ce n'est pas tellement la certitude de sa réussite, mais plutôt le sentiment de confort par rapport au risque que cela comporte, dans le sens où ça vaut la peine de l'essayer, de désirer que ça marche.

L'être humain est toujours partagé entre ce qu'il a et ce qu'il souhaite avoir, et, pour ce qui est de l'aspect psychique, entre sa structure biologique fragile et périssable et la capacité héroïque et éternelle vécue dans son imaginaire. L'homme peut se sentir Dieu, imaginer son immortalité spirituelle et produire des choses qui le rendront éternel dans l'histoire de l'humanité, pour rester vivant après la mort.

### **11.1. Contributions de Castoriadis sur l'insignifiance.**

*“Il faut choisir, se reposer ou être libre”( Thucydide)*

Selon Daniel Mermet, on ne peut pas réduire Cornelius Castoriadis à un philosophe et sociologue, il est aussi économiste et psychanalyste. Pour Edgar Morin, c'est *“un titan de la pensée, énorme, hors norme”*.

Ce qui fait la richesse de la pensée de Castoriadis est surtout ce regard psychanalytique sur l'être humain en interaction dans le monde. Castoriadis a compris, à partir de la notion du désir dans la psychanalyse, la nécessité humaine d'obtenir la reconnaissance de la pensée, en objectivant réaffirmer sa propre cohérence interne:

*“Nous ne philosophons pas pour sauver la Révolution, mais pour sauver notre pensée et notre cohérence.”* (CASTORIADIS, 1998)

Pour Castoriadis, ce qui caractérise le monde contemporain c'est l'insignifiance. Pour lui, le monde contemporain a perdu son sens, et la conséquence en est que les uns et les autres disent et font les mêmes choses, en trouvant qu'ils disent et font différemment. Pour lui, cela est plus important que les crises, les contradictions, les oppositions, les fractures, etc.

*“C'est cela, l'esprit du temps: sans aucune conspiration d'une puissance quelconque qu'on pourrait désigner, tout conspire, au sens de respirer, dans le même sens, pour les mêmes résultats, c'est-à-dire l'insignifiance.”* (CASTORIADIS, 1998)

Pour Castoriadis, quelque chose d'extraordinaire se produit, tous les discours dans la politique sont des affirmations, sont des discours vides.

On attend une évolution mondiale intégrale, dans une économie qui nous permet le progrès. Que le temps de travail soit approprié, que l'éducation porte des indices élevés et bien distribués mondialement, mais le marché ne fonctionne pas de cette manière. Les hommes ne sont pas en train de devenir plus humanisés, la société n'est pas en train de devenir plus civilisée et les capitalistes ne se sont pas adoucis.

Toujours selon Castoriadis, ce n'est pas la faute des hommes, c'est celle du système. Aujourd'hui, ce qui domine, c'est la résignation et il faut comprendre les mécanismes de l'économie, ceux de la société et de la politique pour quitter cette place. Castoriadis confronte Aristote qui dit que l'homme est un animal qui désire le savoir. Pour Castoriadis, l'homme est un animal qui désire la certitude d'une croyance et non le savoir, et l'homme qui a la possibilité unique d'une réflexion

sans inhiber l'action est dans une phase d'inhibition.

Mais, il y a toujours le désir, et il y a maintenant un nouveau désir, un désir irréductible comme un phénomène de la contemporanéité. C'est un désir transformé par la socialisation des gens qui se révèle dans des sociétés de répétitions. Ça arrive parce que nous sommes dans une époque d'illimitation dans tous les domaines et nous avons le désir de l'infini.

Mais, cette évolution ne s'accompagne pas de la capacité de s'autolimiter qui est une caractéristique des sociétés indépendantes, en révélant qu'il existe l'ouverture mais qu'il manque l'autonomie, ce qui limite l'imagination à une recherche illimitée de la création sur la banalité, en soutenant le vide. L'homme démontre ainsi ne pas agir librement. La liberté présuppose une activité qui peut tout faire et qui en même temps s'autolimite parce qu'elle sait poser ses propres limites.

Cependant, *«L'imagination est cette chose qui nous permet de créer un monde, c'est-à-dire, elle nous permet de nous présenter quelque chose sur laquelle, sans l'imagination, on ne saurait rien, on n'aurait rien à dire. L'imagination commence avec la sensibilité. L'imagination et l'imaginaire social sont des caractéristiques essentielles de l'homme»* (CASTORIADIS, 2002).

C'est dans l'imaginaire social qu'il crée le langage, les institutions, la loi, la culture. L'homme est un être qui cherche le sens, donc il le crée.

## 11.2. Contributions de Zizek.

Comme Castoriadis, Zizek aussi diagnostique les symptômes de la sociabilité contemporaine.

Slavoj Zizek, slovaque, philosophe, psychanalyste et politicien renforce ce que Castoriadis subjectivement aussi démontre, que la stimulation au libre penser n'implique pas la liberté. Émanciper l'esprit peut, de même, être la meilleure manière d'éviter l'émancipation de l'homme. L'émancipation de la pensée, d'innombrables fois, offre des pièges qui mystifient notre vision de la situation au lieu de nous permettre de la penser.

Il souligne que la recherche de la réalité objective est une fausse recherche, un stratagème définitif pour éviter la confrontation avec le réel. Ce chercheur essaie de diagnostiquer, au-delà des apparences, les symptômes de la sociabilité contemporaine, en dévoilant ses articulations, afin de mettre à jour le réel désir caché dans le discours. C'est vrai que, dans notre culture, il est assez traumatisant pour l'homme d'accepter que la vie n'est pas tout simplement un processus banal de reproduction et de recherche de plaisir, mais qu'elle est vécue au service d'une vérité. En fait, actuellement, l'idéologie semble œuvrer dans l'autoproclamé univers post-idéologique.

Maintenant, nous exécutons nos mandats sans même les avoir acceptés, sans les prendre au sérieux. En voilà une barrière:

*« Ce qui rend la vie digne d'être vécue est l'excès même de vie: la conscience*

*de quelque chose pour laquelle quelqu'un se dispose à risquer sa propre vie – on peut appeler cela de liberté, autonomie, dignité, honneur. Ce n'est que lorsque nous sommes prêts à assumer ce risque que nous sommes vraiment vivants. »*

(ZIZEK, 2002)



## **12. La capacité stratégique et l'assertivité humaine**

### **12.1. La pensée et l'action dans l'ère digital**

Les changements profonds subis par l'individu, la société, les systèmes et les organisations, dus à l'ère digital interactive réclament des professionnels spécialisés en décisions stratégiques, analystes d'intelligence, ayant des compétences et des comportements pouvant répondre à l'architecture conçue pour les programmes d'Intelligence Economique, qui, à leur tour, ont contribué à l'élargissement du degré de connectivité de son propre plan d'intelligence.

Le trépied architectonique actuel de participation, durabilité et application de l'information (partagée, collaborative et repartie) des processus d'intelligence économique, requiert des professionnels d'autres nouvelles habiletés qui dépassent de loin la connaissance que l'on peut acquérir grâce à l'étude ou la pratique professionnelle.

Cela requiert un nouvel arrangement des habiletés et la vision de la réalité où nous sommes insérés, la compréhension de l'évolution de l'impact de grands phénomènes sociaux et aussi de petits phénomènes révélant un potentiel (en état de latence) d'applicabilité sociale.

Jusqu'à la fin du vingtième siècle l'assertivité de la pensée stratégique était caractérisée prioritairement par la vision, la capacité de précision analytique, la proactivité, la créativité et l'intuition. L'avènement de l'ère numérique a ajouté à cet ensemble des capacités humaines, de nouveaux facteurs critiques de réussite tels que:

- La pensée systémique: connectivité et analyse des impacts sur la durabilité des affaires, de l'environnement et de la société;
- La capacité de voir simple: être capable de trouver des solutions simples à l'intérieur de structures complexes;
- La capacité d'évaluer les signes faibles: être capable de déceler l'information pertinente de manière à construire le futur à partir du présent;
- La capacité de prendre des décisions stratégiques: être capable de mettre l'égo sur la table, c'est-à-dire, de laisser de côté son objectif personnel, son pouvoir personnel, ainsi que la tendance à l'omnipuissance sur le savoir. Sortir de son petit et mesquin monde particulier pour exercer une pensée capable d'amplifier et de promouvoir de meilleures solutions et dont la propriété se situe dans l'abondance.

### ***12.2. Les changements dans la communauté***

C'est par le biais de la transformation sociale – de la collectivité – que les nouvelles manières de penser et d'agir ici traitées gagnent la planète, cela de façon plus ou moins intense, selon l'endroit. C'est l'évidence des résultats de ce mouvement massif produit dans la grande tribu culturelle qui est maintenant notre planète, dont les bases sont plantées sur les quatre civilisations les plus importantes et les plus influentes de notre globe terrestre: les civilisations occidentale, islami-

que, asiatique et indienne. Chacune de ces quatre civilisations comprend plus d'un milliard de personnes vivant sur une protection multiculturelle. Ensemble, elles font plus de 80% de la population humaine.

Chaque civilisation est le résultat collectif d'un ensemble d'actions basées sur son propre mode de vie. Les coutumes, la culture, la croyance, les structures sociale, économique et politique, l'usage des technologies disponibles révèlent le potentiel d'applicabilité de l'intelligence collective, soit elle au niveau des régions ou du globe.

L'intelligence collective relève d'un espace anthropologique qui structure fondamentalement la société. Utilisant le concept de Pierre Lévy, l'intelligence collective *"C'est une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences."* (LEVY, 1994)

Le concept de ce point d'ancrage de la culture dans ce chapitre est celui du biologiste chilien Humberto Maturana. Les cultures sont les réseaux fermés de pourparlers récursifs d'actions et d'émotions de sorte qu'il se caractérise par des configurations d'émotions qui découlent de la vie dans ce réseau. *"Des cultures différentes impliquent différents espaces mentaux, c'est-à-dire des configurations différentes d'échelle relationnelles / interactionnelles inconscientes et conscientes de la vie grâce à différentes configurations d'émotion"* (MATURANA, 2002).

Les cultures ne sont pas génétiquement déterminées, mais leur conservation résulte d'une modification génétique évolutive. Les valeurs concernées sont des abstractions de la dynamique de la vie sociale et sont plus étroitement liées à ce

domaine des émotions qui constituent la vie sociale. La réalité sociale émerge à partir du moment où l'observateur la distingue.

Selon l'analyse de Lou Marinoff la civilisation occidentale se caractériserait par une double hélice culturelle dont l'une se construit sur la philosophie hellénique et l'autre sur la religion judéo-chrétienne, cet entremêlement n'existant qu'à l'occident, les empires romain, français espagnol, hollandais, austro-hongrois, britannique et américain étant ses principaux représentants. De cette double hélice en découle l'amour de la liberté – une caractéristique marquante de la civilisation occidentale, où l'on retrouve le standard de vie le plus élevé au monde. Soutenue par les avancées les plus modernes de la science et de la technologie, cette civilisation « de libre pensée » a produit les principales innovations qui ont révolutionné le monde. Cette liberté empêche que les idées ne soient guidées par un seul principe générateur comme l'on peut constater dans d'autres cultures. Cela favorise la compétitivité et est aussi source de conflits internes et externes. En gros, ce type émergent de pensée collective se caractérise par l'ampleur/compréhension, par un fort sens d'individualisme, de curiosité et de recherche d'autonomie.

Mais la liberté ne nous conduira vers l'intelligence que si le sujet ou la société y trouve une signification valable. Dépourvue de sens, la liberté est victime du vide.

Pour Castoriadis, l'épreuve de la liberté n'est pas dissociée de l'épreuve de la mortalité. Une organisation autoréflexive, qui s'est auto-instituée, est capable de remettre ses significations continuellement en question, vit dans l'épreuve de sa non-existence. C'est seulement à partir de ce point qu'il est possible de créer. Pour la psychanalyse la pulsion de mort est l'énergie qui pousse l'être humain à vivre intensément, c'est-à-dire au risque même de mourir, tout en se sentant plus

vivant que jamais. Par contre, c'est la pulsion de vie qui protège l'homme de la mort, en le faisant rechercher la stabilité et la sécurité.

La civilisation indienne, abritant une vaste gamme de pratiques spirituelles fait usage d'un esprit puéril, ce qui dénote une forte capacité pour la conciliation d'idées, indépendamment de leur degré de divergence. Les trois dieux reconnus par les principales écoles – Shiva, Rama, Vishnu – représentent le cycle de la création pour une civilisation où l'on n'est jamais pressé, car on dispose de tout le temps du monde dans un univers qui, selon leur croyance, passe par de longs périodes d'évolution. Leur capacité d'assimiler diverses philosophies, semble illimitée. Ils ont une vision d'un monde ample/compréhensif, d'où leurs importantes contributions au niveau des sciences, comme par exemple, l'idée des Trous Noirs. Ils sont connectés au monde occidental surtout au niveau des mathématiques et des sciences. C'est à partir de cette vision de monde, spectaculaire, qui repose leur potentiel le plus significatif, et, dans ce contexte, ils peuvent produire la rencontre entre l'illusion et ce qu'ils appellent « esprit joyeux ». Ce type de regard sur la réalité stimule l'usage de leur potentiel créatif, surtout caractérisé par l'spontanéité, l'absence de barrières et la non-activité. Ceci dit, la civilisation indienne a un pouvoir de pénétration mondiale de plus en plus influent.

La créativité n'est-elle pas propre à tout être humain? Lorsque l'on observe le processus d'autocréation en tant qu'autopoïèses<sup>1</sup>, on constate que la créativité est intrinsèque au genre humain. Alors, quelles seraient les forces capables de la faire ressortir dans le champ professionnel, tout en faisant levier pour l'avancée des af-

---

<sup>1</sup> Le terme autopoïèse vient du grec auto (soi-même), et poiësis (production, création). Il définit la propriété d'un système à se produire lui-même (et à se maintenir, à se définir lui-même). Le terme fait référence à la dynamique des structures en équilibre instable, c'est-à-dire des états organisés qui restent stables pour de longues périodes en dépit de la matière et de l'énergie qui passent à travers. L'approche autopoïétique de Maturana et Varela est née à Santiago du Chili à partir de l'article Autopoietic Systems qui a été présenté dans un séminaire de recherche organisé par l'Université de Santiago en 1972.

faibles? Quel serait l'ensemble d'actions pertinentes qui feraient preuve de l'usage de cette créativité si propre au genre humain? Comment pourrait-on y reconnaître des éléments « extraordinaires », par rapport à l'usage ordinaire que l'on en fait pour nous forger des idées et trouver des solutions?

La personne dite créative a une habileté extraordinaire qui lui permet d'accéder à des processus mentaux primaires dispersifs tout en les connectant à des processus secondaires – logiques linéaires. Selon Freud, les processus primaires correspondraient à un type de fonctionnement de la psyché qui accède à l'inconscient, comme par exemple lorsque nous rêvons, tandis que le processus secondaire concernerait la pensée type aristotélique, rationnelle. Le sujet créatif conserve une plus grande possibilité d'accès aux images, à la métaphore, à la verbalisation accentuée et à d'autres formes d'expression liées au processus primaire que la moyenne des gens. Et l'inspiration est la manière par laquelle le sujet arrive à unir l'acte d'abstraction du processus primaire à la synthèse du processus secondaire. Donc, le génie scientifique surgirait lorsqu'un simple événement concret s'associe de façon inductive à une classe universelle, générant l'accueil psychique conclusif. Ainsi, les conditions nécessaires à la promotion des processus de découverte sont l'isolement, la non activité, la liberté de pensée, la capacité de rêver le jour, la levée du sens critique, la disponibilité pour l'exploration, la vivacité intellectuelle, l'ouverture, la disponibilité pour la perception des connexions et similarités.

La civilisation asiatique, qui s'exerce dans la pensée contemplative et la capacité de faire le vide mental, possède un type sophistiqué de pensée abstraite qui est à la base de sa capacité stratégique. Par ailleurs, elle maîtrise les compétences occidentales – en sciences, philosophie, langues et technologie. Pourvue de

l'avantage compétitif qui représente la maîtrise des potentialités occidentales ainsi que l'usage naturel de leur capacité stratégique, la Chine, le soleil de la civilisation asiatique, cherche à aligner son processus décisionnaire et ainsi devenir le prochain pouvoir dominant grâce à la conquête de hauts niveaux d'assertivité.

Le siècle dernier, les décisions prises par chacune de nos civilisations impactaient de façon distincte et avaient un certain contrôle. Aujourd'hui, grâce à

l'interactivité et à la connectivité de notre siècle, ont lieu des échanges inédits et l'impact des décisions retombe sur tout le globe, au-delà des barrières et limites géoculturelles, ce qui fait émerger un nouveau type de système, avec une toute autre vitesse de réaction et aussi sans possibilité de contrôle unilatéral.

Aujourd'hui, face à des conflits et des convergences, on témoigne d'un mouvement plus ou moins clair où se vérifie la dissolution des frontières et des civilisations et ceci de façon tout à fait inédite. L'être humain est en train de produire une culture mondiale grâce à la possibilité d'interaction plus ou moins libre avec des gens de toutes les autres cultures et croyances. Certes, l'humanité est interconnectée par des produits et des services qui ont dépassé les barrières frontalières, mais il n'y a pas que cela: cette interconnexion se fait surtout par l'acquis d'une *conscience rupturante*, nucléon central du potentiel créatif de l'homme.

Il convient de rappeler les mots d'Edgar Morin: "*Nous formons les dieux qui nous forment*" (MORIN, 2005). Les réalisations barbares ont construit ces grandes civilisations, qui restent proches de cette tendance. Nous persistons dans l'aveuglement d'obtenir du succès à travers le déni de l'autre et à partir de ce vice on continue à nourrir la douleur dans notre culture, dans l'illusion du pouvoir momentané que maintient l'émotion de la cupidité.

### ***12.3. Aspects particuliers – Potentiel individuel***

Certains processus humains de base déclenchent plusieurs modes de penser et d'agir. Le premier d'entre eux traite des possibilités dont nous disposons, selon la manière par laquelle nous avons été constitués. Nous sommes des êtres biologiques et, en tant que tels, nous sommes limités par une certaine organisation et une certaine structure, à partir desquelles nous percevons le monde.

L'être humain interagit avec le milieu où il vit à partir des besoins qu'il éprouve. L'histoire se fait et de nouvelles expériences sont vécues et, par conséquent, le milieu environnant et l'homme lui-même se modifient, jour après jour dans une danse spectaculaire. Le contact établi avec le monde externe dépend de l'organisation et de la structure interne dont on dispose. C'est donc à partir de notre système nerveux qu'il est possible de regarder le monde tel que nous le décrivons.

Pour Maturana et Varela, des êtres autopoïétiques sont des êtres essentiellement sensibles qui s'autocréent continuellement au travers de leurs interactions avec le milieu qui les entoure. C'est en fonction de ce que ces interactions déclenchent, que l'individu génère le monde en coexistence avec l'autre et avec la nature. On peut dire que l'être humain est rationnel grâce même à sa sensibilité. La rationalité est interdépendante de la sensibilité et des conséquences des moments vécus de façon particulière et unique – des perceptions de mondes. Dans ce sens, plus il y a des interactions où l'individu est et accepte comme légitime, plus il s'appropriera du monde en autoconfiance et autonomie. Les gens vivant dans le bien-être et dans le respect de l'autre et des choses qui les entourent sont pourvues d'une plus grande ouverture, ce qui leur permet de créer de nouveaux mondes,



tisser des stratégies et présenter des solutions durables.

Pour Castoriadis, « *La nature de l'homme est précisément cette possibilité dans le sens actif, positif, non prédéterminé de faire exister d'autres formes d'existence sociale et individuelle, définie par cette spécificité centrale qui est la création, par la façon selon laquelle l'homme se crée et s'autocrée.* » (CASTORIADIS 2002).

#### **12.4. Vision et expérience de Connectivité**

Le fait de voir est un phénomène humain ordinaire, mais la différentiation de ce que l'on voit est liée à la façon de regarder, de penser la réalité et l'existence – les explications complexes d'ordre éthique sont liées à la pensée sur les raisons d'exister dans le monde. Le profil comportemental montre les styles de comportement les plus prévisibles, mais c'est seulement la manière de voir et d'établir des connexions qui révèle réactions, motifs, perceptions de la réalité de chacun, structure de croyances, et valeurs que l'on poursuit.

Beck and Cowan, des chercheurs en sciences de l'évolution, ont fait des recherches sur la vision à travers lesquelles ils sont arrivés à des niveaux d'évolution distincts se développant à la façon d'une spirale dynamique, chaque niveau étant caractérisé par un style de pensée et par des visions particulières selon chaque besoin de solution ou décision. Le mental de l'être humain n'est pas un seul. Il y en a plusieurs.

Ces auteurs ont identifié huit grands systèmes de valeurs, les six premiers concernant de vieux paradigmes sur les affaires, la gestion, l'éducation et les communautés. Le premier d'entre eux comprend des valeurs soutenues par les processus de survie, dont l'objectif principal est celui de rester en vie. Le deuxième, appuyé sur des processus circulaires, apporte une structure magique et tribale, le sens d'enchantement, par lequel les solutions magiques sont possibles. Le troisième, appuyé sur des processus de pouvoir et d'exploration, a des structures impériales dont le but est celui de conquérir l'évidence et le respect, célébrant les conquêtes et valorisant les actes historiques. Le quatrième a une structure pyramidale caractérisée par des processus décisifs autoritaires et de contrôle et dont les valeurs renforcent les styles traditionnels, glorifiant la loyauté. Le cinquième a une structure déléguée, orientée vers l'autonomie et les processus stratégiques, la recherche de la réussite, de la reconnaissance individuelle, éprouvant le besoin de changer pour obtenir des améliorations. Le sixième a une structure égalitaire, tournée vers le consensus, les processus expérimentaux, la responsabilité sociale et communautaire. Les deux derniers apportent de nouveaux paradigmes. Le septième est flexible, intégratif, systémique, basé sur la connaissance. La vision de monde en prévalence, c'est la richesse d'informations et la multidimensionnalité. Le huitième est holistique. Pourvu d'une structure globale, des processus et flux multidimensionnels, il travaille en réseau, fait l'expansion de l'usage du mental et des compétences pour exister dans une réalité globalisée. Tourné vers les systèmes intégrés, il fait un usage effectif de l'intelligence collective pour trouver des solutions à des problèmes de grande échelle, sans cependant sacrifier l'individualité. De nos jours, il y a moins de 5% de la population accédant au huitième niveau de conscience. Cependant ce type de conscience fait pointe de lance pour l'évolution humaine collective.

Conformément à cette proposition explicative, nous avons un mental en spirale dans lequel un niveau peut coexister avec d'autres, mais chacun avec une limite de portée donnée. La nature humaine n'est pas statique, elle change lorsque ses conditions d'existence changent. Chaque fois qu'un nouveau niveau de système est activé, le psychologique et le style de comportement changent. La vie inclut tous les niveaux possibles et puis, d'autres surgiront. Chaque individu, entreprise ou société ne peut répondre positivement que selon le niveau dans lequel il se trouve dans le système. En observant le système éducationnel, législatif et les codes d'éthique, il est possible de vérifier le niveau de l'existence humaine courant, dans chaque civilisation, communauté ou chez chaque individu.

Dans les entreprises et les institutions éducationnelles, le discours sur la vision systémique et holistique est assez fréquent. Toutefois, le fait de parler sur le concept ne veut pas dire que le mental et le comportement agissent de cette sorte. L'appropriation intellectuelle arrive avant la cohérence comportementale. Dans l'ère actuelle, pour un analyste d'intelligence ou un décideur d'entreprises globalisées ou transnationales, il ne suffit pas d'arriver au niveau six de la spirale car la portée de la vision et la connectivité propres à ce niveau ne correspondent pas aux nécessités requises par la web 2.0. Par des entretiens individuels, menés par des spécialistes, on peut définir les niveaux où se trouve un individu avec un bon degré d'assertivité. Il est important d'analyser le stage où se trouve l'entreprise à laquelle on offre nos services d'Intelligence Economique, si l'on souhaite comprendre quel est le type de solution attendue par l'équipe ou le processus.

### ***12.5. Des pensées de deuxième ordre***

L'être humain ne voit pas ce qu'il ne voit pas et il ne peut pas traiter ce qui n'a pas été vécu comme quelque chose qui l'a été. Les individus ne voient pas les mêmes choses et ne leur attribuent pas les mêmes significations. Il y a aussi des points noirs qui nous empêchent de voir clairement. Nous sommes limités dans notre organisation et structure. Alors, si l'individu n'a pas d'attitude réflexive sur la vie, s'il ne réfléchit pas sur ce qu'il voit, sa vision s'isolera dans sa propre et finie pensée. La capacité de réflexion continue est une caractéristique souhaitée chez un professionnel qui prétend travailler dans le champ des décisions stratégiques des organisations.

Les pensées de deuxième ordre sont très importantes en ce qui concerne l'amplitude du regard. A la différence des pensées de premier ordre, elles ne requièrent pas de connaissance préalable ni agissent sur les critères objectifs de la vérité. Elles ne dépendent pas essentiellement de la façon dont l'entourage est constitué, ni possèdent, en tant qu'objet direct, quelque chose se rapportant à la chaîne causale entre le mental et le monde. Pour accéder aux pensées de deuxième ordre, il faut réfléchir sur ses actes et ses pensées à partir d'un processus récursif, en se demandant sur ce qui questionne, avec du recul et en cherchant le « comment », pour accéder à la logique de la perception, différente de la logique orthodoxe. La pensée de deuxième ordre pénètre tout un autre champ, plus expressif que le précédent. Un processus d'Intelligence Economique requiert toujours cette compétence de réflexion.

## **12.6. Gestion de Talents pour l'Intelligence Economique**

Actuellement, la productivité dérive de l'innovation et la compétitivité de la flexibilité. La culture est source de pouvoir, place pour la source de capital.

Pour absorber les bénéfices de la flexibilité des réseaux, la gestion doit favoriser la dynamique de chaque élément de son structure interne, tout en cherchant à décentraliser ses unités parallèlement à une croissance d'autonomie de chacune d'entre elles.

L'être humain s'harmonise lorsque les standards de pensée s'alignent de façon adéquate dans une dynamique de rencontres. La transparence de gestion favorise les rencontres et potentialise l'utilisation d'autres espaces, rendus libres grâce au bien-être. Tout ce qui est caché ou voilé se fait ressentir ou percevoir, même si l'on ne sait pas exactement de quoi il s'agit. Tout bruitage dans la gestion représente dépense d'énergie et dispersion par rapport à l'objectif. La confiance est un facteur *sine qua non* de réussite, étant donnée son intrinsèque connexion avec le motif générateur des relations humaines, sans parler de la connexion avec la condition d'existence des êtres vivants et de l'autopoïèses.

Le produit d'un projet stratégique est un Dossier de Tendances et Importances. C'est une liste pas trop longue, permettant la présentation des pertinences et impertinences, lesquelles devront être sérieusement prises en compte, lors du pro-

cessus décisive, déclencheur de la demande d'un programme d'intelligence.

C'est un produit fondamental dans la gestion de la réussite et des risques concernant les affaires. Il est présenté sous un format simple, malgré la complexité qu'il recèle.

La forme méthodologique par laquelle on peut expliquer le degré le plus élevé d'harmonie d'un processus d'intelligence est l'Equilibre de Forces. L'équilibrage est la capacité du plan d'intelligence d'avoir en quantité et en qualité, suffisamment informations pertinentes en consonance avec le défi en question, pour qu'ensuite on puisse procéder à l'analyse par laquelle on obtiendra les tendances et les importances. Pour produire un équilibrage capable de fournir l'impeccabilité du produit fini, il faut produire une dynamique qui puisse équilibrer suffisamment de points forts aussi bien dans la zone de convergence interne que dans l'externe et la stratégie, de manière à faire ressortir les points critiques de réussite et d'échec concernés. Ce processus n'est possible qu'en faisant usage de l'intelligence collective: des talents individuels utilisant les compétences requises pour l'équipe, complémentaires, connectés par l'art de l'interaction, grâce à la flexibilité et à la vision d'amplitude, dans une ambiance d'apprentissage, favorisant une haute performance pour la concrétisation des désirs les plus adhérents à la nature humaine, présents dans le temps et au-delà du temps.

L'importance de professionnels possédant l'ensemble de compétences qui rompent avec la médiocrité est de garantir - en plus de l'efficacité technique - les sauts d'évolution, assurant de grands résultats, différenciation compétitive et conscience sociale.

### 13. La dynamique de forces des organisations

Ce concept est né de la perception empirique des difficultés que les organisations présentent à comprendre clairement quels sont les besoins de prise de décision qui doivent être prioritaires dans le présent et qui seront capables de résoudre les problèmes actuels et de les rendre viables à l'avenir. Cherchant à clarifier la vision, la notion de dynamique des forces a été développée au cours des dix dernières années, avec l'objectif ultime de favoriser le développement des entreprises sur une base durable dans l'environnement où elles se trouvent. Dans la pratique, clarifier la vision fait apparaître capacité stratégique, positionnement assertif et vision de l'avenir. Avec ce niveau de conscience, l'autonomie apparaît, et l'entreprise est prête à des sauts d'évolution.

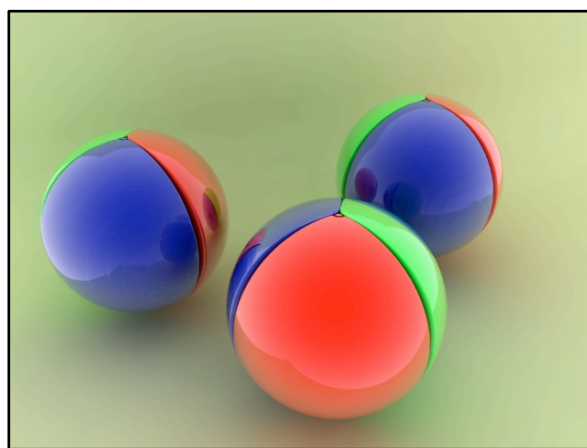


Figure 15. La manière didactique de voir l'utilisation opérationnelle des trois foyers.

Cette étude comprend la viabilité des affaires comme un balance dynamique et

L'Equilibre des Forces entre les Resultats des projets d'Intelligence Compétitive et les Aptitudes Professionnelles Identifiés

coordonné de forces, qui peut être compris comme la didactique organisée en trois foyers lessuels seront expliqués plus en détail ci-dessous.

Les sauts sont possibles quand une dynamique de différentes forces est équilibrée et en parfaite cohérence avec l'entreprise. Il faut remarquer sur la figure la différence d'évolution entre la croissance traditionnelle (ordinaire) et le saut. Un autre avantage, comme le montre cette figure, c'est que le balance des forces entre un saut et un autre est la tendance à une certaine stabilité, ce qui permet d'éviter des échecs.

Le moment du saut est indiqué par le cercle bleu. Dans la croissance traditionnelle (ordinaire), la société est vulnérable à des changements dans l'environnement interne, car elle travaille surtout sur les sources internes et externes, en utilisant peu de décision stratégique.

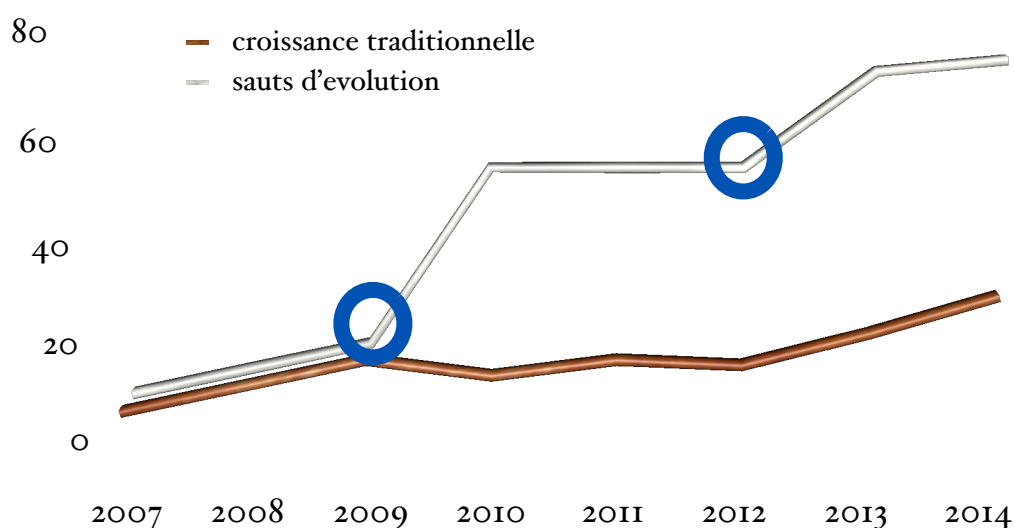


Figure 16. Comparatif d'évolution dans l'organisation



Concernant le développement durable, deux points sont primordiaux:

Le développement durable n'est pas la nécessité de montrer au marché que l'organisation donne de l'importance aux problèmes socio-environnementaux pour obtenir des meilleures images dans son marché de performance. La conséquence de penser comme ça, c'est que beaucoup d'entreprises finissent par destiner la fonction du développement durable de leur affaire à un secteur interne qui s'occupe de quelques actions de responsabilité sociale et d'autres actions de marketing.

Certaines de ces actions ont des impacts environnementaux plus évidents et un peu plus sérieux, mais en général, les organisations se limitent soit à accomplir des paramètres légaux soit à remédier des situations émergentes. Mais pour atteindre des niveaux d'excellence, le développement durable doit être présent comme une stratégie de l'entreprise, et donc les solutions devront avoir des actions intégrées dès leur départ, assurant ainsi des impacts positifs et respectueux vis-à-vis de l'environnement.

Comme on verra plus tard, les études pratiques montrent que le balancement des actions à court, moyen et long termes apporte plus de résultats dans le présent et garantit la durabilité de l'avenir, lorsque conçues de manière ample et consciente. Par une peur excédante de perte, les actionnaires exigent des résultats immédiats et les cadres dirigeants, à leur tour, dépensent leur énergie dans des actions à trop court terme, s'éloignant donc d'une vision panoramique et perdant une partie de la vision systémique. C'est l'illusion selon laquelle quand on investit à court terme les résultats portent immédiatement sur le présent.

Considérant ces points détectés, en plus de ceux venus d'autres concepts, et avec l'intention de faciliter la construction de l'avenir des organisations, suit la proposition d'une méthodologie simple, didactique et intégrée qui clarifie la vision et la compréhension systémique des résultats actuels ou latent des organisations, à travers la compréhension du bilan de forces produit par chacune d'entre elles.

Le point de départ en est la compréhension du développement durable de l'affaire comme un balancement de forces présent dans l'organisation. Pour faciliter leur compréhension, l'environnement organisationnel est composé selon trois foyers principaux: interne, externe et stratégique. Ce modèle est basé aussi sur la théorie des réseaux à l'ère de l'information, c'est-à-dire les mouvements créés peuvent également être vus et potentialiser avec l'utilisation de la théorie des organisations en réseau. Les impacts générés par le balancement des forces peuvent être expliqués selon différents scénarios. Ces impacts sont directement liés aux stratégies de l'organisation.

### **13.1. Les Forces**

Les forces sont le résultat de l'énergie dépensée dans les organisations: les pensées et les actions sur le lieu de travail. Ces forces sont structurées en trois foyers principales: stratégiques, internes et externes.

### Le foyer stratégique:

Le foyer stratégique exprime la capacité à construire l'avenir dans le présent, à travers la perception des signes faibles et l'action consciente agissant eux. Ce foyer abrite la capacité de connaître les besoins d'intelligence, d'innovation et les solutions capables de produire puissance de levier et la continuité de l'affaire. Ce foyer permet à que les preneurs de décisions promeuvent les actions dans la vitesse nécessaire pour construire la réalité envisagée. Il utilise les deux autres foyers dans un modèle d'analyse capable de composer la solution stratégique, en intégrant les trois forces. Ici, les processus de prise de décision deviennent davantage qualifiés et capables de générer des résultats dynamiques et des multiplicateurs d'effets.

### Le foyer externe:

O foyer externe perçoit possibilités et opportunités. C'est celui qui incorpore l'information pertinente dans l'environnement, qui connaît les itinéraires du marché et comprend la dynamique de la transformation du scénario, et qui se situe dans le présent, tout en prospectant pour l'avenir. Il est également capable de maximiser des résultats en parfaite cohérence avec la culture locale et le scénario opérant.

### Le foyer interne:

Le foyer interne exprime l'habileté organisationnelle pour répondre opérationnellement à l'exigence stratégique, à travers relations humaines, talents, processus et contrôles internes. C'est le lieu où une équipe sensible et coordonnée est capable de collecter, de traiter et d'analyser des informations, étant capable d'utiliser l'in-

telligence collective dans ses actions. Ce modèle provoque un état réflexif, utilise comme avantage compétitif des principes-clé de vie, de conscience, de vision, de responsabilité, de capacité créative, de culture.

Chacun des foyers fut déplié en trente-six principales composantes d'identification des forces, lesquelles s'influencent mutuellement avec plus ou moins d'intensité et, ensemble, offrent un tableau qui identifie l'équilibre de forces produit. Ces forces sont identifiées à partir de l'application d'un questionnaire guidé. La interaction postérieure des impacts produit le tableau de la dynamique finale dans lequel se visualise le résultat que l'organisation réussit à réaliser dans la réalité actuelle et sa perspective d'avenir à partir de son présent.

Ci-dessous, les détails de la méthodologie d'application et les résultats de sa pratique.

Quelle est la capacité de l'organisation de répondre aux changements?



PERÇOIT DES POSSIBILITÉS

Produit des informations pertinentes, en se plaçant dans le présent et en prospectant pour l'avenir.

Etes-vous préparés pour prendre des décisions stratégiques en maximisant la possibilité d'exactitude?



CRÉER L'AVENIR

Visualiser les options à partir des importances et des tendances, innover et résoudre, prendre des décisions et planifier le penser et les actions stratégique.

Lequel est le degré d'harmonie entre la vision stratégique et la conduction opérationnelle dans l'organisation?



GENERER de la PASSION

Collectif sensible et coordonné pour collecter, traiter et analyser des informations. Il élargit la capacité de réponse opérationnelle à l'exigence stratégique

Figure 17. Intégration des foyers.

La voie pour l'excellence des prises de décisions stratégiques guidée par les processus d'Intelligence économique.

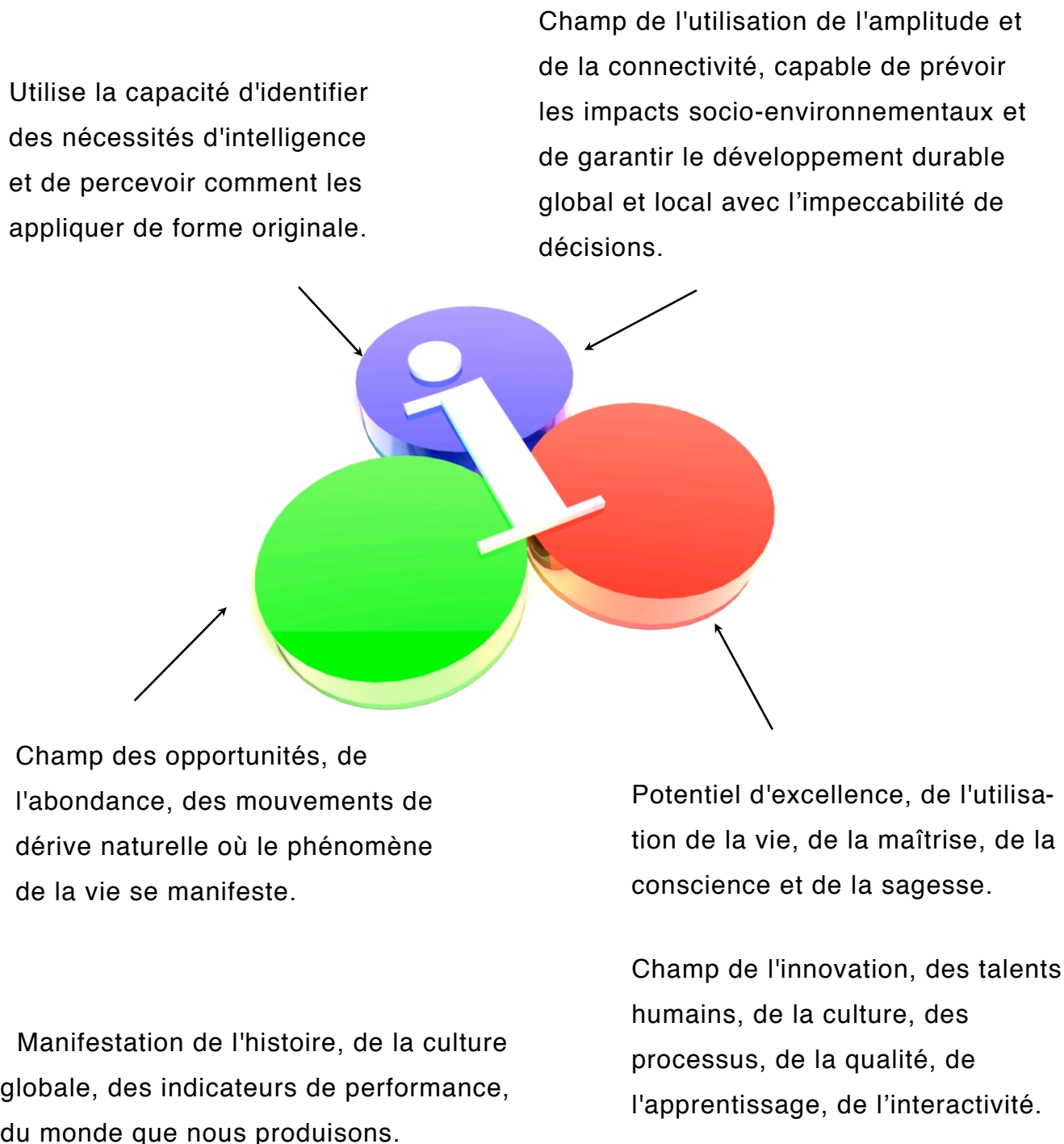


Figure 18. L'excellence de la conduction stratégique.

## 14. Détails méthodologiques de l'outil

### 14.1. Foyer stratégique

Champ de l'Intelligence Compétitive et principal moyen d'assurer le développement durable dans le temps. Espace de l'harmonie entre les conductions stratégique et opérationnelle. Foyer stimulateur des nécessités d'intelligence et des pratiques appropriées. Sensibilité dans l'appréhension de l'émergent et de la transformation des lectures en réalité. Champ de la conscience des actions, permet et facilite l'action de manière réflexive et relationnelle en s'appropriant d'une plus grande autonomie et en utilisant la créativité. Il propose des options et des solutions guidées vers l'affaire. Les flux d'informations sont ici aperçus, considérés et vite répondus.

Le foyer stratégique possède quatre dédoublements importants, chacun possédant trois foyers d'attention, comme démontré dans la figure N.

Les voici :

- 1) Collecter - identifier les nécessités d'intelligence, la capacité d'appréhension des informations importantes et l'habileté d'équilibrer la pensée linéaire et l'attention flottante, nécessaires à la qualification du plan d'intelligence.
  - 2) Analyser - champ de la capacité de simplification et de synthèse, de la stratégie de croisements d'informations.
  - 3) Projeter - capacité de développer des scénarios, de produire de nouvelles nécessités et de transformer des visions en réalité.
  - 4) Opérer - acquis de l'harmonie avec la conduction stratégique. Capacité de
- L'Equilibre des Forces entre les Resultats des projets d'Intelligence Compétitive et les Aptitudes Professionnelles Identifiés

réaliser un plan de court à long terme et d'inclure des compétences pour la croissance continue.

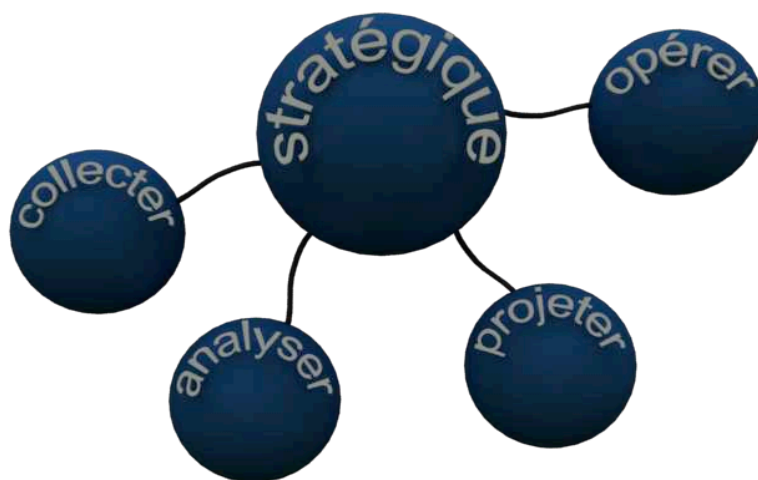


Figure 19. Dédoubléments du foyer stratégique.

## 14.2. Foyer Externe

Dynamique des transformations du scénario externe. Le foyer externe ne se constitue pas à partir de ce qui est hors de l'organisation, mais à partir de ce qui vise l'extérieur.

Il montre les types de réactions productives de l'organisation et quelle est la dynamique de ces réactions à partir du point de vue historique, prospectant sur l'avenir.

Le foyer externe présente quatre dédoublements importants et chacun possède trois foyers d'attention, comme démontré dans la figure N.

Les quatre dédoublements du foyer externe sont :

L'Equilibre des Forces entre les Resultats des projets d'Intelligence Compétitive et les Aptitudes Professionnelles Identifiés



- 1) Antécédent: des indicateurs historiques et socioculturels, déterminants de causalités et des signes faibles concernant le présent et le milieu, perçus par le marché et évidents dans les impacts des résultats actuels.
- 2) Présent: des indicateurs du secteur, de la technologie et du marché.
- 3) Environnement: intervenants, accidentels, flottants, présentant indirectement des conditions d'influencer le marché et le secteur.
- 4) Ascendant: des indicateurs d'avenir, du secteur ou du marché avec latence et puissance en présence.

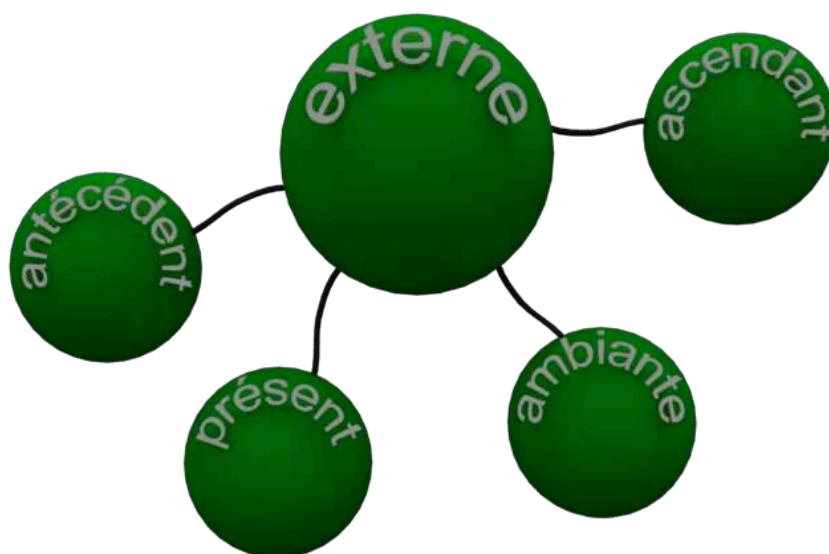


Figure 20. Dédoublements du foyer externe

### 14.3. Foyer Interne

Ensemble d'activités qu'établira l'organisation comme un collectif sensible, coordonné, transparent et conscient. Il demande des habiletés en attention, vision, analyse critique, capacité productive et gestion.

L'Equilibre des Forces entre les Résultats des projets d'Intelligence Compétitive et les Aptitudes Professionnelles Identifiées

Le foyer interne présente quatre dédoublements importants et chacun possède trois foyers d'attention, comme démontré dans la figure N.

Les quatre dédoublements du foyer interne sont:

- 1) Gestion: des indicateurs de la vision directive, du style de la gestion actuelle, de la flexibilité, leadership et autonomie délégués, et de la consistance organisationnelle.
- 2) Talents: identification de l'harmonie entre compétences et résultats, de l'alignement stratégique acquis et du directionnement émotionnel des actions.
- 3) Production: processus, qualité de processus et capacité d'amélioration continue.
- 4) Innovation: identifie le type d'environnement produit, le courage d'oser et la manière dont l'organisation foment la créativité.

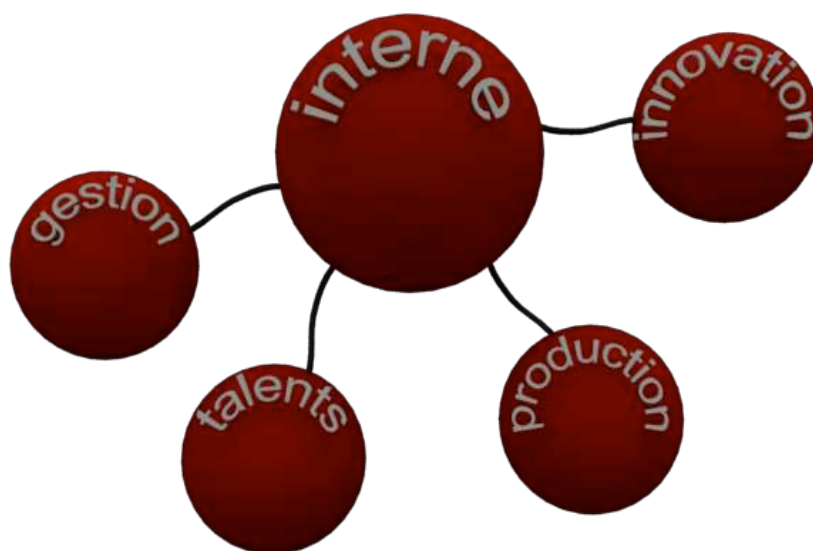


Figure 21. Dédoublements du foyer interne.

## 15. Les Foyers, leurs termes et dédoublements.

FOYER EXTERNE	TERMES
ANTECEDENT	
	Valeur de l'historique
	Culture marquante
	Valeurs solides et dynamiques
PRESENT	
	Connaissance du marché
	Connaissance du marché global
	Développement d'indicateurs
ENVIRONNEMENT	
	Signes faibles
	Attention flottante
	Intuition
ASCENDENT	
	Créer des tendances
	Collecter l'information stratégique
	Scénario prospectif global

Figure 22. Dédoublements et termes du foyer externe

FOYER INTERNE	TERMES
TALENTS HUMAINS	
	Harmonie entre compétence et la fonction
	Alignement stratégique
	Passion associée à l'efficacité
PRODUCTION	
	Processus
	Qualité du processus
	Kaizen
GESTION	
	Vision actuelle et future
	Direction, flexibilité et intégration
	Consistance pour chercher des objectifs
INNOVATION	
	Environnement d'apprentissage
	Fomentation à la créativité
	Audace

Figure 23. Dédoubléments et termes du foyer interne

FOYER STRATÉGIQUE	TERMES
COLLECTER	
	Identifier les besoins d'intelligence
	Équilibre entre la précision et l'attention flottante
	Appréhension de l'émergent
ANALYSER SYNTHÉTISER	
	Stratégie de croisement d'informations
	Prise de Décision
	Capacité de simplification
PROJECTER	
	Développement de scénarios
	Transformations de lectures en réalités
	Générer de nouvelles nécessités
OPERER	
	Harmonie avec la conduction stratégique
	Plan à court, moyen et long termes
	Nécessité de nouvelles compétences

Figure 24. Dédouplements et termes du foyer stratégique

## 16. La pratique professionnelle de consultant stratégique

Soixante applications pratiques de cette méthodologie furent analysées. Parmi ces entreprises et/ou groupes, on a pu constater que:

- a. 50% présentait le fait d'être pionnières comme caractéristique de l'affaire, c'est-à-dire étaient issues d'une origine innovatrice.
- b. 90% était de moyennes ou grandes sociétés ou industries.
- c. 10% fut des analyses pour nouvelles affaires, quatre d'entre elles avec des brevets déposés.
- d. Dans 100% des applications, celui qui y fait appel était soit le président, soit un associé fondateur, soit le gestionnaire stratégique (dans le cas de sociétés internationales). L'engagement d'autres professionnels dans l'entrevue était accordé entre le client et le consultant selon l'objectif et le besoin.
- e. Dans le cas de brevets, 10% des interviewés engagés était les scientifiques, les auteurs de l'invention.

Le processus d'application du questionnaire emploie l'intelligence compétitive comme une proposition d'étude dont l'objectif final était de révéler tendances et importances pour la prise de décision stratégique. Environ a moitié de ces travaux a produit des décisions immédiates de la part de directeurs, présidents ou actionnaires, et des solutions de directionnement stratégique. D'autres se trouvent en route. De la soixantaine d'applications, peuvent être synthétisées les conclusions généra-

les suivantes:

- I. Tous les participants croient avoir une bonne entente entre le résultat de la dynamique de forces et la réalité actuelle de l'organisation. Lors de prises de décision, ils considèrent le bilan présenté. Tous disent que cet outil leur apporte vision et conscience par rapport aux conséquences de leurs actions.
- II. Dans tous les cas le diagnostique de forces a valorisé le plan d'intelligence précédemment tracé par chacune des organisations.
- III. Le balance de forces s'est avéré complémentaire aussi pour les processus d'Intelligence compétitive que pour le travail en consultant stratégique, et cela pour trois raisons principales:
- IV. 1) Quant il s'agit d'une organisation innovatrice, pionnière, il y a le problème de croire que la force existante dans le passé produit encore présence actuelle. Avec le questionnaire de diagnostique de forces, la présences de forces est révélée naturellement et les risques ou les occasions qui n'étaient pas claires, deviennent évidents. Certaines forces ne sont plus opérantes et d'autres encore possèdent de la présence dans l'environnement externe. Néanmoins, la nécessité de continuité d'actions dans le présent pour assurer toujours les mêmes ou de meilleurs résultats est aussi révélée dans le tableau.
- V. 2) Ce n'est pas toujours qu'un point fort réussit à avoir présence ou perception externe. Plusieurs fois d'autres points de forces qui se trouvent plus faibles di-

minuent l'influence de ce facteur. Clarifier ce point est fondamental pour savoir où exactement agir pour que le point fort actuel ait présence dans les résultats obtenus.

VI. 3) Les sauts d'évolution ne sont possibles que lorsqu'une quantité de coordination de forces en influence d'autres, et chaque organisation peut vérifier son meilleur ensemble.

VII. Chaque entreprise surgit avec son originalité face aux impacts dûs à leurs points forts. Chaque organisation est unique et apparaît comme un réseau, avec ses ensemble de forces interconnectées. Voilà pourquoi il est difficile d'avoir une seule meilleure solution pour beaucoup d'organisations. Pour utiliser le principe de l'économie, chaque organisation doit être consciente aussi de ses forces que des résultats de toutes ses forces ensemble dans son marché de performance. La caractéristique dans le marché de performance de l'affaire, les talents appliqués des cadres et les choix stratégiques soutenus révèlent plus ou moins le risque d'extinction de chaque l'organisations dans le temps.

VIII. Investir dans le foyer stratégique - champ de l'intelligence compétitive - promeut les autres foyers avec un plus grand apport. C'est-à-dire, de façon générale, promouvoir des actions qui stimulent les forces du foyer stratégique apporte des résultats avec une plus grande intensité que d'investir dans la même nombre de forces des autres foyers. Il y a une exception lorsqu'un facteur critique de succès dans l'un des foyers est très au-dessous de son seuil de force.



Dans ce cas, investir dans ce point est la solution la plus appropriée pour la récupération ou la conquête de l'équilibre.

IX. L'intégration du collectif sensible a semblé rendre disponibles des informations pertinentes importantes pour le maintien du positionnement stratégique dans les décisions ultérieures.

X. L'amplitude des visions actuelle et future et les actions qui leur sont pertinentes permettent le développement durable des décisions dans le temps.

XI. Les organisations qui ont mis en oeuvre des solutions basées sur les tendances et les importances présentées ont obtenu des sauts d'évolution après six mois ou un an et demi.

XII. L'autonomie dans l'exécution de la tâche génère responsabilité sur les résultats et stimule la vision et l'utilisation du talent.

XIII. Les organisations présentant des indices élevés en initiative et proactivité avaient la caractéristique de disséminer des informations pertinentes.

XIV. Les organisations dont les leaders possédaient foyer majoritairement interne ont présenté insuffisance en vision stratégique et ont éprouvé davantage de difficulté pour décider de promouvoir l'effet de levier de l'affaire.

XV. L'apport de la vision sur comment obtenir l'équilibre de forces fortifie le courage pour surmonter les défis.

XVI. Lorsque les talents sont naturellement placés et qu'il y a une ambiance d'apprentissage, le potentiel individuel maximise l'intelligence collective. L'organisation devient stimulateur pour la créativité et favorise la rencontre de meilleures solutions. L'information pertinente apparaît et l'entreprise est capable d'apercevoir de la stratégie dans toute l'organisation, y compris chez leur distributeurs, comme dans le cas de sociétés comptant sur des réseaux de distribution.

XVII. Des organisations analysées, celles qui possèdent le plus grand nombre de caractéristiques de systèmes émergents - travail en réseau, présentent de meilleures décisions stratégiques et y répondent mieux. Ces décisions sont identifiées à travers la performance et de résultats assez supérieurs à ceux des organisations traditionnelles.

Ci-dessous, quelques exemples de ces applications pratiques.

## Client A - Intelligence de Services dans l'ère numérique

FOYER CENTRAL	Réponses correspondantes
Stratégie	<p>Avoir une équipe avec personnel stratégique.</p> <p>Un projet en croissance et l'amélioration de la gestion.</p> <p>Déployer la culture de planification.</p>
Planifier le futur	<p>Occuper d'autres domaines, d'autres marchés.</p> <p>Avoir une productivité plus élevée.</p> <p>Etre identifiée comme une société de services dans notre spécialisation.</p> <p>Diriger une petite entreprise à haute valeur ajoutée.</p>
Succès de la stratégie	<p>Décentralisation.</p> <p>L'intégrité.</p> <p>L'engagement.</p> <p>Le soutien des administrateurs.</p> <p>Actionnaires qui sont à l'agence et dans le marché.</p>
Alertes pour les trois ans	<p>Manquer d'innovation.</p> <p>Investir dans les autres services</p>
Critique aujourd'hui	<p>Structure organisationnelle.</p> <p>L'équilibre entre ce que nous voulons et ce que nous faisons.</p> <p>Prospection.</p> <p>Positionnement par rapport aux coûts et à des marges.</p>
Changements du marché	<p>Acquisitions.</p> <p>Déplacement des sources de l'intérêt des médias.</p> <p>Les gros concurrents de plus en plus attrayants.</p> <p>L'accès à l'information est essentielle à la réussite, l'innovation est l'avis sur l'Internet.</p> <p>Les nouveaux produits dans le domaine numérique nécessitant d'agilité et d'innovation.</p> <p>Attention à la gestion de l'efficacité.</p>

Avantage compétitif aujourd'hui	La qualité du travail. Professionnalisme. Éthique. La reconnaissance du nom dans le marché. Agilité. Réputation.
Le processus d'innovation	Groupe de travail. Un excès de prudence pour innover. Lent. Intuitif. Impulsif.
Prochaines décisions	Formation des prix Tendances Clarifier les solutions dans les segments B Situation du marché pour les clients Travailler d'une manière plus organisée Décider si nous changeons la structure pour lui apporter les ressources nécessaires

### ***Thèmes du Protocole pour l'identification de l'intelligence***

- Les décisions stratégiques et les actions
- Des alertes précoces
- Descriptions des principaux acteurs
- Positionnement personnel
- Utilisations et capacités d'intelligence

L'Équilibre des Forces entre les Résultats des projets d'Intelligence Compétitive et les Aptitudes Professionnelles Identifiées

## **Résumé de la seconde analyse sur les priorités des administrateurs:**

### ***Nécessités:***

Prospection des clients

Fidéliser les actuels clients

Afficher valeur de chaque produit et service

Afficher d'autres domaines et opportunités

Déployer la culture de la planification

Garder l'équipe concernée, avec la satisfaction des besoins des clients

Avoir une équipe avec des personnes stratégiques (aujourd'hui très opérationnelles).

Projet soutenant la croissance avec l'amélioration de notre gestion.

### ***Plans pour l'avenir:***

Occuper d'autres domaines;

Professionnalisation de l'entreprise;

Mix des segments;

Augmentation de la productivité;

Nouveaux marchés;

Nous sommes et serons l'une des meilleures au Brésil.

***Le succès de la stratégie:***

L'honnêteté

Décentralisation

La complémentarité

L'engagement des personnes

La croissance professionnelle

Le soutien des directeurs

Responsabilité

Fort souci par rapport à la qualité

***Perception de ce qui ne peut pas arriver dans les trois ou cinq prochaines années:***

Manquer d'innovation

Ne pas garder les clients actuels

Investir dans d'autres services

Perdre un portefeuille de clients importants

Impossibilité d'évoluer dans ces nouveaux fronts politiques dans lesquels nous avons proposé d'évoluer.

***Critique, aujourd'hui:***

Foyer interne exagéré pour définition des prix

L'Equilibre des Forces entre les Résultats des projets d'Intelligence Compétitive et les Aptitudes Professionnelles Identifiées

Structure organisationnelle

Equilibre entre ce que nous voulons et ce que nous faisons

Prospection

Notre position par rapport aux coûts et aux marges

**Cinq ans plus tard:**

Une croissance équilibrée, maintenir le contrôle.

***Positionnement dans le marché:***

Respecté

Portefeuille attractif de clients

Position valorisée des associés dans le marché

Extrême, sérieuse, bien polie.

Entreprise à fort professionnalisme, éthique, innovatrice, parmi les meilleures, meilleure pour la technologie

Nous sommes dans le top 10.

***Changement dans l'environnement / marché:***

Sociétés cotées en bourse.

1. Perdre des clients en raison des acquisitions.
2. Acquisitions de sociétés pour l'amélioration de la compétitivité.

L'argent change de mains rapidement, d'autres priorités.

Principaux concurrents deviennent plus attractifs.

La différence sera l'accès à l'information.

***Opportunités dans le milieu, dans le marché:***

Nouveau secteur d'activités

Nouveaux services

***Besoin d'Intelligence aujourd'hui:***

Quels sont les segments d'achat?

Dans quels segments nous pouvons utiliser le réseau auquel nous appartenons avec différentiel important.

***Avantages compétitifs d'aujourd'hui:***

La qualité du travail / ancienneté / professionnalisme

Ethique

Compétitivité.

Nom dans le marché.

Sérieux.

Agilité.

Réputation.



Nous sommes en avance dans la gestion des opérations et la planification.

Structure organisationnelle.

Des connaissances technologiques plus consolidées que celles de chez nos concurrents.

Qualité.

***Les plans d'action pour maintenir la compétitivité technologique:***

Recycler

Anticiper

Professionnels de la recherche

Investissement dans la connaissance.

Nous sommes en avance, nous n'utilisons pas toute notre connaissance installée.

Nous sommes des pionniers dans certains domaines.

La technologie n'est pas dans l'avantage concurrentiel

***Comment fonctionne le processus d'innovation?***

Groupes de travail

Discussion et analyse de la concurrence

Réactif

N'est pas agile

Prudence excessive pour innover

Lent

L'Equilibre des Forces entre les Résultats des projets d'Intelligence Compétitive et les Aptitudes Professionnelles Identifiées

Intuitif, plus impulsif que vraiment efficace.

N'est pas structuré.

***Stratégies de marketing:***

Faible exposition des administrateurs actuels

Presque aucune exposition du reste du personnel

Marketing naissant

***Compétition interne:***

Presque zéro / peu / imperceptible

***Objectifs internationaux:***

Il y a des possibilités

Oui, nous avons des clients internationaux

***Nouveaux concurrents ou possibilités d'entrants:***

Nous n'avons pas de menaces de nouveaux entrants

Certaines entreprises étrangères veulent s'installer au Brésil

***Plus grande contribution de cette équipe pour les cinq prochaines années:***

L'expérience et le répertoire

Apporter de nombreux clients

Apporter de nombreux nouveaux travaux

La croissance

Professionaliser

Les processus internes de fonctionnement.

Enrichir les connaissances des meilleures pratiques dans notre marché

***Quel type de renseignements utilise:***

Mise à jour (journaux et magazines)

Cours (leadership, etc)

Réseau

Perception de l'accueil aux clients

Mouvements du marché

Des informations financières

Des informations internes

Adressé à notre affaire

Politique

Suivie globale

***Quel type d'information l'organisation reçoit?***

Très peu

## Réseau

Nous devons avoir plus de canals pour mieux la partager.

Situation privilégiée: des sites, des nouvelles, le déjeuner.

### ***Les décisions ou les actions des six prochains mois qui feront la différence:***

La formation des prix.

Tendances.

Clarifier les solutions dans notre segment.

Mieux utiliser la communication interne.

Travailler de façon plus organisée.

Une façon de structurer l'avantage concurrentiel

Nous modifions, donc, la structure pour y apporter les ressources nécessaires?

La mise en œuvre de notre politique d'affaire.

L'utilisation de la veille compétitive de forme continue est essentiel pour soutenir la compétitivité.

### **Proposition d'exercice stratégique:**

#### **Exercice stratégique:**

1. Conformément aux types des stratégies générales de M. Porter, à votre avis quelle est la stratégie générale de votre entreprise?
2. Selon vous, comment cette différenciation est une valeur perçue ou qui peut être démontrée internement et externement?

L'Equilibre des Forces entre les Résultats des projets d'Intelligence Compétitive et les Aptitudes Professionnelles Identifiées

Gardez dans l'esprit que la distinction doit exceller pour être considérée comme un avantage économique.

Compte tenu de sa différenciation et de son équilibre actuel des forces:

3. Quels sont les éléments du portefeuille des services offerts aujourd'hui par votre organisation qui sont en cohérence avec un fonctionnement parfait?

***Besoins d'intelligence identifiés:***

Synthèse de l'équilibre actuel de forces pour les besoins fondamentaux d'intelligence détectés. (voir le tableau de forces)

***Les forces du foyer externe:***

Réussite actuelle soutenue principalement par le foyer externe.

Le marché reste ouvert et attentif à sa croissance et ses positionnements, sans obstacles concurrentiels majeurs.

Dispose d'excellents effets des actions passées, soutenus par sa culture et son style unique de performance professionnelle.

Une forte présence de marque dans le mouvement actuel pour assurer sa place en tant que pionnier pour les deux prochaines années.

Peut et doit investir dans des mouvements qu'il détecte dans l'ambiance actuelle, et pour générer une plus grande ambiance d'apprentissage visant à assurer cette excellence du foyer externe pour l'avenir.

Doit pratiquer l'habileté à sélectionner des informations stratégiques et mettre en œuvre des actions utilisant la capacité de créer des tendances que les entreprises

pionnières possèdent.

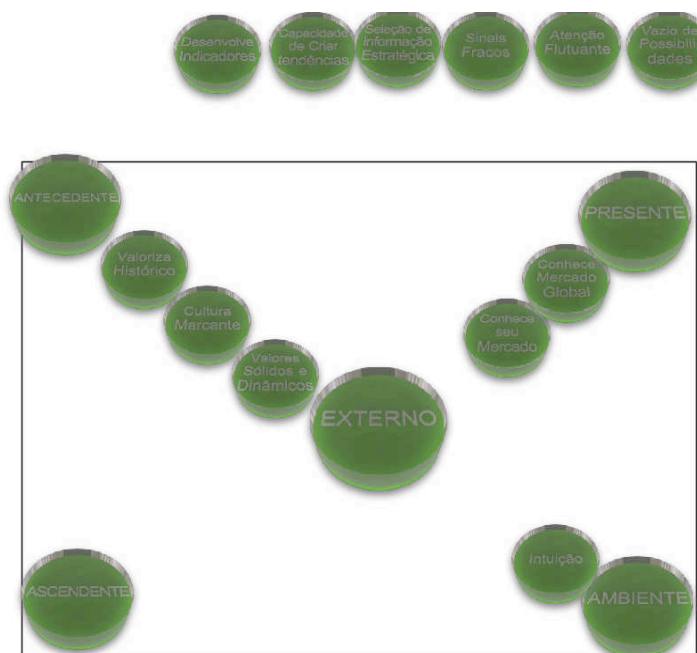


Figure 25. Résultats des forces du foyer externe avant le panneau.

### ***Forces du foyer stratégique:***

Foyer stratégique assez faible, avec impact négatif aussi pour l'utilisation du potentiel externe exposé ci-dessus que concernant le plein développement du foyer interne (son opération avec sensibilité), entraînant un effort excessif opérationnel, remarqué internement et peut-être même par le client.

Il serait essentiel pour son développement d'investir dans la conception du plan stratégique et sur les propulseurs d'avenir au cours des six prochains mois, et de créer aussi des partenariats efficaces afin d'assurer sa cohérence opérationnelle face aux concurrents. Son objectif serait alors de diminuer le Gap de l'image d'in-

cohérence dû à son manque d'agilité à correspondre aux mouvements exigés par les innovations technologiques de la communication.

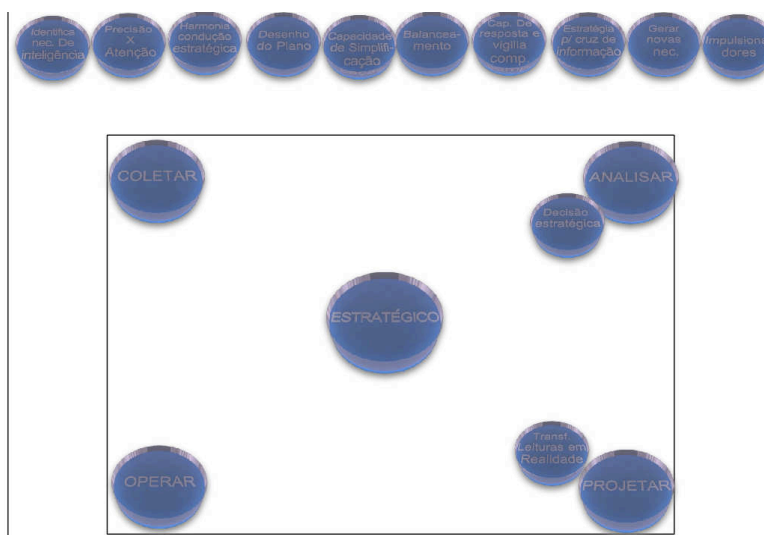


Figure 26. Résultats des forces du foyer stratégique avant le panneau.

### ***Les dynamiques des forces d'aujourd'hui:***

Caractérisées par l'effort interne, par un développement stratégique insuffisant et par un scénario externe favorable et sans de grandes menaces concurrentielles en ce moment. Les investissements internes dans la qualité des processus en cohérence avec les actions proposées dans les deux autres foyers seront suffisants pour un équilibre de forces, coordonné et cohérent, avec réduction drastique pour l'effort actuel.



Figure 27. Dynamique des forces dans le panneau.

***Les points critiques trouvés dans le croisement d'informations pour la définition des besoins d'intelligence d'aujourd'hui:***

Définition du choix générique de positionnement stratégique pour la différenciation, pas démontré clairement les points différentiels.



### **Points les plus pertinents trouvés aujourd'hui:**

- Qualité et technologie.
- Pertinents pour l'avenir: l'innovation.
- Nécessité d'un développement stratégique de l'équipe à tous les niveaux de la performance. Définition et diffusion de la pratique de la qualité en tant que facteur de différenciation stratégique.
- Capacité d'élan interne de plus de 20% de la capacité d'engagement, aujourd'hui: utilisant la connaissance installée et planifiant la dissémination stratégique dans chaque branche interne.
- Besoin immédiat de définir, parmi les options disponibles et les orientations suggérées, des investissements à court, moyen et long termes.
- Assurer la cohérence entre ce qui est souhaité et ce qui est fait, en stimulant des actions qui s'y adaptent, et en reproduisant les actions nécessitant d'un certain effort mais apportant un excellent profit. Suspendre les activités opérationnelles incompatibles avec les plus grandes compétences d'aujourd'hui, ou internaliser les compétences requises. En dessiner le plan, le soumettre au conseil d'administration, en précisant les parcours dans chaque domaine, et finalement mettre en œuvre son opération.



Figure 28. Dessin approprié pour mise en oeuvre d'un secteur d'intelligence.

Pilier 1 - All - Analyste d'intelligence des informations pertinentes.

Foyer tourné vers les réalisations dans le présent qui garantiront l'avenir de l'organisation.

Pilier 2 - AIT - Analyste d'Intelligence de technologie.

Foyer tourné vers la qualité et l'utilisation avantageuse de la technologie.

Plan:

Interactions continues avec le domaine de Planification pour le Dessin du Plan et les Stratégies de Dissémination dans la culture.

L'Equilibre des Forces entre les Résultats des projets d'Intelligence Compétitive et les Aptitudes Professionnelles Identifiées

Pilier 3 - Miner - Mineur d'informations critiques de succès.

Il est conseillé qu'il s'agisse de professionnels pouvant recevoir des instructions du consultant, afin d'évoluer en connaissances d'exploitation des informations pertinentes, et, ultérieurement, dans le croisement d'informations critiques.

## **16.2. Client B - Innovation industriel et intelligence de produit.**

Plan de travail du texte

1. Introduction
2. Avis du client potentiel et perceptions du consultant
3. Possibles suites
4. Recommandations
5. Thèmes complémentaires

### **1. Introduction**

#### **1.1. Des réunions avec l'actionniste gestionnaire de l'entreprise.**

L'entreprise est spécialisée en produits du type Lave-linge, dans diverses versions et filtres d'eau. Fondée en 1994 avec l'objectif initial d'explorer le

L'Equilibre des Forces entre les Résultats des projets d'Intelligence Compétitive et les Aptitudes Professionnelles Identifiées

marché de ce type d'électroménager pour un public à faible revenus. Ce marché n'était toujours pas exploré par les concurrents présents dans le marché brésilien. L'entreprise a créé une marque innovatrice qui a révolutionné le pays grâce à la perspective, chez les plus pauvres, d'acquisition d'un lave-linge. Jusqu'alors, les seuls pouvant s'en offrir un étaient ceux des classes B et A, vu son prix d'achat assez élevé. Cette révolution s'accompagne d'une transformation culturelle dans laquelle posséder un lave-linge signifiait une plus grande dignité pour les femmes appartenant aux couches sociales les plus pauvres. Cela leur permettrait de ne plus avoir à laver le linge à la main.

L'entreprise eut pendant des années une croissance assez intéressante. Dès 2005 éprouve certaines difficultés qui poussent les actionnaires à dire: "devons-nous repenser l'entreprise?". Ils veulent comprendre où était la capacité d'innovation du passé afin de pouvoir saisir quelles seront les meilleures décisions du présent. Ils veulent comprendre, également, quels sont les profils actuels des professionnels les plus importants de l'entreprise pour découvrir quels sont ses besoins d'intelligence de aujourd'hui, et quelles sont les tendances et les valeurs de l'affaire en ce moment.

## 1.2. Des questions méthodologiques importantes:

- a. La communication établie entre consultant et le potentiel client reste enregistrée.
- b. En raison de cela et d'y avoir un processus interactif continu, l'information due au processus d'enregistrement peut être corrigée, modifiée,

élargie et rédiscutée.

- c. De cette façon, consultant et client, ensemble, élaborent un document qui exprime les aspects fondamentaux des problèmes du client.
- d. Dans ce processus d'échange d'information de manière structurée, documentée, sont élaborées avec le client deux ou trois notes techniques qui sont écrites à quatre mains.
- e. De cette manière, le contrat de travail qui en résulte représente l'entente la plus profonde et authentique entre les parties. Tout devient plus clair, donc.
- f. La lecture de la note technique n'est pas très facile car les termes employés par le consultant ne sont parfois pas facilement compris par les gens non spécialisés. Il y a donc toujours quelques difficultés de communication entre consultant et client potentiel. On encourage ce dernier à toujours bien se renseigner sur les détails techniques concernant l'utilisation des outils.

## 2. Avis du client et perceptions du consultant

### 2.1. Origines de l'information

- a. Historique organisationnel
- b. Rapport d'analyse de l'ambiance organisationnelle
- c. Analyse du Site-Web de l'entreprise.
- d. Moment de l'application de l'"Outil Intelligenstia".
- e. Analyse d'une partie du plan stratégique de l'entreprise.
- f. Echange d'informations sur la santé organisationnelle.

- g. Réunion pour l'analyse du rapport Intelligenstia.
- h. Réunions internes chez le consultant pour consolider les informations.

## 2.2. Classification de l'avis du client et des perceptions du consultant

Entreprise de taille moyenne, fondée avec capital de deux millions de *Reais*, ayant une évolution soutenue en processus d'augmentation de capital avec la participation du secteur public.

Objectifs initiaux du projet:

Explorer le marché de lave-linge adressé à une population à faible revenu, part de marché méprisé par les grands concurrents multinationaux y présents.

Groupe historique du secteur, avec beaucoup d'expérience et sérieux.

### **I. Status Quo - Raisonnement stratégique sur le foyer externe**

Consacré à la Condition Compétitive et à la construction de la "Condition de Force", d'énergie, et pour surmonter de barrières.

Consacré au Positionnement de l'entreprise et aux objectifs dans le marché.

Fondement philosophique de croissance - "Croître pour le Profit" ou "Avoir du profit pour croître".

### **Perception Consultant:**

Développée selon des modèles traditionnels pour planification stratégique.

Croître pour le Profit.

### **Status Quo - Stratégie Compétitive**

Stratégie compétitive de leadership pour les frais:

Produit développé pour les classes C et D, mais qui a besoin de différenciation.

Réalité actuelle: l'entreprise n'a pas de capital disponible pour pratiquer cette stratégie compétitive et reste à mi-chemin.

Stratégie compétitive de Différenciation:

Cela n'a pas été considéré, mais la proposition d'entreprise demande de la différenciation à cause des concurrents.

### **Status Quo - Jeu de marché - foyer externe**

La construction de la Vente Facile est-elle pratiquée? Non.

Le jeu face à l'intermédiaire est-il bien conduit? Oui.

Il n'y a pas assez de réponse de la part du consommateur. Très important.

Les fondements de fidélisation du consommateur final par rapport aux produits et à la "marque" sont-ils maîtrisés? Non.

L'ensemble des pratiques de vente et de promotion pour la ligne des "Lave-linges" est-il suffisant? Non

L'ensemble des pratiques de vente et de promotion pour la ligne de filtres est-il suffisant? Assez, mais il y en a davantage besoin.

Le Profit est formé à l'“Usine” ou dans le “Marché”? A l'usine.

Il y a le concept de Profit dans le Produit, Profit chez le Client et Profit dans le Territoire? Non, et cela en manque.

### **Status Quo de jeu opérationnel - foyer interne**

La structure opérationnelle a-t-elle été déduite à partir de la définition de Stratégie Compétitive? Non.

La structure opérationnelle a-t-elle été déduite à partir de la définition du Jeu de Marché? Non.

La structure opérationnelle répond? Répond à l'actuel modèle d'exigences.

La structure opérationnelle peut-elle répondre à la demande de Raisonnement Stratégique pour l'action avec force et énergie? Plusieurs indicatifs de maturité adéquate.

### **Status Quo - Conditions de réponse de l'équipe.**

L'équipe agit selon le raisonnement stratégique de l'entreprise? Partiellement.

Dans la mesure où l'entreprise n'a pas d'énergie, l'équipe ne parvient pas à assurer la planification stratégique de positionnement.

Existe-t-il dans l'équipe la conscience des facteurs liés aux foyers Stratégique, Externe et Interne, et leurs conséquences quant à la concentration d'énergie et force? Non.

Y a-t-il réponse au commandement? Il n'y existe pas de commandement stratégique, juste des définitions d'objectifs



La vitesse de réponse est celle nécessaire et suffisante? On ne peut pas le savoir. Il y a manque du “comment faire” stratégique.

L'équipe présente modèle motivationnel et l'attitude suffisants pour répondre au commandement? Oui

### **Status Quo - Équilibre de l'équipe quant aux foyers Stratégique, Externe et Interne.**

Foyer Stratégique - Intelligence Compétitive: Crise - Régression du potentiel existant. Clairement aperçu lors des entrevues.

Foyer Externe - Conception du Jeu de Marché à partir du foyer stratégique: L'entreprise détient un grand volume d'informations sans focalisation sur les données pertinentes à l'affaire et, pour cela, n'obtient pas les résultats dont elle a besoin.

Foyer Interne - Jeu Opérationnel: Bon

L'entreprise est-elle compétitive aujourd'hui? Non, et elle ne pourrait pas l'être.

### **Status Quo - Modèle de gestion et de condition compétitive, et influence sur les foyers Stratégique, Externe et Interne.**

Stratégie compétitive en leadership pour les frais demande à que l'entreprise soit capitalisée. Pratique-t-elle l'Outil Bilan de Masses et Comptes Mutants pour minimiser NCGOp? Elle travaille en fonction du flux de caisse, pas en fonction des comptes mutants. Situation apparemment maîtrisée mais sans les outils idéaux.

Travaillent-ils avec le concept de Fluidité du Bilan de Masses? Non, et elle e eu des problèmes financiers à cause du manque de ce concept et de cet outil.

Le Budget Opérationnel est paramaîtrisé afin de stresser la condition de réponse des collaborateurs au moment actuel? Apparemment non, même si la qualité de défintion de priorités peut s'avérer intéressante à vérifier.

Les foyers Stratégique, Externe et Interne sont-ils cohérents avec la Structure de Capital? Non, et ça ne pouvait pas l'être car l'exigence de capital pour le type de stratégie compétitive n'a pas été considérée. Ça lui manquait aussi le concept de Fluidité BM.

### **Perception de l'horizon de temps de l'entreprise.**

L'entreprise a-t-elle le temps? Non

Quels thèmes demandent de l'attention immédiate? Intelligence Compétitive, Définition de Jeu de Marché et de la Structure de Capital

### **3. Possibles suites**

3.1. Vision des besoins réels d'équilibre parmi les foyers, proposant des corrections de directions et capacitant un groupe pour des interactions stratégiques.

3.2. Jeu de marché - Foyer Externe - condition d'action.

L'Equilibre des Forces entre les Résultats des projets d'Intelligence Compétitive et les Aptitudes Professionnelles Identifiées

Référence Méthodologique:

Apostilles de M. BERSOU Luiz

Apostille 18	Eléments de la Stratégie compétitive de Leadership de Frais
Apostille 187	Eléments de la Stratégie compétitive de Différenciation
Apostille 23	Définition des Livres de Gestion Commerciale et de Marketing
Apostille 31	Fondements de Marketing dans le Marché de Biens de Consommation.
Apostille 39	Aspects Psychanalytiques dans le Marketing et effets sur les modèles de demande.
Apostille 156	Eléments de projets et recherche profonde, et le thème Aliment pour l'Ame du Consommateur
Apostille 132	Soutien de la Stratégie et Jeu de Marché

### 3.3. Minimisation du besoin en fonds de roulement opérationnels.

Nous devons voir si l'entreprise maîtrise le thème entièrement ou pas.

Outil: Débat sur les thèmes de Bilan de Masses, Gestion de l'entreprise par les Fonds de Roulement Opérationnels et Comptes Mutants, et Gestion des comptes de résultat avec le concept de Fluidité Financière du Bilan de Masses.

#### 4. Recommandations

Priorité 1	Détecter les besoins d'Intelligence afin de définir le Jeu de Marché.
Priorité 2	Vérifier le niveau de réponse de la structure de capital et les possibilités de minimisation du besoin de fonds de roulement opérationnels.
Priorité 3	Rédiscuter le concept de l'entreprise
Priorité 4	Structurer le raisonnement stratégique en deux parties: 1. Construction de la condition d'attaque et d'investissement. 2. Construction du positionnement de l'entreprise dans le marché.

#### 5. Thèmes complémentaires

##### 5.1. Horizon de temps

Priorité	Thème
Priorité 1	Dossier d'Intelligence Compétitive et Définition de Jeu de Marché
Priorité 2	Vérifier la condition de réponse de la structure de capital et les possibilités de minimisation du besoin en fonds de roulement opérationnels.
Priorité 3	Rédiscuter le concept de l'entreprise

Priorité 4	<p>Dessin du plan stratégique en deux parties:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construction de la condition de réponse et d'investissements nécessaires</li> <li>2. Construction du plan de positionnement de l'entreprise dans le marché.</li> </ol>
------------	---

5.2. Consultans responsables du projet: Luiz Bersou et Patricia Dupin

5.3. Terme de confidentialité et protection de l'information

5.4. Terme de droits d'auteurs, des outils et apostilles.

Diagnostic de Forces:

Informations de Base:

Quantité d'employés

Profit annuel

Type de distribution

Caractéristiques du Canal de Distribution

Pourcentage de production, distribution et lucrativité par produit

% ventes d'électroménagers

% lave-linges

% filtres d'eau

Objectif d'amélioration des résultats

Objectif d'augmentation des ventes

Type d'environnement actuel: environnement d'informalité pour négocier;

Phase d'évolution: tournée vers l'amélioration, l'adaptation

"Nous pensons tout connaître sur abordage"

"Les principales décisions présentent des limites où la créativité n'a pas de place"

"Les informations stratégiques dont nous disposons concernent participation de marché" - market share

L'ambiance organisationnelle est bonne

Le salaire associé au profit opérationnel

L'entreprise est conservatrice, attentive.

Paramètres présentés comme une exigence du négoce

Question du Client: que puis-je offrir vraiment d'important?

Synthèse d'analyse d'ambiance organisationnelle présentée:

L'entreprise inspire confiance;

Il lui manque de définition stratégique;

Faible connexion stratégique avec les tâches;

Il lui manque d'orientation pour l'obtention de résultats en moyen et long termes;

Points FORTS identifiés dans le diagnostic de compétitivité intégrée:

Douze points forts: deux pour le foyer externe, cinq pour le foyer interne et cinq pour le foyer stratégique

Connaît son Marché

Cap créer des Tendances

Panneau de Contrôle

Alignement Stratégique

L'Equilibre des Forces entre les Résultats des projets d'Intelligence Compétitive et les Aptitudes Professionnelles Identifiées

Les processus

Qualité des Processus

Ambiance d'Apprentissage

Décision Stratégique

Capacité de Simplification

Cap Réponse de la Veille Compétitive

Transformation de Lectures en Réalité

Harmonie et Conduction Stratégique

Résultat de l'Analyse d'Impacts

00 Foyer Externe

03 Foyer Interne

02 Foyer Stratégique

15 Evidences de l'Affaire Actuelle - 08 Minimales

02 Foyer Externe - 01 forte

08 Foyer Interne - 05 fortes

05 Foyer Stratégique - 01 forte

Analyse Conclusive

Crise dans le foyer stratégique: principale cause, le déficit du foyer externe.

Points les plus critiques sur lesquels on doit investir 80% du temps

Capacité à identifier les besoins d'Intelligence

L'Equilibre des Forces entre les Résultats des projets d'Intelligence Compétitive et les Aptitudes Professionnelles Identifiées

Décision stratégique (PF)

Connaissance du Marché (PF)

Réponse Veille Compétitive (PF)

Quels autres éléments des autres foyers joueront positivement sur les points?

Développement de la Vision actuelle et future

Passion avec Efficacité (optionnel)

Marché Global (accès)

Sélection de l'Information Stratégique

Lecture des Signes Faibles

### **16.3. Client C - Groupe Multinational: Intelligence de production agricole**

Stratégie pour l'avenir

L'un des plus importants au monde dans la production de coton et de produits dérivés. A cette occasion, il envisage percevoir son potentiel actuel de décision concernant ses prochains pas.

Patrícia Dupin - Application et Analyse de l'équilibre des forces.

Synthèse de la vision intégrée entre la stratégie, la gestion et le capital humain.



Les éléments définisseurs du scénario dans les cinq prochaines années:

Aliment x Energie

Personnes / Gestion

Nécessité de santé financière continue

Niveau et nouvelles technologies pour l'énergie.

Biotechnologie (R&D)

Abondance de terres - réduction sélective

Structure capital = barrières élevées

Compétitivité (capacité d'analyse)

Durabilité (les gens + l'environnement)

Envie politique (vitesse de croissance selon le désir des associés)

Consolidation

Climat: les variations et les restrictions

Les éléments qui définissent le scénario actuel - les variables actuelles:

Absence de repères légaux - réglementaires (de l'avenir)

Des produits chinois et indiens (à l'avenir)

Les dettes du secteur (origines)

Logistique (avenir)

Climat

Des offres de capital (surtout en énergie)

Changements dans les chaînes de valeur

Structure familiale

Abondance de terres

Potentiel énergétique

Charge tributaire (dans l'avenir)

Hétérogène en taille et en qualité de gestion

Les marchés dans lesquels elle souhaite être présente:

Services (commerce, consultation, etc.)

Bioénergie

Nourriture

Textile

Secteur Textile:

Semence

Champs

Cellulose coton

Enrichissement

Logistique

Commerce

Secteur de Nourriture:

Huile

Grains

Nutrition pour animaux

Sucre

Bioénergie:

Éthanol

Biodiesel

La cogénération

Services:

Gestion des activités agroalimentaires et agricoles

Travaux de consultant

Connaissances / technologie

Gestion d'affaires

Logistique

Commerce

Propriétés rurales

Développement (création de valeur perçue)

## Vente

Hypothèses générales:

Chemins possibles. Origine de la décision (stratégie):

La formulation d'hypothèses doit prendre en considération:

Les opportunités visibles

Les menaces visibles

Les risques de trois sortes:

Concurrence (meilleur, plus agile).

Demande (excès, manque).

Capacité opérationnel (manque de compétences internes pour effectuer l'hypothèse, la stratégie).

Insights, imagination, rêves.

Les hypothèses de stratégies – positionnement - devront chercher:

Préservation.

Croissance (de meilleurs résultats) - augmentation de la valeur à partir de:

Différenciation - être meilleur que les entreprises similaires dans leurs marchés et/ou

Définition du niveau d'efficacité dans les coûts et les frais et/ou

Devenir la meilleure marque et/ou

Etre la plus innovatrice, posséder la meilleure technologie et/ou

Offrir à ses marchés les produits et les solutions les plus adéquats (dans la vision des clients)

Résultat du Bilan de forces:

Processus: détermination des objectifs, et dessin du plan

Compétences: capacité d'exécution

Principaux apports: vitesse de croissance et apprentissage

Besoin d'intelligence

Identification de foyers pour l'équilibre de forces

Chercher l'équilibre dans l'usage de:

passé / présent / avenir

marché / opération / stratégie

tradition / croissance / innovation

Plus grand ensemble de compétences:

Esprit d'entrepreneur

Négociation

Connaissances

Conciliation

Transparence

Organisation

Planification

Efficacité d'exécution

Expert technique

Stimulateur de la qualité

Opérations en développement durable/protection

Plus grand ensemble de contributions:

Administration d'alliances

Mouvements stratégiques

Rupture de barrières culturelles

Modérateur flexible

Maintien des valeurs de l'historique du groupe

Conciliation

Gestion de processus et d'affaires

Contrôle opérationnel

Principaux besoins:

Gestion pour le développement durable

Recherche de modèles efficaces

Contraintes majeures:

Manque de pensée systémique

Manque de capacité stratégique

Le groupe présente une capacité moyenne d'obtenir des résultats dans le jeu de marché parmi les plus grands du monde

Plus grands besoins d'intelligence indiqués:

Développer une vision pour cinq ans

Connaître les scénarios et l'applicabilité

Définir des associations stratégiques et leurs effets sur la stratégie

Interpréter des tendances

Renforcer le Conseil du groupe

Renforcer la culture du collectivisme

Réinventer le processus agricole

Faciliter la mise en œuvre de la planification

Outils et mécanismes de gestion

Mécanismes de contrôle

Des acquis techniques

Processus et définitions politiques

Créer des synergies entre les secteurs

Foyer du passé - tradition

Foyer du présente - croissance

Foyer de l'avenir - innovation

Six points forts dans le foyer externe - Antécédent (valeurs), Présent (connaissance de son marché et du marché global), Ambiance (intuition et solutions créatives).

Quatre points forts dans le foyer stratégique - Collecte (capacité d'identifier le besoin d'intelligences), Projection (capacité d'apercevoir les énergies nécessaires et de réponse), Opération (ce qui assure l'élan).

Trois points forts dans le foyer interne - Gestion (vision), Production (processus), Innovation (courage).

Résultat caractérisant un groupe soutenu surtout par le foyer externe dont la capacité stratégique principalement se base sur la pensée intuitive et les prises de décision stratégique sur un entretien volatil.

Points critiques capables de générer un meilleur équilibre de forces – principales cibles pour l'investissements en efforts:

Analyse de l'information stratégique;

Dessin du plan;

Développement d'indicateurs;

Alignement stratégique;

Leadership et flexibilité;



(177)THUROW, Lester C. A Construção da Riqueza – Rio de Janeiro: Rocco, 1999. 265p.

(178)VASCONCELOS, Maria José. Pensamento Sistêmico. São Paulo: Papyrus, 2009.

(179)VARELA, Francisco. Conocer – las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales. Barcelona: Gedisa, 2002. 120p ISBN 84-7432-383-5

(180)VARELA, Francisco. Quel savoir pour l'éthique? Action, sagesse et cognition. Paris: La Découverte, 2004. ISBN 2-7071-3748-0

(181)VARELA, Francisco, HAYWARD Jeremy. Chile: Dolmen Ediciones, 1997. ISBN 956-201-335-9.

(182)VERGARA, Sílvia C. Razão e intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro: 25(3):120-38, jul./set. 1991.

(183)VERGARA, Sílvia C. Sobre a intuição na tomada de decisão. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro: 27(2):130-57, abr./jun. 1993

(184)VOLKER, Paulo. Identidade e alteridade - Revista Dois Pontos. Pitágoras. MG 1997.

(185)VOLKER, Paulo. A lógica da lógica. FUMEC - Fundação Mineira de Educação e Cultura. Belo Horizonte. 1983.

(186)VOLKER, Paulo. Máscaras e espelhos - Revista Dois pontos. Pitágoras. MG 1997.

(187)VOLKER, Paulo. Palavras, educação e política. Ed Arte Quintal. BH, 1986.

(188)VOLKER, Paulo; DUPIN, Patricia. Um Diálogo sobre Inteligência Competitiva. Intelligentsia, SP, junho/setembro 2005.

(189)WILBER, Ken. Uma Breve História do Universo. RJ: Record, 2001. 389p. ISBN 85-05693-6

(190)WILBER, Ken. A Theory of Everything. Shambhala Publication, Inc. Massachusetts, Boston. 183p

(191)WISE, S., HAINING, R. E MA, J. Regionalisation tools for the exploratory spatial analysis of health data. In: M. FISCHER E A. GETIS, (eds.), Recent Developments in Spatial Analysis - Spatial Statistics, Behavioural Modelling and Computational Intelli-

gence. Berlin: Springer-Verlag, 1997.

(192)WHITMONT, E. The symbolic Quest, 1969, New Jersey, 1969.

(193)WOLLDRIE, Adrian; MICKLETHWAIT, John. A Future Perfect. Radon House Group. 2000. USA 419p ISBN 0-434-00751-X

(194)ZIZEK, Slavoj. Welcome to the Desert of the Real, New York, 2002 .

(195)ZIZEK, Slavoj. A visão em paralaxe. São Paulo: Boitempo, 2008.

(196)ZOOK Chris; ALLEN James. Lucro a partir do Core Business – Estratégias Rentáveis de Crescimento. Trad. Cássia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

(197)ZUBOFF, Shoshana; MAXMIN, James. O Novo Jogo dos Negócios- por que as empresas estão decepcionando as pessoas e a proxima etapa do capitalismo. RJ: Campos, 2003. 498p ISBN 85-352-1106-3

Instituto del Mundo del Trabajo

<http://www.mundodeltrabajo.org.ar/imtarchivos/castells.htm> Acesso em 02/09/2007.

jhjhj <http://www.lafactoriaweb.com/articulos/castells7.htm>