



LA PRISE DE DECISION EN
PERIODE D'INCERTITUDE

JUIN 2026

**Comment naviguer dans un monde en
transformation ?**

Pierre-François ARRIGHI

SKEMA PUBLIKA

SKEMA Publika est le think tank international de SKEMA Business School, il analyse les grandes mutations sociales, économiques, technologiques et géopolitiques pour éclairer la décision publique et privée. Sur la base des travaux de l'école et de contributions extérieures validés scientifiquement, le think tank alimente le débat public et émet des recommandations pour les décideurs nationaux et internationaux.

SKEMA Publika mobilise une approche interdisciplinaire et internationale, nourrie par le réseau mondial de campus de SKEMA et une communauté d'experts issus du monde académique et professionnel. Cette dimension internationale ne constitue pas seulement un réseau, mais un mode de pensée. Ainsi, Publika articule les dynamiques locales avec les transformations globales pour proposer un regard décentré et multipolaire sur les grands enjeux contemporains.

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que la responsabilité des auteurs.

© Tous droits réservés, SKEMA Business School, 2026

Couverture : *route en béton gris entre les arbres*. 2019. Remerciement à
Santiago Lacarta. Unsplash.com

SKEMA Publika

SKEMA Business School, Campus Grand Paris
5 Quai Marcel Dassault – CS 90067
92156 Suresnes Cedex, France

Tél. : +33.1.71.13.39.32
Courriel : publika@skema.edu
Site Internet : www.publika.skema.edu

COLLECTION INCERTITUDES

Explorer les risques émergents et les dynamiques d'instabilité.

La collection « Incertitudes » explore les zones grises de la géopolitique, du numérique et des risques globaux afin d'anticiper les évolutions susceptibles d'affecter les équilibres économiques, technologiques et politiques. Dans cette collection les travaux analysent les tensions, les risques émergents et les dynamiques d'instabilité qui façonnent les transformations contemporaines à l'échelle mondiale.

COMITE DE LECTURE

Frédérique Vidal est Directrice du Développement de SKEMA Publika et Directrice de la Stratégie et de l'Impact Scientifique de SKEMA Business School. Professeure des universités en biologie, elle a été Présidente de l'université Nice-Sophia-Antipolis entre 2012 et 2017, puis ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, dans les Gouvernements Philippe et Castex de 2017 à 2022. Elle a été Conseillère spéciale auprès du Président de l'EFMD et est aussi actuellement Représentante permanente de la Principauté de Monaco auprès du Programme des Nations unies pour l'environnement et de la Commission baleinière internationale.

Sean Scull, Chargé de projets think tank, est Doctorant en science de l'information et de la communication à l'université Paul Valéry-Montpellier III. Il est diplômé en sciences politiques avec une spécialisation en relations internationales de l'université de Göteborg et d'un Master en politiques internationales avec une spécialisation en politique anglophone de l'université de Toulon. Sean a vécu et travaillé en Suède et aux États-Unis d'Amérique.

Grégoire Kraoul-Riera est étudiant du *Master in International Governance and Diplomacy* de Sciences Po Paris. Diplômé du Programme Grande École de SKEMA Business School et d'un Master en Droit des Affaires, mention Droit européen et Nouvelles Économies (Université du Littoral-Côte d'Opale), il a consacré son mémoire de recherche à la régulation des industries numériques dans l'Union européenne, un travail à l'intersection du droit, de l'économie industrielle et de la gouvernance internationale. À l'issue de son Master à Sciences Po, il souhaite rejoindre les organisations internationales afin de contribuer au dialogue multilatéral et à l'édification d'une gouvernance mondiale des nouvelles technologies.

AUTEURS

Pierre-François Arrighi est analyste en intelligence économique, spécialisé dans l'analyse d'environnements stratégiques et des risques géopolitiques appliqués aux secteurs industriels. Il a notamment travaillé sur des problématiques de protection économique et d'aide à la décision au sein du groupe Orano, et a également acquis une expérience au sein de groupes internationaux tels que General Electric et PwC. Ses intérêts portent sur la prise de décision en environnement incertain et l'évolution des pratiques d'intelligence économique face aux transformations technologiques. Il est diplômé du Programme Grande École de SKEMA Business School (MSc Business Consulting & Decision Intelligence) et du Master en intelligence économique de l'École Européenne d'Intelligence Économique.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer notre sincère gratitude à Christophe Bisson pour la qualité de ses échanges et la richesse de ses éclairages. Ses réflexions et sa disponibilité ont été précieuses pour nourrir notre analyse, explorer de nouvelles pistes de réflexion et approfondir notre compréhension des problématiques liées à la prise de décision en période d'incertitude. Son approche, à la fois stratégique et opérationnelle, a contribué à structurer ce travail et à en renforcer la portée.

RESUME

Face à une incertitude qui serait devenue systémique dans nos sociétés et qui incarnerait aujourd'hui le cadre de la prise de décision, nous pensons qu'il est essentiel pour les décideurs de développer une aptitude à décider et à anticiper. Ce *policy paper* revient sur le rôle que joue l'intelligence économique, qui consiste à collecter, analyser, protéger et exploiter l'information stratégique pour renforcer la compétitivité, la sécurité et la capacité d'influence d'une organisation. Or, en considérant ce nouveau cadre rythmé par l'incertitude, l'approche traditionnelle de l'intelligence économique montre des limites. Ainsi, ce *policy paper* ambitionne de mettre en lumière les limites du modèle traditionnel d'intelligence économique et du besoin de l'adapter aux enjeux contemporains. Il s'agit de clarifier l'évolution d'une intelligence économique de collecte d'informations à une intelligence économique de pilotage stratégique en incertitude.

TABLE DES MATIERES

Remerciements	i
Résumé.....	ii
Introduction.....	1
I. Les limites du modèle traditionnel d'intelligence économique dans un monde en reconfiguration	4
A. Le modèle d'intelligence économique traditionnel	4
B. Un modèle d'IE archaïque dans un monde interconnecté en reconfiguration.....	7
C. Les limites de l'IE et le besoin de repenser la relation à l'incertitude	10
II. De la maîtrise de l'information à la décision en incertitude.....	12
A. Reconfigurer la production de connaissance	12
B. Augmenter la capacité d'analyse par la technologie	15
C. Des modèles nationaux de gestion de l'incertitude différenciés.....	16
D. Un besoin de liberté d'action : flexibilité et pragmatisme	20
E. L'Indisciplinarité comme réponse à l'incertitude	22
Recommandations	24
Conclusion	26

INTRODUCTION

« L'ordre international, qui était fondé sur le droit et des règles, est sur le point d'être détruit. Je crains qu'il ne soit nécessaire de l'affirmer encore plus distinctement : cet ordre, aussi imparfait eût-il été même à son apogée, n'existe plus sous sa forme originelle. »¹.

Par ces mots le chancelier allemand Friedrich Merz illustre la transformation de l'ordre international né au lendemain de la Seconde Guerre mondiale qui était établi sur le multilatéralisme et le droit pour réguler les relations entre États. En effet, depuis la crise économique de 2008, le monde fait face à une multiplication de crises qui se conjuguent. Le XXI^e siècle s'est ouvert sur l'émergence d'un terrorisme mondialisé, dont les effets ont durablement marqué les sociétés occidentales. Depuis les années 2010, les mouvements de population en provenance d'Afrique et du Moyen-Orient se sont également intensifiés, constituant un facteur majeur de recomposition géopolitique pour les sociétés de départ comme pour les sociétés d'accueil. L'arrivée de Donald Trump au pouvoir en 2016 a inauguré un bouleversement géopolitique avec l'accélération du retrait américain de l'Europe pour se concentrer sur des problématiques intérieures et contrecarrer la Chine. En 2022, avec l'invasion de l'Ukraine par la Russie, le Vieux Continent connaît également le retour de la guerre de haute intensité. Plus récemment, c'est la guerre israélo-américaine de mars 2026 contre le régime des mollahs en Iran qui fait entrer le monde dans une nouvelle période d'incertitude. Puis, l'Asie orientale est marquée par les tensions autour de Taïwan et l'instabilité en mer de Chine méridionale. Ainsi, nous vivons un retour de la loi du plus fort au détriment de la coopération et du droit international pour résoudre les différends.

À ces tensions géopolitiques, s'ajoutent des changements environnementaux, technologiques et sociétaux qui se renforcent et perturbent les équilibres établis. La pandémie mondiale de la Covid-19 a aussi mis les sociétés à l'épreuve avec de nouveaux défis d'ordres sanitaire, psychologique et d'organisation du travail.

¹ Amt, A. (2026). *Discours du chancelier fédéral Friedrich Merz prononcé dans le cadre de la Conférence de Munich sur la sécurité, le 13 février 2026 à Munich*. Ministère Fédéral des Affaires Étrangères. <https://allemagneenfrance.diplo.de/fr-fr/actualites-nouvelles-d-allemagne/01-politiquefederale/2756814-2756814>.

De plus, le début des années 2020 est marqué par l'avènement de l'Intelligence artificielle (IA) qui bouleverse les relations au travail et au savoir. La concurrence pour les ressources naturelles, l'aggravation des inégalités avec la hausse des coûts des matières premières et le déclin de la confiance dans les institutions sont d'autres facteurs illustrant la transformation de notre époque. Ainsi, tous ces bouleversements révèlent une nouvelle réalité, l'omniprésence de l'incertitude.

Selon la définition du dictionnaire Larousse, l'incertitude fait référence à un élément qui ne peut être connu d'avance et qui par conséquent est imprévisible². En effet, selon Vincent Desportes l'incertitude serait devenue systémique dans nos sociétés et incarnerait aujourd'hui le cadre normal de la prise de décision³. Pour l'Organisation des Nations unies, les conséquences des différentes crises à l'échelle mondiale tendent à s'aggraver, rendant d'autant plus urgent le besoin d'anticiper les défis à venir⁴. Dans ce contexte, il est par conséquent essentiel de développer une aptitude à décider dans l'incertitude et à anticiper grâce à la prospective. C'est notamment le rôle que joue l'intelligence économique (IE), qui consiste à collecter, analyser, protéger et exploiter l'information stratégique pour renforcer la compétitivité, la sécurité et la capacité d'influence d'une organisation. L'IE est une approche holistique utile à la prise de décision, à l'engagement et à la conduite de l'action d'une organisation dans un univers compétitif⁵. Elle s'appuie sur la veille, la protection de l'information et l'influence. Néanmoins, comme le souligne Christophe Bisson, l'IE a besoin d'être repensée à l'ère du numérique et de l'IA. Face à l'accélération technologique, l'avènement de l'IA et à l'instabilité géopolitique, l'approche traditionnelle de l'IE montre des limites⁶. Par conséquent, ce *policy paper*, a pour ambition de mettre en lumière les limites du modèle traditionnel d'IE et le besoin de

² Larousse. (2026). *Définitions : incertitude, incertitudes - Dictionnaire de français Larousse*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/incertitude/42222>.

³ Desportes, V., & Cuhe, B. (2007). *Décider dans l'incertitude*. Economica.

⁴ ONU. (2024). Les crises mondiales se conjuguent, le monde doit adopter une approche tournée vers l'avenir pour protéger la santé humaine et planétaire. <https://www.unep.org/fr/actualites-et-recits/communique-de-presse/les-crises-mondiales-se-conjuguent-le-monde-doit-adopter>.

⁵ Ecole de Guerre Economique. (2024). *Qu'est-ce que l'intelligence économique ?*. École de Guerre Economique. <https://www.ege.fr/quest-ce-que-lintelligence-economique>.

⁶ Sala, J. (2026). *L'Intelligence Décisionnelle pour la Stratégie et la Souveraineté*. Par Christophe Bisson. www.veillemag.com. https://www.veillemag.com/L-Intelligence-Decisionnelle-pour-la-Strategie-et-la-Souverainete-Par-Christophe-Bisson_a6927.html.

l'adapter aux enjeux contemporains. Il s'agit de clarifier le passage d'une IE de collecte d'informations à une IE de pilotage stratégique en contexte d'incertitude.

Dans une première partie, nous aborderons les limites du modèle traditionnel de l'intelligence économique dans un monde en reconfiguration. Dans une seconde partie, nous verrons à quoi pourrait ressembler une nouvelle approche de l'intelligence économique en période d'incertitude.

I. LES LIMITES DU MODELE TRADITIONNEL D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE DANS UN MONDE EN RECONFIGURATION

A. LE MODELE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE TRADITIONNEL

L'intelligence économique (IE) s'inscrit dans un champ conceptuel proche mais distinct de notions telles que l'intelligence stratégique ou l'intelligence compétitive. L'IE renvoie classiquement à l'ensemble des pratiques organisées de collecte, de traitement et de diffusion de l'information utile à la prise de décision, dans une logique de protection et d'influence. L'intelligence stratégique, quant à elle, se concentre davantage sur l'éclairage des décisions de long terme, en intégrant des dimensions prospectives et systémiques. Enfin, l'intelligence compétitive, issue du monde anglo-saxon, privilégie l'analyse de l'environnement concurrentiel et des acteurs du marché, dans une optique de positionnement stratégique.⁷

Le modèle classique de l'IE repose ainsi sur une approche structurée autour de trois fonctions principales, interdépendantes et complémentaires. La première concerne la veille stratégique, qui consiste en une surveillance active et continue de l'environnement de l'entreprise, tant dans ses dimensions technologiques, concurrentiel ou réglementaire. Elle mobilise des sources variées afin de détecter des signaux faibles et d'anticiper les évolutions du marché.⁸

La deuxième dimension concerne la protection de l'information, qui vise à sécuriser les actifs stratégiques de l'entreprise face aux menaces internes et externes. Elle recouvre des enjeux variés tels que la cybersécurité, la protection de la propriété intellectuelle ou encore la prévention de l'espionnage économique. En France, cette dimension est notamment incarnée l'ANSSI (Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information), chargée de la sécurisation des systèmes d'information et de la sensibilisation aux risques numériques.

⁷ Michael E. Porter (1980) – *Competitive Strategy* <http://ijevanlib.ysu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf>

⁸ Lesca, H. (2003), *Veille stratégique : concepts et démarche*

Enfin, la troisième composante du modèle repose sur les stratégies d'influence, qui consistent à orienter l'environnement de l'entreprise en participant activement aux processus législatif, normatif et de décision publique. Cela peut se traduire par une implication dans l'élaboration de normes internationales, notamment au sein d'organisations telles que l'ISO (*International Organization for Standardization*) ou l'UE, ou encore par des actions de lobbying institutionnel. Cette logique d'influence s'incarne également dans la diplomatie économique, qui mobilise les réseaux publics et professionnels afin de promouvoir les intérêts économiques nationaux à l'international.

Ce modèle repose sur une conception relativement maîtrisable de l'environnement, dans laquelle l'information permet de réduire l'incertitude et d'éclairer la décision. Loin de constituer une rupture récente, cette approche s'inscrit dans une trajectoire historique longue, héritée des pratiques de renseignement commercial et d'intervention étatique dans l'économie.

La maîtrise de l'information constitue depuis longtemps un levier des échanges économiques, des réseaux marchands médiévaux aux dispositifs d'information structurés par la révolution industrielle et la financiarisation. Toutefois, ces pratiques demeurèrent longtemps fragmentées et peu intégrées dans une démarche stratégique globale.⁹

Au XX^e siècle, cette fragmentation persiste, malgré l'importance croissante de l'information scientifique et technique dans les rapports de puissance, notamment durant la Guerre froide. En France, les capacités existantes demeurent cloisonnées et insuffisamment exploitées par les entreprises. Les chocs pétroliers, la mondialisation et la dérégulation qui s'en suivirent révèlent les limites de ce modèle, en imposant une approche plus intégrée, coordonnée et stratégique de l'information.

En France, cette évolution est portée à la fois par des initiatives institutionnelles, comme le Centre de prospective et d'évaluation, et par des travaux intellectuels qui introduisent une lecture plus offensive des rapports économiques. Cette dynamique trouve son aboutissement dans la

⁹ Delbecque, E. Pardini, G. (2009). Histoire de l'intelligence économique.

publication, en 1994, du rapport « Intelligence économique et stratégie des entreprises », dirigé par Henri Martre. Ce document fondateur formalise le concept d'intelligence économique en France, orienté vers la protection des intérêts économiques. Il consacre également le rôle structurant de l'État dans la diffusion de ces pratiques, dans un contexte où les rivalités internationales se déplacent du champ militaire vers le champ économique.

À partir des années 2000, l'intelligence économique s'institutionnalise progressivement. La nomination d'un Haut responsable à l'intelligence économique, notamment avec Alain Juillet, marque une volonté de structuration à l'échelle nationale, tandis que sa diffusion s'étend aux entreprises et aux territoires, soutenue par des acteurs académiques et opérationnels tels que *l'École de Guerre Économique*. Cette évolution se prolonge dans les années 2010 par une intégration croissante aux politiques de sécurité économique, illustrée par la création du *Service de l'information stratégique et de la sécurité économiques (SISSE)*, traduisant un glissement vers des enjeux de souveraineté.

Aujourd'hui, à l'ère du numérique et de l'explosion des données, l'IE évolue dans un environnement d'abondance informationnelle qui transforme profondément ses modalités d'action sans pour autant réduire l'incertitude, laquelle tend au contraire à devenir structurelle. Dans ce contexte, elle demeure une démarche globale, structurée autour de fonctions complémentaires allant de la production et de la protection de l'information à son utilisation stratégique dans des logiques d'influence. En effet, comme le souligne Claude Revel dans la note SKEMA Publika *Influence et contre-influence en 2023 : Formes, acteurs, dérives et stratégies*¹⁰, l'influence incarne la pointe du diamant de l'IE, dans la mesure où elle permet de conditionner et non pas seulement subir la compétition internationale en termes économiques, politiques, scientifiques, de récits, de normes et des valeurs. Toutefois, ce cadre, historiquement structurant, apparaît désormais partiellement inadapté à des environnements caractérisés par une complexité systémique, une accélération des flux informationnels et une instabilité croissante, posant ainsi la question de son évolution.

¹⁰ Revel, C. (2023). Influence et contre-influence en 2023 : Formes, acteurs, dérives et stratégies. SKEMA Publika. <https://publika.skema.edu/fr/influence-contre-influence-en-2023-formes-acteurs-derives-strategies/>

B. UN MODELE D'IE ARCHAÏQUE DANS UN MONDE INTERCONNECTE EN RECONFIGURATION

Comme nous l'abordions en introduction, nous vivons dans un monde en transformation où les crises s'entremêlent, entre la crise de la démocratie libérale et la crise de l'ordre libéral international. C'est un phénomène complexe et multidimensionnel qui s'est accentué depuis les années 2010. La crise de la démocratie libérale s'exprime à travers une désillusion vis-à-vis de la politique et des institutions qui ne semblent plus capables de relever les défis contemporains. Le baromètre CEVIPOF 2026 rapporte que 22 % des Français déclarent avoir confiance dans la politique. De plus, ce même baromètre indique que la confiance dans les partis politiques est au plus bas depuis 2009, avec 15 % des Français déclarant leur faire confiance¹¹.

Bien que les causes soient plurifactorielles, François Facchini voit dans cette crise de confiance un sentiment d'impuissance chez les électeurs qui ont l'impression de ne plus gouverner à travers leur vote. Une autre explication réside dans la crise des partis traditionnels et l'indifférenciation idéologique qui en découle. L'effacement du clivage droite-gauche a rendu la politique moins compréhensible et les électeurs rencontrent des difficultés à identifier les alternatives politiques en présence¹². Cette crise des partis traditionnels a permis l'émergence de partis antisystème venus chambouler l'équilibre démocratique traditionnel, tels que le Mouvement 5 Étoiles en Italie, arrivé au pouvoir en 2018, ou encore l'élection de Donald Trump en 2016, portée par un discours *anti-establishment*.

Selon Marcel Gauchet, les racines de cette crise de la démocratie libérale résident dans un phénomène de fragmentation de la société. Pour Gauchet, la démocratie libérale est la conjonction de deux éléments. D'abord, un élément libéral à travers le droit et la garantie des libertés individuelles. Puis, un élément démocratique, entendu comme la transformation des libertés en une puissance collective qui s'exprime à travers le gouvernement. Or, selon Gauchet, ces deux composantes sont à la source du paradoxe contemporain

¹¹ Baromètre de la confiance politique CEVIPOF 2026 : la confiance s'effondre en politique, la proximité fait figure de refuge. (2026). Cevipof. <https://www.sciencespo.fr/cevipof/fr/actualites/barometre-de-la-confiance-politique-cevipof-2026-la-confiance-s-effondre-en-politique-la-proximite-fait-figure-de-refuge/>

¹² Facchini, F. (2022). Les raisons de la crise de la démocratie représentative. *Journal des libertés*.

dans la mesure où nous sommes individuellement libres mais de moins en moins capables de façonner un destin collectif. C'est la raison pour laquelle la démocratie s'érode car il y a un manque de conversion de la liberté de chacun en pouvoir de tous¹³. La difficulté à « faire société » se matérialise par un sentiment de déclassement politique et économique dont, par exemple, le mouvement des Gilets jaunes a été l'une des manifestations en France entre 2018 et 2019. D'autres défis sociétaux participent à la fragmentation de la société, comme la solitude,¹⁴ la fragilisation des liens sociaux, la montée en puissance du numérique qui remettent en cause la cohésion sociale et les modèles traditionnels de vivre-ensemble.

Au niveau international, nous sommes également témoins de la transformation de l'ordre multilatéral né au lendemain de la Seconde Guerre mondiale et de la mondialisation néo-libérale des années 1980. En effet, les piliers de l'ordre d'après-guerre étaient les institutions internationales telles que l'Organisation des Nations Unies (ONU) ou l'Organisation mondiale du commerce (OMC), ainsi que des principes fondateurs comme la coopération interétatique et le droit international. Or, le retour d'« États-puissances » qui s'affirment, comme les États-Unis de Donald Trump, la Chine de Xi Jinping ou la Russie de Vladimir Poutine, marque un retour des rapports de force décomplexés dans les affaires mondiales, au détriment du droit international. Cette transition s'accompagne d'une remise en cause des règles établies après 1945 et des normes économiques libre-échangistes des années 1980.

Didier Lombard surnomme le monde qui résulte de la massification des nouvelles technologies de l'information et de la communication « le village numérique »¹⁵. Herbert Marshall McLuhan parle, quant à lui, de « village planétaire »¹⁶. Avec l'avènement de l'IA c'est l'automatisation qui s'accélère à présent. L'IA automatise les tâches, optimise les flux de travail et procède à des ajustements en temps réel. Néanmoins, elle remet également en cause

¹³ Gauchet, M. (2008). Crise dans la démocratie. *La revue lacanienne*, 2(2), 59-72.

¹⁴ Meffre-Korsia, S. (2025). Vers une épidémie d'isolement social? <https://www.vidal.fr/actualites/31493-vers-une-epidemie-d-isolement-social.html>

¹⁵ Lombard, D. (2008). Introduction. *Le Village numérique mondial : La deuxième vie des réseaux* (p. 11-16). Odile Jacob. <https://shs.cairn.info/le-village-numerique-mondial--9782738121233-page-11?lang=fr>.

¹⁶ Adoumié, V. et Escarras, J.-M. (2019). Chapitre 2. Le « village planétaire », une réalité toujours croissante. *Lieux et territoires de la mondialisation* (p. 30-51). Hachette Education. <https://shs.cairn.info/lieux-et-territoires-de-la-mondialisation--9782017026006-page-30?lang=fr>.

l'intelligence humaine en affectant la créativité mais aussi la capacité de discernement par la prolifération de contenus fallacieux¹⁷. Ainsi, le modèle traditionnel de l'IE comporte des limites face à ce monde interconnecté et en transformation. Comme nous l'avons abordé, le modèle traditionnel repose sur un triptyque : veille, analyse et influence.

Christophe Bisson rapporte que face à l'accélération technologique, à l'avènement de l'IA et à l'instabilité, ce modèle traditionnel d'IE en France montre ses limites¹⁸. Premièrement, il est peu adapté aux réalités du terrain. Dans un monde aujourd'hui ouvert et fluide, le modèle d'IE manque de flexibilité et Bisson déplore une forme de rigidité qui le rend inefficace. L'organisation à la française est encore trop hiérarchique et inflexible, ce qui rend difficile une posture pragmatique. De surcroît, une approche « en silos » de l'IE limite son impact. En France, chaque direction administrative souhaite se doter d'un bureau de veille stratégique sans chercher à coordonner les efforts et à établir une feuille de route. Bisson déplore également un biais cognitif français, consistant à réduire l'IE à une définition économique, ce qui ne permet pas de contextualiser l'approche en la croisant avec d'autres perspectives.

Pour sortir de cette impasse et libérer le plein potentiel de l'IE en France, Bisson propose de s'appuyer sur les nouvelles technologies du numérique. En effet, à l'heure du numérique, l'information change d'échelle et seule une technologie similaire permet de suivre ce changement. Puisqu'une des raisons d'être de l'IE est la maîtrise de l'univers informationnel, intégrer des dispositifs technologiques de traitement de l'information automatisé permettrait la mise en place de stratégies pragmatiques en collectant les données du terrain pour ensuite construire un angle d'approche. Aujourd'hui l'information est surabondante et l'enjeu est d'être capable de la discerner et de trier cette masse d'information. Ainsi, l'IE devrait être repensée dans le contexte de la numérisation pour prioriser l'anticipation et non seulement l'observation en s'appuyant sur la collecte automatisée d'information¹⁹. Cela

¹⁷ Ikenberry, G. J. (2024). L'ordre libéral international a-t-il un avenir ?. *Revue Défense Nationale*, 871(6), 49-62.

¹⁸ Sala, J. (2026). *L'Intelligence Décisionnelle pour la Stratégie et la Souveraineté*. Par Christophe Bisson. www.veillemag.com. https://www.veillemag.com/L-Intelligence-Decisionnelle-pour-la-Strategie-et-la-Souverainete-Par-Christophe-Bisson_a6927.html.

¹⁹ Viala, B. Bisson, C. (2020). L'intelligence économique doit faire sa transition numérique. *Les Echos*. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-lintelligence-economique-doit-faire-sa-transition-numerique-1225866>.

permettrait à l'IE de mieux structurer et canaliser les flux informationnels en faveur d'une prise de décision éclairée.

C. LES LIMITES DE L'IE ET LE BESOIN DE REPENSER LA RELATION A L'INCERTITUDE

Comme décrit précédemment, le modèle classique de l'IE se heurte aujourd'hui à des limites structurelles et méthodologiques profondes dans un environnement caractérisé par une incertitude croissante, souvent qualifié de VUCA (volatile, incertain, complexe et ambigu). Dans ce contexte, les approches traditionnelles de collecte et d'analyse de l'information peinent à appréhender la rapidité des transformations et l'interdépendance des phénomènes, comme le soulignent notamment les travaux du Forum économique mondial dans ses rapports sur les risques globaux.²⁰

En particulier, le modèle séquentiel d'aide à la décision fondé sur la logique Intelligence–Modélisation–Choix (IMC), théorisé par Herbert Simon, apparaît aujourd'hui en décalage avec les dynamiques contemporaines. Conçu dans un environnement relativement stable, ce modèle repose sur une succession linéaire d'étapes, allant de la collecte de l'information à l'analyse, puis à la décision, ce qui ne permet plus de répondre à des situations marquées par l'urgence, la surcharge informationnelle et l'instabilité. Plusieurs travaux récents en management stratégique et en sciences de la décision soulignent ainsi que cette approche séquentielle limite la réactivité des organisations et tend à cloisonner les processus décisionnels.²¹

Par ailleurs, la prédominance d'une rationalité instrumentale dans les modèles classiques contribue à entretenir une illusion de prévisibilité. En s'appuyant sur des outils analytiques et des méthodes formalisées, ces approches tendent à sous-estimer la dimension profondément incertaine, contingente et humaine des interactions économiques, sociales et politiques. Comme l'a montré Nassim Nicholas Taleb, les événements rares et imprévisibles, qualifiés de « cygnes noirs », échappent précisément à ces cadres d'analyse, rendant les organisations vulnérables aux ruptures. De

²⁰ World Economic Forum – *Global Risks Report*. <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>.

²¹ David J. Teece - *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*.

même, les travaux de Karl E. Weick mettent en évidence le rôle central de l'interprétation et du sens dans des environnements ambigus, remettant en cause une vision strictement rationnelle de la décision.

Enfin, l'augmentation exponentielle des volumes de données constitue un défi majeur pour les dispositifs traditionnels d'intelligence économique. Loin de renforcer mécaniquement la qualité de la décision, cette abondance informationnelle expose les organisations à des risques accrus de désinformation, de biais cognitifs et de surcharge informationnelle. Comme le soulignent Thomas H. Davenport et Jeanne G. Harris²², la valeur de l'information ne réside plus dans son accumulation, mais dans sa capacité à être interprétée et exploitée stratégiquement. Par conséquent, l'enjeu de notre époque est de développer une capacité à naviguer dans une masse croissante d'informations. Or, les approches classiques de veille apparaissent souvent insuffisantes pour traiter ces flux massifs et hétérogènes de données, limitant ainsi la capacité des organisations à produire une intelligence réellement actionnable.

Ainsi, les limites du modèle traditionnel de l'intelligence économique ne relèvent pas d'un simple besoin d'ajustement, mais révèlent une inadéquation plus profonde entre ses fondements et la nature des environnements contemporains. Dans un contexte où l'incertitude devient structurelle, l'enjeu n'est plus uniquement de réduire l'incertitude par l'accumulation d'information, mais de développer la capacité à agir et à décider en situation d'incertitude. Cela implique un changement de paradigme : passer d'une intelligence économique fondée sur la collecte et l'analyse à une intelligence économique conçue comme un système de navigation stratégique. Dans cette perspective, il convient dès lors de repenser les modalités de production de la connaissance et les processus décisionnels.

²² Thomas H. Davenport - *Competing on Analytics*.

II. DE LA MAITRISE DE L'INFORMATION A LA DECISION EN INCERTITUDE

A. RECONFIGURER LA PRODUCTION DE CONNAISSANCE

Dans un environnement marqué par une incertitude devenue structurelle, l'enjeu pour les organisations n'est plus uniquement de collecter davantage d'informations, mais de produire une connaissance exploitable capable d'éclairer l'action. Dès lors, les dispositifs d'intelligence stratégique doivent évoluer vers des approches capables d'articuler détection des signaux faibles, contextualisation des données et anticipation stratégique.

Historiquement, l'identification des signaux faibles reposait principalement sur des dispositifs de veille sectorielle ou technologique fondés sur l'expertise humaine et l'intuition. Toutefois, l'augmentation exponentielle du volume, de la vitesse et de la diversité des informations rend aujourd'hui ces méthodes insuffisantes pour appréhender la complexité des environnements contemporains. Dans ce contexte, la capacité à transformer l'information en connaissance utile ne dépend plus uniquement de l'accès aux données, mais de l'aptitude à les interpréter, les hiérarchiser et les intégrer dans une logique d'aide à la décision.

Face à cette transformation, l'IE devrait évoluer vers des approches plus intégrées et dynamiques. Cela implique notamment de dépasser les logiques cloisonnées au profit d'une intelligence collective mobilisant des compétences pluridisciplinaires.²³ Cette approche permet non seulement d'élargir le champ de perception des signaux faibles, mais également de leur donner du sens en les recontextualisant à l'échelle de l'ensemble de l'organisation.

Un cas particulièrement éclairant de cette évolution est celui de la gestion de la pandémie de COVID-19. Certaines entreprises spécialisées dans

²³ ANCT. (2020). *L'intelligence collective mobilisée pour lutter contre la menace des coronavirus*
Labo. <https://labo.societenumerique.gouv.fr/fr/articles/lintelligence-collective-mobilis%C3%A9e-pour-lutter-contre-la-menace-des-coronavirus>

l'analyse de données, à l'image de *BlueDot*²⁴, ont mobilisé des expertises pluridisciplinaires, combinant notamment l'épidémiologie, la science des données et la santé publique, afin d'exploiter des sources d'information hétérogènes telles que les flux de transport aérien, les données sanitaires et les contenus médiatiques internationaux. En s'appuyant sur des techniques d'IA, ces dispositifs ont permis d'identifier de manière précoce les signaux annonciateurs de la propagation du virus, en amont des communications officielles des autorités sanitaires.

Ce type d'approche illustre la capacité d'une intelligence collective structurée à articuler des connaissances issues de champs disciplinaires distincts, afin de produire une interprétation contextualisée de l'information. Elle met ainsi en évidence le rôle central de la pluridisciplinarité dans la détection, la qualification et la mise en sens des signaux faibles, dans des environnements caractérisés par une forte incertitude.

Néanmoins, cette évolution organisationnelle, bien que nécessaire, demeure insuffisante si elle n'est pas accompagnée d'une transformation plus profonde des modèles décisionnels. Le modèle classique « Intelligence–Modélisation–Choix » (IMC), repose sur une logique séquentielle qui apparaît aujourd'hui inadaptée à des environnements marqués par l'urgence et la surcharge informationnelle. Cette approche peut conduire à une forme de paralysie décisionnelle, liée à l'accumulation de données hétérogènes et à la difficulté de les interpréter de manière cohérente.

Dans ce contexte, les approches fondées sur la construction de scénarios apparaissent comme des alternatives pertinentes pour appréhender l'incertitude. Comme le souligne Tony Grundy dans ses travaux sur le management stratégique, les scénarios permettent de structurer l'incertitude en explorant plusieurs futurs possibles, plutôt que de chercher à prédire un avenir unique.²⁵

Cette logique est notamment illustrée par l'initiative de la *Red Team* Défense de la Direction générale de l'armement (DGA)²⁶, mise en place par l'Agence

²⁴ Niiler, E. (2020, 25 janvier). An AI Epidemiologist Sent the First Warnings of the Coronavirus. *WIRED*. <https://www.wired.com/story/ai-epidemiologist-wuhan-public-health-warnings/>

²⁵ Tony Grundy (2006), *Scenarios for Managing Uncertainty Strategically*

²⁶ *Discover the Red Team*. (2021). <https://redteamdefense.org/en/meet-the-red-team>

de l'innovation de défense. Ce dispositif repose sur la collaboration entre auteurs de science-fiction, chercheurs et experts militaires afin d'élaborer des scénarios prospectifs explorant les formes futures de conflictualité. En mobilisant des approches créatives et pluridisciplinaires, la *Red Team* vise à anticiper des menaces émergentes et des ruptures stratégiques difficilement appréhendables par les méthodes analytiques traditionnelles.

En ce sens, la construction de scénarios ne constitue pas seulement un outil d'aide à la décision, mais un cadre cognitif permettant d'élargir le champ des possibles, de remettre en question les hypothèses implicites et de mieux préparer les organisations à des environnements incertains et évolutifs.

C'est dans cette logique que s'inscrit le Système Stratégique de Signaux Précoces (3SP), développé par Christophe Bisson. Dans son ouvrage *Vaincre le vide stratégique*, Bisson propose de repenser en profondeur les processus de décision en inversant la logique classique de l'intelligence économique.

Contrairement aux modèles traditionnels, le 3SP place la collecte d'information en fin de processus, après une phase de modélisation stratégique. Celle-ci consiste à identifier les facteurs structurants de l'environnement, notamment à travers des outils d'analyse tels que le modèle PESTEL. À partir de cette base, des scénarios dynamiques sont élaborés afin d'anticiper les évolutions possibles à différents horizons temporels. Ces scénarios font ensuite l'objet de simulations stratégiques, permettant aux décideurs de tester leurs hypothèses et de limiter les biais cognitifs.

Le dispositif repose également sur une organisation apprenante, mobilisant des acteurs aux profils variés afin de favoriser la confrontation des points de vue et de limiter les effets de pensée de groupe. Enfin, la veille est activée de manière ciblée, afin de collecter uniquement les informations pertinentes pour confirmer ou infirmer les hypothèses issues du modèle.

Ainsi, le 3SP offre un cadre structurant permettant de transformer l'information en connaissance stratégique actionnable, tout en réduisant la surcharge informationnelle. Il constitue également un support pertinent pour l'intégration des technologies de traitement massif des données et de l'intelligence artificielle, en fournissant un cadre d'analyse permettant d'orienter et de contextualiser leur utilisation.

B. AUGMENTER LA CAPACITE D'ANALYSE PAR LA TECHNOLOGIE

L'arrivée de l'IA, en permettant de tirer parti de la masse d'informations disponible, élargit et approfondit les capacités d'analyse nécessaires pour comprendre, anticiper et décider dans un monde VUCA. En automatisant la collecte de données, la détection de schémas et la prévision des tendances, l'IA permet une prise de décision plus rapide et plus éclairée. Les entreprises qui l'utilisent efficacement ne se contentent pas de réagir plus rapidement, elles anticipent aussi plus précisément.

L'IA transforme profondément la collecte et l'analyse des informations concurrentielles en automatisant des tâches auparavant réalisées manuellement. Les systèmes fondés sur l'IA peuvent s'intégrer aux différents canaux numériques et mobiliser des algorithmes capables de collecter en continu des données issues de sources multiples, telles que les sites web, les portails d'information ou les réseaux sociaux. Des plateformes de veille stratégique comme *Talkwalker* ou *Meltwater* permettent, par exemple, de surveiller en temps réel un grand nombre de sources médiatiques et numériques afin d'identifier des évolutions significatives dans l'environnement concurrentiel. De même, certaines solutions d'analyse de données comme *ChapsVision* facilitent l'agrégation et l'exploration de vastes volumes de données provenant de sources hétérogènes. Cette automatisation permet non seulement de réduire la charge de travail liée à la collecte d'information, mais également d'assurer une surveillance permanente de l'environnement stratégique, améliorant ainsi la capacité des organisations à détecter précocement des signaux faibles.

Le traitement automatique du langage naturel constitue un élément central dans la transformation des données textuelles non structurées en informations exploitables. En analysant des contenus tels que les commentaires de clients, les publications sectorielles ou les échanges sur les réseaux sociaux, ces technologies permettent d'identifier les sentiments du marché, les thèmes dominants et les tendances émergentes. Des solutions comme *IBM Watson Natural Language Understanding* ou *MeaningCloud* permettent, par exemple, d'extraire automatiquement des entités, d'identifier des relations entre acteurs et d'évaluer les perceptions associées à un produit, une entreprise ou un secteur. Ces capacités d'analyse contribuent à réduire l'incertitude informationnelle en offrant une

compréhension plus fine des dynamiques sectorielles et des évolutions du marché.

Enfin, les techniques d'apprentissage automatique renforcent ces capacités en permettant l'analyse rapide de vastes ensembles de données et l'identification de corrélations complexes entre différentes sources d'information. Des plateformes d'analyse prédictive telles que *DataRobot* ou *H2O.ai* permettent, par exemple, de développer des modèles capables d'anticiper certaines évolutions du marché ou d'identifier des relations entre variables économiques, technologiques ou concurrentielles. En combinant des données internes et externes, ces systèmes produisent une vision plus intégrée de l'environnement stratégique et facilitent l'anticipation des changements. Les dispositifs de surveillance en temps réel peuvent également signaler des variations significatives dans le comportement des concurrents, les conditions du marché ou les attentes des clients. En croisant des données provenant de multiples sources, ces outils améliorent la fiabilité des analyses et contribuent ainsi à limiter les décisions fondées sur des informations incomplètes.

Ces outils basés sur l'IA, combinés à l'approche 3SP, permettent de bénéficier des capacités technologiques disponibles, tout en leur apportant un cadre pour structurer des recherches et des analyses adaptés au contexte d'une organisation et de ses objectifs. La prise de décision est ainsi plus rapide et la capacité d'anticipation améliorée, offrant aux décideurs les informations stratégiques nécessaires pour naviguer en période d'incertitude.

C. DES MODELES NATIONAUX DE GESTION DE L'INCERTITUDE DIFFERENCIES

Toutefois, ces transformations technologiques ne s'inscrivent pas dans un vide stratégique : leur appropriation et leur mobilisation varient selon les contextes nationaux, les cultures stratégiques et les objectifs de puissance. Dans cette perspective, l'intelligence économique ne peut être appréhendée comme un simple ensemble d'outils ou de pratiques organisationnelles, mais comme un véritable instrument de puissance au service des États, participant à la structuration des rapports de force économiques, technologiques et informationnels à l'échelle internationale. Dès lors, l'analyse des modèles développés par certaines grandes puissances, en particulier les États-Unis et la Chine, permet de comprendre comment ces

capacités technologiques sont intégrées dans des stratégies globales de gestion de l'incertitude, révélant des approches différenciées de l'articulation entre information, technologie et décision stratégique.

Le modèle d'intelligence économique américain s'inscrit dans une logique intégrée de projection de puissance, où la maîtrise de l'information constitue un levier stratégique central.²⁷ Dans ce cadre, l'intelligence économique, souvent désignée sous le terme de *competitive intelligence*, dépasse la simple observation de l'environnement pour orienter les dynamiques concurrentielles à l'échelle internationale.

Ce dispositif repose sur une articulation étroite entre acteurs publics et privés, caractérisée par une forte capacité d'impulsion de l'État fédéral. Celui-ci soutient le positionnement international des entreprises et oriente l'innovation stratégique, notamment à travers des instruments comme le fonds *In-Q-Tel*, qui finance des technologies à fort potentiel pour la sécurité nationale. Cette organisation favorise une circulation fluide de l'information entre sphères économique, technologique et sécuritaire.

L'un des traits distinctifs de ce modèle réside également dans l'usage de l'extraterritorialité du droit, à travers des dispositifs comme le *Foreign Corrupt Practices Act* ou le *CLOUD Act*, qui permettent aux États-Unis de structurer l'environnement concurrentiel à leur avantage.²⁸ Le droit devient ainsi un instrument de régulation, mais aussi de compétition stratégique, contribuant à réduire l'incertitude pour les acteurs américains tout en la transférant vers leurs concurrents.

Dans un contexte marqué par l'accélération des transformations technologiques, l'intelligence artificielle s'impose comme un pilier central de cette stratégie²⁹. Des dispositifs historiques de collecte de l'information, comme le réseau *Echelon*, sont aujourd'hui prolongés par des plateformes analytiques fondées sur l'IA, à l'image des solutions développées par

²⁷ Intelligence économique et stratégique : le cas des États-Unis - Thomas Bonnacarrere, Nelly Dubois, Florentin Rollet et Olivier Soula (2011)

²⁸ Rapport Lellouche-Berger sur l'extraterritorialité de la législation américaine - Assemblée Nationale (2016)

²⁹ The future of competitive intelligence in an AI-enabled world - Fred P. Hoffman, Shelly L. Freyn (2019)

*Palantir*³⁰. Ces outils permettent d'exploiter des volumes massifs de données afin d'identifier des signaux faibles, d'anticiper des ruptures et de transformer l'incertitude en opportunité stratégique.

Le modèle américain se distingue par sa capacité à externaliser l'incertitude, en structurant activement son environnement informationnel, juridique et économique. Cette approche repose sur une forte capacité d'adaptation et une intégration efficace des outils technologiques dans les processus décisionnels.

Toutefois, cette logique n'est pas universelle. D'autres puissances ont développé des approches sensiblement différentes, fondées non pas sur la projection et la structuration externe de l'environnement, mais sur une maîtrise plus interne et centralisée des flux informationnels. À cet égard, le modèle chinois offre un contraste particulièrement éclairant, en illustrant une stratégie où la réduction de l'incertitude repose avant tout sur la coordination et l'intégration des capacités au sein de l'appareil étatique.

À l'inverse, le modèle chinois d'intelligence économique s'inscrit dans une logique systémique et centralisée, où l'information constitue une ressource stratégique intégrée à l'action de l'État³¹. L'intelligence économique ne relève pas uniquement des entreprises, mais s'insère dans une stratégie globale visant à renforcer la souveraineté technologique, économique et politique du pays³².

Depuis les années 1980, la Chine a progressivement structuré un écosystème d'intelligence économique étroitement lié aux politiques publiques, dans lequel les frontières entre sphères civile, militaire et étatique tendent à s'estomper. Cette approche repose sur une coordination forte des acteurs et une circulation organisée de l'information au service des objectifs stratégiques nationaux³³.

³⁰ *Palantir lance l'initiative « Working Intelligence: The AI Optimism Project »* - Zoé Le Guillou (Portail de l'IE)

³¹ *L'intelligence économique chinoise : une réelle menace ?* - Corentin Schutz (2023)

³² *De l'espionnage industriel à l'intelligence économique : la stratégie agile et intégrée de la puissance chinoise* - Nicolas Moinet (2025)

³³ *La Chine ou le réveil du guerrier économique* - ALI LAÏDI

Un élément central de ce dispositif réside dans la combinaison de différentes formes de collecte de l'information. Le renseignement humain, notamment à travers le concept de *guanxi*³⁴, permet d'accéder à des informations informelles en mobilisant des réseaux relationnels fondés sur la confiance et la réciprocité.

Parallèlement, l'intégration des technologies numériques et de l'intelligence artificielle permet une exploitation massive et continue des données, considérées comme une ressource nationale. Cette hybridation entre approches relationnelles et technologiques renforce la capacité d'anticipation et de pilotage stratégique³⁵.

Le modèle chinois se caractérise également par l'utilisation combinée de leviers légaux et extra-légaux, allant de la veille stratégique à des pratiques plus contestées, comme le cyber espionnage ou les transferts de technologies. Cette diversité d'instruments contribue à réduire certaines formes d'incertitude, tout en en générant de nouvelles, notamment sur le plan géopolitique et juridique³⁶.

Toutefois, cette centralisation présente également des limites. L'opacité du système, les disparités entre acteurs et les tensions internationales qu'il suscite peuvent fragiliser son efficacité à long terme. Par ailleurs, la forte intégration des données et la centralisation des processus décisionnels peuvent accroître les effets de propagation en cas d'erreur d'analyse, de biais informationnel ou de défaillance stratégique, en limitant la capacité de contestation et d'ajustement des acteurs périphériques.

Le modèle chinois tend à internaliser l'incertitude en s'appuyant sur la centralisation et la coordination des flux informationnels. Cette logique, fondée sur une maîtrise interne de l'environnement, s'oppose à des approches plus ouvertes et souligne que la gestion de l'incertitude ne dépend pas uniquement des outils mobilisés, mais des architectures de pouvoir qui les structurent.

³⁴ Le Guanxi en Chine : un concept opératoire de l'intelligence économique - Pei Liu et Eric Boutin (2012)

³⁵ What Western companies misunderstand about China's AI strategy - Sharon Gai (2026) – *ComputerWeekly.com*

³⁶ De l'espionnage industriel à l'intelligence économique : la stratégie agile et intégrée de la puissance chinoise – Nicolas Moinet

Dès lors, l'analyse comparée des modèles américain et chinois met en évidence des logiques structurellement opposées : la maîtrise de l'information, aussi avancée soit-elle, ne constitue qu'un levier intermédiaire de la performance stratégique. Toutefois, ces deux modèles révèlent des approches contrastées de la gestion de l'incertitude. Là où le modèle américain tend à externaliser l'incertitude en structurant l'environnement concurrentiel à son avantage, le modèle chinois cherche davantage à l'internaliser à travers une centralisation des flux informationnels et une coordination étroite entre acteurs publics et privés.

Malgré ces différences, ces dispositifs convergent sur un point essentiel : la réduction de l'incertitude dépend avant tout de la capacité à transformer rapidement l'information en action. Autrement dit, la compréhension augmentée de l'environnement, permise par les technologies de traitement des données, ne prend pleinement sens que si elle s'accompagne d'une capacité d'exécution adaptée. Dans ce contexte, la véritable question ne réside plus seulement dans l'accès à l'information, mais dans l'aptitude des organisations à agir avec rapidité, cohérence et discernement.

Le passage d'une logique de connaissance à une logique d'action impose de repenser en profondeur les organisations, en favorisant des structures plus agiles, une prise de décision décentralisée et une capacité d'adaptation rapide face à l'incertitude.

D. UN BESOIN DE LIBERTE D'ACTION : FLEXIBILITE ET PRAGMATISME

Les environnements contemporains se caractérisent par une incertitude croissante, marquée par des événements dont les effets ne sont ni isolés ni linéaires. En effet, un choc exogène, qu'il soit géopolitique, économique ou technologique, tend à affecter simultanément plusieurs fonctions de l'entreprise (opérations, chaîne d'approvisionnement, conformité, réputation), révélant ainsi la nature profondément systémique des vulnérabilités organisationnelles.

Dans ce contexte, la prise de décision ne peut plus reposer sur une vision fragmentée de l'information. Elle nécessite, au contraire, une approche intégrée, fondée sur une vision panoramique, rendue possible par la

convergence entre veille stratégique, capacités analytiques issues du big data et dispositifs d'intelligence artificielle.

Cette logique est notamment illustrée par le programme *Project Maven*, développé par le département de la Défense américain. Ce dispositif repose sur l'intégration de données massives issues de sources hétérogènes (imagerie satellitaire, flux de drones, capteurs), analysées par des systèmes d'intelligence artificielle afin d'identifier, de classer et de prioriser des cibles potentielles. En structurant et en visualisant ces informations au sein d'une plateforme unifiée, Maven permet aux analystes et aux décideurs de disposer d'une représentation opérationnelle globale de l'environnement, facilitant ainsi une prise de décision rapide et coordonnée.

Nous abordons cette approche holistique dans le rapport SKEMA Publika, « L'impact des grands événements sur l'image de la France »³⁷. Comprendre l'autre et adapter son action en fonction du contexte, tout en s'appuyant sur une présence numérique renforcée, permet d'anticiper les crises. Une boucle de rétroaction continue, fondée sur un retour d'expérience systématique, permet de tirer les enseignements des actions passées afin d'améliorer les décisions futures. Cette hybridation favorise l'émergence d'une intelligence collective augmentée, reposant sur une collaboration homme-machine, et permettant d'améliorer à la fois la détection des signaux faibles et leur interprétation.³⁸

Cette intelligence collective joue un double rôle. D'une part, elle permet d'anticiper et d'évaluer l'impact d'un événement incertain à l'échelle de l'ensemble de l'organisation, en croisant les perspectives métiers et les données disponibles. D'autre part, elle contribue à identifier les marges de manœuvre internes, en mettant en lumière les ressources mobilisables, notamment les compétences, les capacités opérationnelles et les connaissances, susceptibles de transformer une contrainte en opportunité.

Cependant, la production d'information, aussi sophistiquée soit-elle, ne constitue qu'une condition nécessaire, mais non suffisante, à une prise de décision efficace. Encore faut-il que l'organisation soit en mesure de traduire

³⁷ Revel, C. et al (2026). L'impact des grands événements sur l'image de la France. SKEMA Publika. <https://publika.skema.edu/fr/impact-grands-evenements-image-france/>

³⁸ Thomas H. Davenport & Harris, *Competing on Analytics* (2007)

rapidement cette analyse en action. C'est précisément le rôle de l'agilité organisationnelle.³⁹

Dans cette perspective, l'agilité se définit comme la capacité d'une organisation à ajuster rapidement et collectivement ses modes d'action face à des environnements incertains. Elle repose notamment sur une décentralisation de la décision, permettant de rapprocher l'action du terrain informationnel, ainsi que sur des mécanismes de coordination souples assurant la cohérence stratégique globale.

Les organisations les plus agiles adoptent ainsi une logique itérative : elles privilégient des décisions rapides à petite échelle, testent leurs hypothèses, puis ajustent leurs actions en fonction des retours observés. Cette approche expérimentale permet de réduire l'incertitude non pas en la supprimant, mais en l'explorant progressivement.

Néanmoins, ce modèle présente certaines limites. Une décentralisation excessive peut engendrer une fragmentation de la décision et une perte de cohérence stratégique, en particulier dans des secteurs fortement régulés ou critiques. De même, la dépendance accrue aux outils analytiques et aux systèmes d'information soulève des enjeux de fiabilité, de biais et de surcharge informationnelle.

Ainsi, l'agilité organisationnelle ne constitue pas une solution universelle, mais un équilibre délicat entre autonomie et coordination, vitesse et contrôle, exploration et maîtrise du risque. Elle apparaît néanmoins comme une condition essentielle de la performance décisionnelle dans des environnements caractérisés par une incertitude structurelle.

E. L'INDISCIPLINARITE COMME REPONSE A L'INCERTITUDE

L'indisciplinarité pourrait incarner une approche complémentaire à la décentralisation pour repenser un IE capable de naviguer en période d'incertitude. Contrairement à l'interdisciplinarité, qui combine les conclusions de plusieurs disciplines, l'indisciplinarité considère un objet sous l'angle de plusieurs disciplines utilisées simultanément en croisant les

³⁹ Sunil Mundra, *Enterprise Agility* (2012)

perspectives. Elle se démarque par sa capacité à questionner les dogmes ainsi que son refus de soumettre l'étude d'un phénomène à une discipline ou à une méthodologie unique qui ne permettrait pas de comprendre sa complexité⁴⁰. L'indisciplinarité refuse les cloisonnements intellectuels à l'heure d'enjeux qui dépassent les cadres disciplinaires. Ainsi, elle a vocation à sortir du conditionnement que pourrait exercer une discipline sur la créativité et *in fine* la production du savoir.

Cette approche paraît pertinente face aux défis contemporains qui, dans des sociétés mondialisées, sont par essence transdisciplinaires et transnationaux⁴¹. Dans un monde globalisé et en changement, il s'agit d'adapter le schéma de pensée des décideurs en préparant en permanence le pire et de reconnaître la dimension incertaine des activités. En effet, la période historique qui s'achève était marquée par les dividendes de la paix et l'idée que l'humanité vivait « la fin de l'histoire », comme l'a théorisée Francis Fukuyama. Afin d'aider les décideurs à naviguer dans un monde incertain, l'indisciplinarité pourrait transformer l'incertitude en une force grâce à une approche pragmatique en privilégiant l'importance du retour d'expérience du terrain. L'IE s'est imposée comme une discipline pour comprendre et maîtriser le flux d'information dans un monde globalisé. Il s'agit donc d'adopter une démarche d'IE capable d'apprendre de ses erreurs et d'œuvrer rapidement pour des solutions adaptées. L'approche indisciplinaire pourrait répondre à ce besoin puisqu'elle développe une pensée où aucun savoir n'a le monopole de la vérité, ce qui requiert humilité et curiosité intellectuelle. L'indisciplinarité favoriserait les analyses qui prennent des perspectives variées afin de tenter de comprendre d'autres points de vue. La pratique de cette indisciplinarité pourrait par exemple se concrétiser via la collaboration de manière horizontale d'experts et de non-experts.

⁴⁰ Catellin, S. et Loty, L. (2013). Sérendipité et indisciplinarité. *Hermès, La Revue*, 67(3), 32-40. <https://doi.org/10.4267/2042/51882>.

⁴¹ Nourrit-Lucas, D. (2023). Comment penser l'interdisciplinarité en pratique ? Une question de disposition, d'indisciplinarité et de complexité. *Journal of Interdisciplinary Methodologies and Issues in Sciences*, 11(Subject Area 1: Interdisciplinarity as a field of research).

RECOMMANDATIONS

1. Repenser l'intelligence économique comme une capacité d'anticipation stratégique

L'intelligence économique ne devrait plus se limiter à l'observation de l'environnement. Elle devrait devenir une capacité d'anticipation permettant de détecter les signaux faibles, de structurer les informations disponibles et d'éclairer la décision dans des environnements incertains. Cette évolution suppose de dépasser la veille classique pour construire une compréhension dynamique de l'environnement stratégique.

2. Développer une intelligence économique augmentée par l'intelligence artificielle

Les organisations devraient s'appuyer sur l'IA pour exploiter des données massives et hétérogènes, identifier des corrélations complexes et détecter plus précocement les ruptures potentielles. L'enjeu n'est pas de déléguer la décision à la machine, mais d'utiliser l'IA comme un outil d'aide à l'interprétation, capable d'orienter l'attention humaine vers les informations les plus pertinentes.

3. Construire des scénarios stratégiques et les traduire en options d'action

Face à l'incertitude, l'intelligence économique devrait permettre d'explorer plusieurs futurs possibles plutôt que de chercher à prédire un avenir unique. Ces scénarios devraient être associés à des options d'action concrètes, activables rapidement en cas de crise, de rupture technologique, de choc géopolitique ou de perturbation des chaînes de valeur.

4. Mettre en place des boucles décisionnelles courtes entre veille, analyse et action

La performance de l'intelligence économique dépend de sa capacité à transformer rapidement l'information en décision. Les organisations pourraient donc raccourcir les circuits entre les équipes IE, les directions stratégiques et les fonctions opérationnelles, afin de tester des hypothèses, ajuster les décisions et adapter les actions en continu.

5. Structurer une gouvernance transverse et pluridisciplinaire de l'intelligence économique

L'intelligence économique devrait être organisée comme une fonction transversale, associant experts, décideurs, opérationnels et profils issus de

disciplines variées. Cette gouvernance permet de limiter les effets de silos, de croiser les perspectives et de mieux interpréter les signaux faibles. Elle peut s'appuyer sur un réseau de référents IE au sein des directions métiers afin d'ancrer l'anticipation au plus près du terrain.

6. Renforcer la résilience et l'agilité des organisations face aux ruptures

Les organisations pourraient intégrer les enseignements de l'intelligence économique dans leurs capacités d'adaptation opérationnelle. Cela suppose d'identifier les dépendances critiques, de diversifier les options disponibles et de prévoir des mécanismes de reconfiguration rapide. La résilience ne devrait plus être pensée comme une simple réaction aux crises, mais comme une capacité proactive d'ajustement face à l'incertitude.

CONCLUSION

L'incertitude, longtemps perçue comme une contrainte à réduire, s'impose désormais comme une caractéristique structurelle des environnements contemporains. Dans un contexte marqué par l'accélération des transformations technologiques, la fragmentation géopolitique et la complexité croissante des systèmes, les modèles traditionnels d'intelligence économique, fondés sur la maîtrise et la linéarité de l'information, apparaissent en décalage avec la réalité des dynamiques actuelles. L'enjeu n'est plus tant de prévoir que de se préparer à évoluer dans des configurations instables, où les repères sont mouvants et les ruptures fréquentes.

L'analyse développée met en évidence la nécessité de faire évoluer l'intelligence économique vers un paradigme plus adaptatif, capable d'articuler production de connaissance et capacité d'action. Cette transformation repose sur plusieurs leviers complémentaires : l'intégration des technologies d'intelligence artificielle pour traiter la masse informationnelle, le recours à des approches scénaristiques pour structurer l'incertitude, le développement de formes d'intelligence collective favorisant la confrontation des perspectives, ainsi que l'adoption de modèles organisationnels plus agiles et décentralisés. Dans cette perspective, l'intelligence économique ne peut plus être cantonnée à une fonction d'analyse, mais doit être pleinement intégrée aux processus décisionnels et opérationnels des organisations.

Dès lors, la valeur stratégique de l'intelligence économique ne réside plus uniquement dans sa capacité à produire de l'information, mais dans son aptitude à éclairer des décisions rapides, contextualisées et évolutives. Elle devient un instrument de navigation dans l'incertitude, permettant non pas de la supprimer, mais de l'explorer, de la structurer et, dans certains cas, de la transformer en opportunité.

À terme, la capacité à décider en incertitude pourrait constituer un avantage compétitif déterminant, voire un attribut de puissance pour les organisations comme pour les États. Dans un environnement où l'information est surabondante mais où le sens demeure rare, la différenciation ne reposera plus uniquement sur l'accès à la donnée, mais sur la capacité à l'interpréter, à l'articuler et à agir avec discernement.

skema
THINK TANK

PUBLIKA

SKEMA Publika

SKEMA Business School, Campus Grand Paris
5 Quai Marcel Dassault – CS 90067
92156 Suresnes Cedex, France

Tél. : +33.1.71.13.39.32

Courriel : publika@skema.edu

Site Internet : www.publika.skema.edu