

Donner du sens à son environnement :

les enseignements d'Alice au pays des merveilles pour l'intelligence économique.

par Pascal Frion, Acrie

Introduction

Quels enseignements peut apporter la lecture d'un conte fantastique pour l'intelligence économique ? Au delà de la détente empreinte de nostalgie enfantine, Alice au pays des merveilles conserve sa modernité de manière plus que réaliste ! En effet, par les yeux d'une petite fille curieuse, Lewis Carroll nous propose une vision mathématique et analytique d'un monde complexe. Alice ne réussit pas à donner du sens à son environnement. Et nous, réussissons-nous à comprendre le passage de l'ère industrielle à l'ère de l'information ? Vous trouverez dans cet essai, une grille de lecture pour aider une organisation - en veille permanente - à donner du sens à son propre pays des merveilles. Sautez le pas !

Résumé de l'histoire

L'histoire commence au bord de la rivière. Alice se trouve en compagnie de sa sœur. Sa sœur lit un livre, quant à Alice, elle ne sait pas quoi faire. Elle hésite à engager la confection d'un collier de marguerites, et tout à coup, elle aperçoit un lapin intrigant qui saute dans un trou (« Je suis en retard » dit-il, en regardant une montre à chaînette qu'il vient de sortir de la poche de son veston).

Alice décide spontanément de suivre la piste du lapin et saute à son tour dans le trou. Pendant sa chute interminable, Alice passe en revue les maigres éléments qu'elle possède pour comprendre ce qui lui arrive. Elle a l'espoir de trouver un guide explicatif (P7). Elle s'attend à des choses extraordinaires (P9). « Je sais que quelque chose d'intéressant est sûr d'arriver » dit-elle (P26). Finalement, elle arrive devant un ensemble de portes fermées à clé (P6).

S'en suivent une succession d'une douzaine de rencontres incroyablesⁱⁱ et plus d'une trentaine de péripéties, chacune plus invraisemblables les unes que les autres. Alice devient toute petite, puis s'allonge à devenir très grande. Elle pleure tellement de larmes géantes, qu'une fois devenue minuscule, elle nage dans ses propres larmes... Elle est vite rejointe dans l'eau par une douzaine d'animaux divers et variés qui se regroupent et s'engagent dans une sympathique baignade, puis dans une course vraiment folle pour se sécher.

Alice croise le lapin à nouveau. Il est encore en retard et il court pour trouver son gant et son éventail avant d'aller voir la Duchesse. Afin de l'aider à retrouver son gant et son éventail, Alice rentre dans la maison du lapin et s'y trouve bloquée à force de grandir à nouveau. Puis elle rapetisse et peut s'en éloigner. Une chenille assise sur un champignon lui prodigue le conseil de garder son calme et la fait réfléchir sur « qui elle est ». Cette question laisse Alice assez perplexe et finit par manger de ce champignon : ce qui la fait diminuer en taille puis allonger son cou au dessus des arbres. Un pigeon - voyant ce long cou - propose alors à Alice une réponse à sa question d'identité « qui est-elle ? » : avec son long coup, Alice est un serpent ! Alice mange à nouveau du champignon et redevient proportionnée.

Alice arrive alors à la maison de la Duchesse. La Duchesse est en train de nourrir un enfant. De l'autre côté de la pièce, la cuisinière lance des ustensiles de cuisine à la Duchesse, qui laisse faire sans rien dire. Cet enfant va s'avérer devenir un cochon. En sortant de chez la Duchesse, un chat fait comprendre à Alice qu'il est inutile de la conseiller sur la direction qu'elle devrait prendreⁱⁱⁱ, si elle ne sait pas elle-même où aller.

Puis c'est la séance du thé chez le Chapelier et le Lièvre de Mars, accompagnés d'un muscardin très fatigué. Cette discussion n'a ni queue ni tête.

Par la suite, Alice participe à un grand jeu de croquet où la Reine et sa cour se retrouvent. A la moindre contrariété, la Reine n'a qu'une manière de régler chaque situation en criant « qu'on lui coupe la tête » (p 72) : les autres joueurs sont terrifiés et Alice s'oppose ouvertement à cette façon de faire. La Reine finit par envoyer Alice voir la fausse tortue. De retour de cette rencontre, Alice participe à la parodie de jugement du voleur de tarte. Finalement, Alice se réveille, au bord de la rivière. Ses aventures au pays des merveilles n'étaient qu'un rêve.

Analyse de la situation d'Alice

Commençons par analyser sommairement les péripéties d'Alice, avant de proposer une grille de lecture pour une organisation dans le cadre de l'intelligence économique. Notre analyse se bornera à un essai de transposition de notre expertise en intelligence économique, à travers l'œuvre de Lewis Carroll. Nous n'analyserons pas Alice au pays des merveilles, sous l'angle de la pensée freudienne qui a beaucoup exploité ce conte pour enfant dans le but d'illustrer les thèses du célèbre psychiatre.

La curiosité. Au début de l'histoire, Alice s'ennuie sur l'herbe au bord de la rivière. Elle en a assez de ne rien faire ! Le lapin intrigant représente pour elle un échappatoire à la morosité et à la monotonie. Alice était prête à franchir le pas. Elle s'intéresse au monde des adultes. Le trou dans lequel le lapin s'engouffre ne représente donc pas pour Alice un lieu obscur et fermé. Ce trou représente le contraire : un nouvel espace de liberté, une source de nouveauté, un parfum d'insouciance.

Le choix. Il est fréquemment demandé à Alice de faire des choix (mais comment choisir lorsque l'environnement n'est pas compris ?). Quelle porte faut-il tenter d'ouvrir après sa chute vertigineuse ? Faut-il boire ou ne pas boire le contenu d'une bouteille (dans l'espoir de changer de taille) ? Faut-il manger ou ne pas manger des petits gâteaux (dans l'espoir de changer de taille) ? Alice se pose souvent des questions : « Je suppose que nous devons manger ou boire, mais la grande question est quoi ? ». Faut-il attendre que le valet soit décidé pour ouvrir la porte de chez la Duchesse ? De quel côté faut-il aller : à droite ou à gauche ? Quel côté du champignon faut-il manger pour grandir et quel côté du champignon faut-il manger pour rapetisser (P44) ? Faut-il se taire ou dire ce qu'elle pense pendant le procès ?

La démesure. Alice change de taille, et alterne entre la taille miniature et la taille gigantesque. La Reine veut couper la tête de ses sujets pour un rien. Le jury du procès est grotesque... La démesure est présente à bien des endroits dans cette histoire. Les péripéties dans ce conte sont souvent surréalistes et certaines des réflexions d'Alice sont carrément stupides (n'oublions pas que cette histoire est avant tout un conte pour enfants) : Alice tisse des liens farfelus entre des événements de son environnement d'un côté et ses connaissances et sa logique d'un autre côté. Alice ne réussit pas à donner du sens à son environnement !

La logique. Lorsqu'Alice est prise au dépourvu, lorsqu'elle ne comprend pas son environnement, elle a le réflexe analytique de l'ère industrielle de vouloir analyser en recherchant la logique (derrière cette histoire, enfantine, Alice essaie de comprendre la logique des adultes). Alice travaille sur le pourquoi, et se fige dans l'analyse du présent, plutôt que sur le comment avec des propositions pour le futur proche. Finalement Alice « produit davantage » de connaissances à partir des faits. Alice rêve, elle a du mal à donner du sens à son environnement et à la « logique » des adultes. Alors elle s'invente ses propres règles. Alice agit souvent par analyse ultra logique : ainsi, lorsqu'elle trouve une bouteille sur laquelle elle ne lit pas le mot « poison », elle en déduit que le contenu de la bouteille n'est pas du poison. Ses actions ne semblent pas dictées par des raisonnements mais plutôt par des raccourcis de logique. Cette quête de l'explication est considérable : ce n'est pas possible que tout ceci n'ait pas de sens, pense-t-elle ! Et pourquoi faudrait-il qu'il y ait une seule explication convenable et logique ? Alors, par dépit, Alice s'engage dans une boucle infernale dans laquelle elle traite analytiquement les données qui lui arrivent de son environnement surprenant. Elle se sent désarmée lorsqu'elle dit « je ne peux rien faire de plus » en ne sachant plus quoi manger (P28). Pendant la partie de thé (et au cours du jeu de croquet) Alice évoque le bon sens « vous ne devriez pas perdre votre temps avec des devinettes sans réponse » et « nonsense » crié à la Reine). Aujourd'hui, au 21^{ème} siècle, cette notion industrielle de « produire davantage » a beaucoup moins de sens qu'avant. A l'ère de l'information, il nous faut raisonner différemment. L'ère industrielle était une période caractérisée par plusieurs éléments (tels que la normalisation, la division séquentielle, la standardisation, la production en grande série, les économies d'échelle, l'unité marginale moins chère, etc). Alice est ainsi naturellement perturbée car elle ne retrouve pas certains éléments de base dans son environnement : « Je ne suis jamais sûre de ce que je vais être de minute en minute » (p 49). Alice ne démerite pas de faire des efforts pour comprendre, mais ces efforts sont souvent vains. Alice se bat avec des armes qui ne sont pas adaptées à son environnement. Perturbée par tant de complexité et par tant de désinvolture de ses nouveaux amis, Alice - quelque peu désabusée - en arrive souvent à réfléchir par le raisonnement des contraires^{iv} (P 26).

L'introspection. Les découvertes incroyables successives incitent Alice à comparer les comportements des personnages rencontrés avec sa propre personne. Alice se surprend même à parler toute seule afin d'analyser (voire ruminer telle une schizophrène) les maigres éléments en sa possession pour comprendre ce qu'il se passe (P9). A force d'essayer de comprendre les autres, elle en vient naturellement à de l'introspection. Alice formule alors la question « Qui suis-je ? ». Dans la version originale en anglais, elle ajoute même « that's the great puzzle ». Le mot « puzzle » en anglais, préfigure bien chez Alice une vision organisée du monde, en ensemble d'inter-relations entre les choses et les êtres, ou chaque élément d'un grand ensemble doit trouver sa place. On retrouve l'approche intellectuelle à la française dans le mot « question » de la traduction française, vis à vis du mot « puzzle » plus pragmatique, en anglais. Finalement, lorsqu'elle réfléchit sur elle-même, sa taille de petite fille du début de l'histoire lui convient, probablement parce qu'elle en avait l'habitude (P44). Alice souhaiterait aussi retrouver son petit chat et reprendre le train-train de sa vie quotidienne d'enfant.

Comparaison avec une organisation

Ce conte fantastique est riche d'enseignements pour l'intelligence économique. Même si une organisation ne « s'ennuie pas » (comme Alice pouvait s'ennuyer au bord de la rivière, au début de l'histoire), il peut lui arriver de ronronner de temps en temps. Alice a plongé goulûment dans le trou de lapin, comme un professionnel de l'information va se lancer dans un nouveau chantier avec l'enthousiasme d'ouvrir un nouveau chantier.

A l'instar d'Alice, notre approche de l'information est encore largement inspirée des réflexes du modèle de l'ère industrielle. Plus nous avons de données, plus cela nous semble pertinent. Nous nous lançons alors dans une analyse plutôt cartésienne (en France) des données disponibles. Finalement, chaque donnée semble bonne à prendre : nous restons - hélas - dans le modèle où l'unité marginale semble être source de profit. Un parallèle est facile à faire avec la démesure de certaines de nos actions dans les organisations. Combien de temps est perdu dans des processus de veille, dans des réunions, dans des actions correctives, etc. qui auraient pu être évitées, si la direction à prendre avait été mieux préparée et mieux expliquée.

Le fait d'arriver devant un ensemble de portes fermées à clé, semble stigmatiser les premières étapes d'une acquisition de données en quantité importante. Par exemple, lorsqu'une requête de deux ou trois mots, nous propose dix mille réponses sur internet, nous sommes bloqués devant une telle abondance de données souvent inorganisée. Notre travail consiste alors à essayer de donner du sens aux seuls éléments que nous avons et ces analyses constituent une « clé » de lecture. Cette quantité de données dans notre environnement, représente une porte fermée : la porte au delà de laquelle la situation sera plus simple et plus claire. Sans direction préalable, parmi cette profusion de signaux faibles, nous pouvons prendre n'importe quelle porte !

Nous voilà au cœur d'un débat très important : les données doivent-elles déduire et proposer la direction ? La direction doit-elle être fixée au début et induire des données à mobiliser ? Sans pour autant opposer ces deux approches, il est facile de constater, que par manque de projet et de projection, de nombreuses organisations se sentent obligées de raisonner principalement sur les seules données disponibles. Un grand nombre d'organisations semble espérer que les données qu'elles perçoivent au quotidien en faisant de la veille, vont leur donner la marche à suivre. Les données seraient traitées et il en découlerait une stratégie et un projet ! Effectivement, parfois, l'analyse de l'environnement révèle une direction. Si l'approche déductive est majoritaire dans les organisations, doit-on pour autant refuser l'éventualité d'une autre approche que l'approche déductive ? Une approche déductive correspondait relativement bien à l'ère industrielle. Une approche davantage inductive est nécessaire à l'ère de l'information. Pourquoi ? Parce que nous n'avons plus le temps de traiter les quantités de données qui nous arrivent. Ainsi, un résumé simpliste pourrait être : pas de but à atteindre, pas de traitement performant ! Pas de but à atteindre, découragement. Souvenons-nous qu'Alice se lance dans cette aventure par désœuvrement : si elle avait eu un objectif à atteindre dans son moment de détente au bord de la rivière, elle ne se serait peut-être pas endormi de la sorte !

Les organisations ayant une activité de veille nous rapportent souvent le même constat : elle ont du mal à donner du sens à leur environnement ? Que penser de la mondialisation, de la co-opétition, des jeux d'acteurs, du rétrécissement des espaces, des enjeux de puissances des Etats, de notre dépendance croissante de la technologie fortement consommatrice en maintenance ?

Le double « sens ». Si l'organisation a du mal à donner du sens, peut-être est-ce parce que la notion de « sens » est double. Le « sens » est à la fois « signification » et « direction ». Dans sa recherche du sens, l'organisation se focalise-t-elle davantage sur la signification ou sur la direction ? L'organisation en veille essaie-t-elle davantage de produire de la connaissance organisée à partir de données disponibles, ou essaie-t-elle davantage de fixer un cap à tenir ? En terme philosophique, le sens ne réside pas dans l'action même, le sens est forcément ailleurs. Si le sens était inscrit en lui-même, l'action réalisée deviendrait une « valeur ». Une « valeur » - comme la justice par exemple - est à réaliser pour elle-même. Nous voulons la justice pour elle-même. Ainsi, il ne faudrait pas prendre la quête de sens, pour une valeur. De même, il ne faudrait pas prendre l'information pour une valeur, c'est à dire, l'information pour l'information. En conséquence, ne traitons pas l'information pour rester immobile. Ne traitons pas tant les données disponibles pour créer de la connaissance, que pour fixer et tenir un cap. L'analyse des données n'a pas de sens intrinsèque. L'analyse des données n'aura de sens que si une direction est fixée au préalable. Il ne faut pas attendre que les données, les faits et les actualités donnent la direction. Dans sa quête du sens, l'organisation gagne à fixer la « direction » avant d'étudier la « signification ». Une entreprise ne doit pas seulement chercher la cohérence globale de son marché et des marchés : elle doit mener son évolution selon son projet, avec un certain niveau de raison, mais pas forcément trop de logique. Alice et de nombreuses organisations cherchent sans relâche à comprendre une logique, et ils n'y arrivent pas. Est-ce raisonnable de poursuivre tant d'efforts. Surtout que cela fait plusieurs centaines d'années que nous savons, par Blaise Pascal, que la raison n'a pas de prise sur la logique. Sachons sortir régulièrement de cette spirale déductive « logique » et davantage faire confiance à la « raison » davantage inductive. Et ce qui ne gêne rien, c'est que la « raison » nécessite moins de données à

traiter ! L'approche par la raison est donc une approche plutôt inductive (le choix par l'intuition), voire abductive (le choix par le refus).

Si nous devons comparer la fin du rêve d'Alice, à la situation d'une entreprise, il s'agirait alors pour les dirigeants d'une prise de conscience : l'ère de l'information nous assaille de données plus surprenantes les unes que les autres, tel un feu d'artifice de bruits et de couleurs. Comment pourrions-nous continuer à rêver à notre futur de manière industrielle par le traitement des données ?

Que devrait faire concrètement une organisation ?

Où se situe l'intérêt concret de cette histoire pour l'intelligence économique ? Faut-il commencer par définir l'intelligence économique (de manière déductive) ? Probablement pas, car la trentaine de définitions recensées sur l'intelligence économique depuis le milieu des années quatre vingt dix, nous donnera davantage de complexité sur la signification et peu sur la direction. S'il fallait présenter la finalité de manière simple et inductive de l'intelligence économique, les deux mots les moins polémiques seraient probablement : développement et protection.

Notre expérience en entreprise de petite et moyenne taille, depuis 1998, nous amène à penser qu'il ne faut pas attendre que les données, les faits et les actualités donnent la direction à suivre. C'est au dirigeant (celui qui « donne la direction ») de donner un cap. Les données disponibles et accessibles ne sauraient être notre unique manière de prévoir le futur. En fixant une direction, le dirigeant apporte une clé de lecture à ses équipes, il ouvre une porte afin que ces équipes puissent traiter des quantités de données raisonnables dans leur environnement, en relation avec le but à atteindre (et pas le contraire).

Nous parlons de l'environnement extérieur d'une organisation dans une comparaison avec Alice au pays des merveilles. Il est important de ne pas nécessairement traiter les données internes (data mining client, comptabilité analytique...) comme il convient d'approcher l'information externe (la veille, les recherches ponctuelles...). Les données internes étant déjà présentes, le réflexe est donc rapide de se jeter dessus pour les analyser : gardons-nous de nous jeter sur ces données tant que les objectifs ne sont pas clairement définis.

Il était fréquent d'entendre dans les années 1990, qu'un des problèmes majeurs était « l'accès à l'information ». Aujourd'hui, il est fréquent d'entendre qu'un des problèmes majeur des entreprises est « le traitement de l'information ». Autant dans une entreprise de grande taille, le traitement interne de grandes quantités de données, peut donner des idées de traitement de données externes sur le même mode, autant dans une structure de taille réduite, ce réflexe n'existera pas forcément. Nous avons constaté qu'il était sain de ne pas plaquer du traitement à grande échelle (pour le traitement des données internes) lorsque les enjeux, la récurrence et normalisation des données ne sont pas confirmés (pour le traitement des données externes).

Premier enseignement concret : l'approche déductive convenait assez bien à l'ère industrielle, et aujourd'hui nous devons davantage utiliser des approches inductives. Concrètement, sommes-nous capables d'expliquer nos démarches et nos méthodes actuelles ? Sont-elles largement déductives ? Sommes-nous capable de proposer des méthodes plus inductives ? Si nous sommes d'accord avec l'intérêt d'utiliser des approches davantage inductives, une des pistes à suivre, est que nous devons réduire le traitement « industriel » des données en aval et augmenter le questionnement stratégique en amont.

Deuxième enseignement concret : la veille ne doit pas être le préalable systématique à une démarche prospective. Il est fréquemment entendu que la veille est un outil de prospective : c'est largement exagéré. D'abord le dirigeant doit fixer le cap, puis il convient de recenser, non pas les données disponibles et accessibles, mais l'information manquante à notre projet. Cela peut prendre beaucoup de temps de recenser les données disponibles et accessibles, c'est beaucoup plus rapide – une fois le cap défini - de réaliser une liste des manques et des besoins qui définissent l'information à obtenir. Ensuite, il convient d'aller chasser l'information et parfois de veiller certaines données. Si la chasse est fructueuse, il faut éviter de lancer une veille qui parfois n'a pas d'autre intérêt que de se rassurer.

Troisième enseignement concret : l'introspection d'une organisation est difficile et nécessite de l'expertise et de la finesse. Un œil extérieur est souvent indispensable (le recours à des prestataires extérieurs est hélas relativement peu mobilisé en France et particulièrement dans la spécialité IE et veille). Il convient de formuler le projet, puis la ou les stratégie(s), puis les moyens. L'intelligence économique et la veille sont d'excellents moyens, différents et complémentaires. Un prestataire extérieur saura vous présenter des approches diverses et vous aidera à choisir la bonne approche, selon les cas que vous vivez.

Quatrième enseignement concret : il n'est pas plus risqué de choisir ses ignorances à l'avance, que de se laisser surprendre sans a priori par des données inattendues. Nous devons nous convaincre et mettre en pratique que nous ne pouvons plus (physiquement) traiter ces volumes de données en constante

augmentation. La fuite en avant du « plus vite, plus haut, plus fort », tels les jeux olympiques de l'information, est une réponse vouée à l'échec. Sortons de l'approche mathématique. La complexité du monde moderne appelle de nouvelles approches et de nouveaux comportements. Ouvrons peu de chantiers de veille et soyons davantage capables de chasser l'information ponctuellement. A force de veiller, encore et toujours, nos organisations ont tendance à devenir des éleveurs d'informations parquées dans des bases de données. Nos organisations ont alors naturellement tendance à perdre la réactivité du chasseur de l'information originale des premiers jours, et à la remplacer par la rigidité procédurière de l'administration de données répétitives. Bien sûr, la veille sert aussi à faire remonter des données que nous n'aurions jamais eu l'idée d'aller chercher par nous-mêmes, et ceci à moindre coût. Attention, de ne pas limiter les activités d'acquisition d'information dans une organisation à une approche dogmatique libre penseuse du « laisser dire - laisser passer » qui donnerait du sens aux choses, par la suite. Choisissons régulièrement d'investiguer nos pays d'aventures, selon nos projets d'entreprise, et non pas en fonction de nos capacités de production en « don de sens ».

Cinquième enseignement concret : les veilles mal faites sont de la responsabilité des veilleurs, les veilles mal orientées sont de la responsabilité des dirigeants. Il faut que le veilleur s'approprie la responsabilité de se censurer si la direction n'est pas donnée. Il faut aussi que le veilleur accepte qu'il ne détienne pas le pouvoir de choisir les axes de veille, et que la veille doive évoluer. Un dirigeant qui change les axes de veille fait son travail, et après le veilleur doit s'adapter selon la stratégie, pas selon ses accès disponibles et ses moyens. L'analyse des données (le traitement) doit se faire après les données. La direction doit être prévue avant l'analyse des données. Sans direction, pas de signification. Pas de sens. La veille sans direction est une loterie. Mais les veilleurs sont-ils des populations créatrices de direction par elles-mêmes ? Non, ce n'est pas de leur faute ! C'est la preuve, venant d'un dirigeant qui ne dirige pas dans une « direction », mais qu'il dirige à l'aide de « management » : il se débrouille avec ce qu'il a, plutôt que de se projeter dans l'avenir. En anglais, le verbe « to manage » veut dire « se débrouiller », avant de vouloir dire « gérer une équipe ».

D'autres enseignements de l'ère de l'information sont également fondamentaux, mais n'ont pas été présentés dans le livre d'Alice au pays des merveilles (exemple : la validation de l'information). Afin de monter un dispositif de veille ou d'insuffler une démarche d'intelligence économique, il ne suffit pas de relire Alice au pays des merveilles.

Conclusion

La littérature s'avère parfois riche en enseignement pour l'intelligence économique ; c'est le constat de cet essai sans prétention. Les organisations gagneraient à relire cette histoire et à rechercher d'éventuelles comparaisons pertinentes.

Alice au pays des merveilles ou Alice au pays des surprises ? La traduction du titre original « Alice in wonderland » a été donnée par « Alice au pays des merveilles ». Il semble que le parti pris pour traduire le mot anglais « wonder », fasse perdre une partie de l'intérêt au titre anglais dans la version française. En effet, le mot anglais « wonder » a bien la signification de « merveilleux » en français, mais il ne faudrait pas oublier que « wonder » a également la signification de « extra-ordinaire » et de « surprenant ». Ainsi, dans un but d'incitation pédagogique^{vi} à la relecture de cette histoire, il vaudrait mieux traduire différemment son titre en français. Ce titre montrerait plus clairement qu'Alice a du mal à traiter les données qu'elle observe et qu'elle a du mal à donner du sens à son environnement. Son environnement la surprend davantage qu'il ne l'émerveille. Afin de dégager des enseignements de l'œuvre originale de « Alice in wonderland » pour la veille et l'intelligence économique, ne serait-il pas préférable de traduire le titre original en « Alice au pays des surprises » ?

- i Les références de pages s'appuient sur le livre « Alice in wonderland » de Lewis Carroll, Wordsworth classics, 1992.
- ii Un lapin avec un veston et une montre à chaînette, une souris qui est tombé dans l'eau, bientôt entourée d'une dizaine d'animaux divers, le Puppy bondissant (P35), un mille pattes (P36), un pigeon (P46), des valets en livrée (P 49) la duchesse l'enfant-cochon et le chat, le chapelier le lièvre de mars et le muscardin (P 57), des cartes à jouer-soldats, la reine et sa cours, la fausse tortue...
- iii P 55 Alice : « Would you tell me, please, which way I ought to go from here ? Cheshire Cat : «That depends a good deal on where you want to get to. Alice: I don't much care where... Cheshire Cat: Then it doesn't matter which way you go. Alice: ...so long as I get *somewhere*. Cheshire cat: Oh, you're sure to do that, if you only walk long enough ».
- iv Le raisonnement des contraires, et une quinzaines d'autres modes de raisonnements sont expliqués dans le livre « Accompagnement au traitement de l'information essentielle : la veille et la gestion de l'information pour une pme-pmi », Pascal Frion, Am Editions, 2003, chapitre I (voir www.acrie.fr/php/produit.livre.php)
- v Expérience rendue disponible dans une collection de livres sur l'IE et de logiciels de pilotage et d'apprentissage en IE (voir nos sites web)
- vi En terme de pédagogie, il existe désormais un référentiel de formation à l'intelligence économique. Ce référentiel – du Sgdn - est disponible sur le site www.acrie.fr (entre autres sites web) et se compose de 5 pôles. Pôle 1 : « environnement international et compétitivité ». Pôle 2 : « intelligence économique et organisation ». Pôle 3 : « management de l'information et des connaissances ». Pôle 4:« protection et défense du patrimoine informationnel et des connaissance ». Pôle 5 : «influence et contre-influence». Sgdn : Secrétariat Général de la Défense Nationale. Haut Responsable à l'Intelligence Economique : Alain Juillet depuis fin 2003