



Gestion d'entreprise

L'intelligence économique

but, méthodes, origines et acteurs

Nicolas Seriot, IL-2005B

13 novembre 2004

Résumé

Héritière du renseignement mais excluant l'espionnage et les méthodes illégales, pratiquée par les entreprises mais aussi par les États, l'intelligence économique se révèle être au cœur de la compétition économique contemporaine.

Pour autant, l'intelligence économique ne prétend pas bouleverser le fonctionnement de l'entreprise, mais plutôt ajouter une dimension transversale et immatérielle, en proposant avant tout une méthode et un état d'esprit.

Mots clés : *intelligence économique, renseignement, veille technologique, veille concurrentielle.*

1 Un outil pour prévoir

L'intelligence économique, au sein de sociétés à l'environnement toujours plus complexe et plus instable, répond au besoin de prévoir les contours de l'avenir. Elle est un outil de production qui *construit* des connaissances inédites et des renseignements constituant des ressources stratégiques. Son objectif est de réduire le champ d'incertitude et de créer de la vision pour rendre les décisions moins aléatoires. En effet, « la préparation d'une décision est un pari dont seule l'information apparaît apte à réduire le risque »[2].

Outil de management, l'intelligence économique repère et combat la désinformation et la déstabilisation. Elle tire de chaque échec des retours d'expérience qui permettent de préparer l'avenir en repérant des erreurs ou des dysfonctionnements. À l'occasion, elle permet de découvrir des trahisons. Offensive ou défensive, l'intelligence économique intervient autant comme une épée que comme un bouclier.

Elle est aussi une réponse à la croissance exponentielle de l'information. Pour Francis Jauréguiberry, sociologue, chercheur au CNRS, « le problème n'est plus de recevoir l'information, mais de trouver le temps de la traiter »¹.

On rencontre souvent en matière d'intelligence économique un problème similaire. Robert Salomon, ancien vice-président de l'Oréal, écrit judicieusement :

« Il est clair que désormais seule la sélection des informations en fonction de leur pertinence permet de résister au vertige de leur accumulation. Dans un monde bruyant c'est le signal faible qu'il faut pouvoir reconnaître à temps et distinguer du tintamarre des simples bruits sans conséquences stratégiques (...), il faut dès lors agir très vite si l'on ne veut pas se trouver décalé. À qui sait être attentif, le futur est déjà inscrit dans le présent. »².

En résumé, l'intelligence économique a pour vocation de prévoir tout ce qui concerne l'environnement proche ou lointain de l'entreprise. Elle est l'illustration de cette citation d'Auguste Comte : « Savoir pour prévoir afin de pouvoir ».

Le mot intelligence est pris ici dans son acception de faculté intellectuelle ayant la capacité d'appréhender et de s'adapter à son environnement, en l'occurrence pour la matière qui nous intéresse : l'économie. D'où le terme couplé du concept d'« intelligence économique », plus proche des vocables anglais de *business intelligence* ou *competitive intelligence* que de celui d'*economic intelligence* qui correspond à l'espionnage économique.

2 L'importance du renseignement

Le renseignement relève du besoin de connaissance, il vit de l'inquiétude et de l'incertitude de l'avenir. Il est un remède décrié mais rarement délaissé. Il rassure parce qu'il donne dans le présent l'illusion de maîtriser l'avenir.

Les agresseurs économiques ont sur l'entreprise un immense avantage : ils l'observent, alors qu'elle passe sans les voir. Lorsque des pans entiers de l'industrie américaine tombaient sous les coups de butoir japonais, lorsqu'en Europe nous prenions conscience d'une menace, il y avait fort à parier que nous commencions une guerre, non pas avec trois ans mais avec dix ans de retard.

Le renseignement ne sert donc pas seulement à faire la guerre, il sert aussi à savoir si l'entreprise est en paix. Or, la bataille économique fait rage, le danger survient chaque jour ; le concurrent et l'adversaire avisé sont déjà là, présents avant d'être visibles.

¹Vidalie A., « Le travail, c'est déjà demain », *L'Express*, 22 juin 2000.

²*Revue d'intelligence économique*, n° 4, avril 1999.

Il ne s'agit pas seulement d'États hostiles ou concurrents, il s'agit aussi de multinationales, d'entreprises gigantesques, de groupes de pression, de réseaux d'influence, de sectes, de mafias qui pratiquent et emploient, pour leur compte, les méthodes autrefois réservées aux États.

Ancêtre de l'intelligence économique, le *renseignement*, est aujourd'hui le nerf de la compétition économique, tant il est vrai que l'*information* est devenue la première des matières premières, la clé du maintien et de la survie des entreprises et des emplois. Il convient de bien saisir la nuance entre ces deux concepts :

renseignement Le *renseignement* est une valeur ajoutée à une ou plusieurs informations. C'est à un moment donné une connaissance élaborée, évaluée, vérifiée, recoupée et analysée. Devenue vérité, c'est *un savoir confidentiel qui n'est pas accessible à tous*. Orienté vers la prévision, c'est le fruit d'un travail de recherche daté et actualisé, c'est un produit périssable à haute valeur ajoutée. Il permet aux décideurs d'agir à bon escient. En termes de valeur, pour certains services spécialisés, celui-ci peut faire l'objet d'une cotation.

information L'*information* est la relation d'un fait (définition de l'*Encyclopédie Larousse*). Elle est la simple connaissance d'une vérité élémentaire ou complexe accessible à tous.

3 L'espionnage industriel

L'intelligence économique a pour vocation de laisser l'espionnage avec ses fantasmes et ses méthodes délictueuses au rayon des accessoires dangereux et dépassés. L'espionnage industriel est un aveu de faiblesse, un recours grossier à des méthodes illégales. C'est un acte condamnable. Il est dangereux et mérite d'être combattu. Arme défensive, l'intelligence économique lorsqu'elle est bien menée permet à l'entreprise de s'en protéger.

Ayant évacué les mythes, l'entreprise découvre que le renseignement est un art exigeant.

D'autres agressions plus subtiles que l'espionnage, comme la désinformation, la déstabilisation, les rumeurs ou la trahison, menacent l'entreprise. Ces agressions ne peuvent être combattues efficacement qu'avec le concours d'un système d'intelligence bien construit.

4 Le marché de l'intelligence économique

L'intelligence économique n'est pas toujours le fait direct de l'entreprise. En dehors de celle-ci, elle est devenue un marché obéissant aux lois de l'offre et de la demande. Discipline autonome, elle justifie la création d'entreprises multinationales ou de cabinets voués à sa mise en œuvre pour le compte de clients au rang desquels figurent les États.

Il existe de nombreuses entreprises ou cabinets, de toute taille, plus ou moins indépendants, dont l'activité est de fournir des renseignements économiques relativement confidentiels. L'immense majorité de ces entreprises est anglo-saxonne, même si sur ce marché les français sont bien présents³.

On trouve aussi sur ce marché des revues spécialisées, dont on pourra trouver les références dans [2]; certaines ont aussi leurs sites Internet⁴.

5 Le rôle des États

L'entreprise n'a pas le monopole de l'intelligence économique. Savoir et prévoir sont les deux raisons d'être de l'intelligence économique, mais ce sont aussi des raisons d'État. L'intelligence économique est mise en œuvre par des nations, qui recueillent, traitent et diffusent l'information. C'est ainsi qu'existent depuis longtemps des intelligences économiques japonaise, britannique, russe, suédoise, allemande, canadienne, américaine...

Le regard des États sur l'intelligence économique est inévitable et en définitive souhaitable parce que la matière dépasse largement le cadre de l'entreprise et intéresse le pays tout entier. Au-delà de l'entreprise, il existe une intelligence économique nationale ou territoriale qui obéit aux mêmes règles que l'intelligence économique privée ou professionnelle⁵.

La matière première qu'est devenue l'information commande la prospérité générale, le maintien de l'emploi et la préservation des marchés extérieurs. L'État a à cet égard des obligations et des responsabilités qu'on ne peut pas ignorer.

La course à l'information stratégique mobilise toutes les énergies et tous les acteurs. Elle devient la priorité nationale. Capitalisme sauvage et intervention des pouvoirs publics se mêlent inextricablement pour défendre les intérêts de leurs entreprises et passent leur temps à contourner les fameuses lois du marché qui n'existent que dans l'imagination des « puristes libéraux ».

Le système *Echelon*⁶ qui permet aux États-Unis de remettre aux entreprises les informations récupérées par la NSA *National Security Agency* en est la preuve la plus éclatante.

³C'est le cas par exemple des groupes français Acrie (<http://www.acrie.fr/>) ou Sénèque (<http://www.seneque.fr/>)

⁴par exemple : <http://www.intelligenceonline.fr/>

⁵On trouve par exemple un guide complet d'intelligence économique à destination des entreprises sur le site du Conseil Régional de Lorraine : http://www.cr-lorraine.fr/conseil_regional/interventions/economie/intelligence_eco.asp. Dans l'Essonne, la chambre de commerce et l'industrie tente de sensibiliser les PME-PMI à l'intelligence économique : <http://www.essonne.cci.fr/developper/intel-eco/portail.htm>.

⁶<http://www.heise.de/tp/english/inhalt/te/6929/1.html>

5.1 Les derniers développements en France

De plus en plus, les États et les collectivités locales encouragent le développement de l'intelligence économique. Par exemple, il existe depuis quelques années une formation de 3^e cycle, l'« École de Guerre Économique »⁷.

L'année dernière (2003) est paru un rapport du député français Bernard Carayon, réalisé à la demande du Premier ministre M. Raffarin qui avait demandé un état des lieux sur la question, accompagné de préconisations. Ce rapport, intitulé *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*⁸, montre l'actualité de la question et l'intérêt des politiques pour l'intelligence économique. À la suite de ce rapport, M. Raffarin a nommé⁹ M. Alain Juillet¹⁰, alors directeur du renseignement à la DGSE, haut responsable chargé de l'intelligence économique.

6 Du renseignement à l'intelligence économique

À l'image du renseignement, dont elle est héritière, l'intelligence économique utilise des concepts tels que les données de fond, les signaux faibles et les idées émergentes, mais aussi des concepts qui lui sont propres comme les veilles technologiques, financières et boursières, commerciales, sociétales, risque pays, etc. La matière, confrontée à un environnement sans pitié, a su évoluer d'elle-même, poussée par la seule nécessité. Cette nécessité étant commune à l'entreprise et au renseignement, leur rencontre était inévitable.

Tous deux sont confrontés aux problèmes « d'abondance et de sens » ; ils correspondent à une demande de synthèse et de clarification. Les États comme les entreprises ont des activités commerciales et industrielles. Ils partagent les mêmes peurs, les mêmes besoins de savoir et d'anticiper. Acteurs économiques, ils doivent décider. Décider est un acte grave et difficile. Décider à temps suppose des connaissances fiables.

Historiquement, l'effort doctrinal a d'abord visé à doter l'entreprise de concepts et d'outils permettant une gestion rationnelle des coûts de production. Ce fut l'heure de la gestion comptable. L'entreprise cherchait en elle-même les moyens d'asseoir et d'augmenter sa compétitivité.

L'auto-analyse fut poussée jusque dans ses conséquences les plus extrêmes. Les procédures internes de gestion fondées sur la maîtrise des coûts allaient rapidement se révéler insuffisantes face aux nouvelles menaces. Dans un monde de compétition effrénée, volatile et instable, l'entreprise s'aperçut que le secret de la réussite se cachait aussi hors de ses murs.

⁷<http://www.ege.eslsca.fr/>

⁸Disponible sur : <http://www.ladocfrancaise.gouv.fr/catalogue/9782110054913/index.shtml>.

⁹http://www.archives.premier-ministre.gouv.fr/raffarin_version1/fr/ie4/contenu/41848.htm

¹⁰Voir deux interviews très instructives de M. Juillet : <http://www.01net.com/article/245219.html> et http://management.journaldunet.com/0409/040949_juillet.shtml

Dans les années 1980 aux États-Unis, plusieurs théoriciens vont alors concevoir les outils intellectuels leur permettant de regarder ailleurs. Ces outils seront développés en France au cours des années 1990¹¹. Vont apparaître les concepts de veilles commerciale et technologique puis très rapidement de gestion concurrentielle et de veille stratégique.

L'État lui-même, avec le rapport Martre¹², marque la naissance « officielle » de l'intelligence économique. Ce rapport a eu l'immense mérite de lever un véritable tabou en différenciant clairement les actions légales d'intelligence économique des actes illégaux d'espionnage. Le concept créé, les tabous levés, les dernières barrières entre renseignement et entreprise sont tombées.

7 L'entreprise et le renseignement

Désormais, les deux univers ont la même langue. Il suffit pour s'en convaincre d'extraire quelques termes du vocabulaire de l'intelligence économique : identification des acteurs, désinformation, déstabilisation, collecte de données, réseau de veille, hackers, cryptographie, métamoteurs, contre-information, évaluation des sources, surveillance des réseaux, brevets-leurres, repérages, aspects concurrentiels, anticipation et prévision stratégiques, recoupement et expertise et l'information, tri de données, plan de recherche, validation des réponses, etc. Ce vocabulaire est celui du renseignement.

L'entreprise est un réseau de renseignement. En pratiquant la veille technologique et en regardant ce qui se passe ailleurs, l'entreprise utilise une démarche qui est celle du renseignement. L'entreprise est une mémoire vivante et sans cesse renouvelée où est stockée, plus ou moins bien, une somme d'informations parfois stratégiques. En tant que mémoire, l'entreprise possède, développe et informatise des connaissances. Cette mémorisation est l'une des caractéristiques fondamentales du renseignement. En cherchant à obtenir des informations sur des personnes physiques ou morales, l'entreprise, sans en être toujours consciente, agit en tant que demandeur sur le marché du renseignement.

Héritière du renseignement, l'intelligence économique se distingue de celui-ci parce qu'elle remplace le pouvoir politique par le pouvoir économique du chef d'entreprise. Elle se situe clairement et totalement dans le domaine privé. Elle échappe ainsi aux contraintes, mais aussi aux privilèges du renseignement public. Elle sert des objectifs particuliers et s'interdit de recourir aux procédés coercitifs ou intrusifs du renseignement public qui sert l'intérêt général donc l'État.

Ces procédés coercitifs ou intrusifs (filatures, écoutes téléphoniques, intrusions, manipulations, etc.) accordés par la loi au renseignement public ne sont pas du domaine de l'intelligence économique. Pour le reste, qui demeure l'essentiel, les procédés et les méthodes de l'un et de l'autre sont très semblables.

¹¹Voir les principaux auteurs cités dans [2].

¹²Rapport du Commissariat Général du Plan présidé par Henri Martre, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, La Documentation française, 1994.

8 Les éléments fondamentaux de l'intelligence économique

8.1 De l'ignorance aux questions

L'ignorance est la face cachée du savoir. Elle est d'abord une prise de conscience et en ce sens un capital précieux : savoir que l'on ne sait pas est une véritable richesse ! Celui qui n'ignore rien et sait tout de son environnement concurrentiel, technologique ou politique n'a pas besoin de se doter d'une intelligence économique. L'intelligence économique doit correspondre à un besoin, faute de quoi elle tombe à plat et n'intéresse personne. La première démarche consiste donc à prendre la mesure de ce que l'on ignore.

L'ignorance précède l'acquisition du savoir car elle fournit à l'intelligence économique l'essentiel, c'est-à-dire les questions. Le plus difficile est de formuler et de traduire en langage clair les questions qui apporteront à l'entreprise des informations pertinentes et utiles, c'est-à-dire la connaissance de menaces ou d'opportunités qu'elle ignorait.

Toute la matière se résume à un cycle de questions et de réponses. Ce cycle est à la fois le fondement et le moteur de l'intelligence économique. Toute considération organisationnelle est secondaire par rapport à ce cycle.

8.2 Le cycle de l'intelligence économique

Trois instruments animent le cycle de questions/réponses :

- **la mémoire** recueille les informations écrites
- **le réseau** recueille les informations orales
- **l'analyse** valide les réponses et fabrique de nouvelles questions pertinentes

À cela s'ajoute l'expression de la volonté du chef d'entreprise que l'on peut désigner par *maîtrise*. Ces quatre fonctions de base de l'intelligence économique n'ont d'autre but que la production de connaissances nouvelles par la fabrication de questions précises et utiles.

Les questions de l'intelligence économique relèvent aussi bien du technologique, du social, du concurrentiel, du commercial, du juridique, du sociétal que du stratégique. Il n'y a aucune limite à l'étendue et au champ des questions. De même, et parce que l'intelligence économique est le reflet organisé de l'intelligence collective de l'entreprise, les quatre fonctions peuvent être le fait de n'importe quel personnel, quels que soient sa place, son métier, son ancienneté.

8.3 La mise en œuvre de l'intelligence économique

À cause de ses principes fondateurs et parce qu'elle est un outil pragmatique, l'intelligence économique est utilisable par tout type d'entreprises, quel qu'en soit la taille ou le secteur d'activité. Une multinationale de 100'000 personnes et une PME de 40 personnes devront en respecter les règles et les usages indépendamment de toute considérations d'effectifs. L'important n'est pas le chiffre d'affaire ou le nombre ; l'important c'est la méthode.

L'intelligence économique n'a pas la prétention de redessiner l'entreprise. Elle se propose simplement de lui offrir une vision plus globale d'elle-même et de son environnement. Elle lui donne les yeux, les oreilles et les réflexes qui lui permettront de survivre et de prospérer. La mise en œuvre de l'intelligence économique dans l'entreprise commence généralement par un audit. À ce sujet, on pourra se référer à l'excellent ouvrage [3].

Il convient de dire que le produit de l'intelligence économique n'est pas standard et qu'il doit être personnalisé à la taille, à la culture, à l'histoire, aux sensibilités des dirigeants, des personnels ainsi qu'aux besoins spécifiques de chaque secteur d'activité.

Test de connaissance

1. Quelles différences y a-t-il entre renseignement et intelligence économique ?
2. Quelles différences y a-t-il entre veille technologique et intelligence économique ?

Références

- [1] Ludovic FRANCOIS, *Business sous influence*, Éditions d'Organisation, Paris 2004
- [2] Bernard BESSON, Jean-Claude POSSIN, *Du renseignement à l'intelligence économique*, 2ème édition, Dunod, Paris 2001
- [3] Bernard BESSON, Jean-Claude POSSIN, *L'audit d'intelligence économique*, Dunod, Paris 1998
- [4] Maryse SALLES, *Stratégies des PME et intelligence économique*, Economica, Paris 2003
- [5] Actes du Colloque du ministère de l'Économie, des finances et de l'Industrie du 25 janvier 2001, *Intelligence et défense économiques au service du développement économique*, <http://www.esc-toulouse.net/ms/iese/images/intelligence%20et%20d%e9fense%20%e9conomiques.pdf>
- [6] IE-NEWS, <http://www.ie-news.com/>
- [7] Infoguerre, <http://www.infoguerre.com/>
- [8] Veille.com, Annuaire de l'Intelligence Économique, <http://www.veille.com/>

Réponses au test de connaissance

1. Le renseignement, généralement aujourd'hui encore l'apanage des États, est l'ancêtre de l'intelligence économique. Il a d'autres objectifs, d'autres moyens et d'autres contraintes, mais dans l'ensemble les techniques de recueil et d'analyse sont les mêmes. On peut voir l'intelligence économique comme une spécialisation du renseignement, adapté au monde de l'entreprise.
2. L'intelligence économique est la continuation, la diffusion à l'ensemble des personnels des méthodes documentaires et des réflexes de la veille technologique. L'intelligence économique s'adresse sans exclusive à tous en fonction des capacités de chacun de répondre à des interrogations ou d'inventer des questions inattendues.