



Enjeux de l'intelligence économique

par

Thiendou NIANG

Introduction

Les objectifs de cette communication sont de définir et caractériser le concept d'intelligence économique, de présenter les différents dispositifs d'intelligence économique dans le monde, de décrire les enjeux liés à l'intelligence économique et d'identifier les stratégies appropriées pour la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique.

I. Définition de l'intelligence économique

L'intelligence économique est par la Commissariat général du plan de la France comme étant « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de diffusion (en vue de son exploitation) de l'information utile aux acteurs économiques... L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision stratégique de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel » Commentant cette définition, Martinet indique que cette acceptation « met en évidence les deux caractères qui distinguent l'intelligence des notions antérieures (documentation, information et veille technologique) : l'importance est donnée à l'utilisation de l'information, et l'accent est mis sur le traitement et la personnalisation de cette information¹».

Le traitement de l'information prend ici tout son sens avec des méthodes et outils d'analyse informationnels tels que le profil d'intention et de capacité, le benchmarking, l'analyse des stratégies futures et le timelining pour la prévision. L'accent est mis sur les qualités de l'intelligence économique suivantes :

- Pertinence (intégration des connaissances, action d'influence) ;
- Spécifique,
- Valide,
- Pratique au sens d'opérationnel ;
- Disponibilité à temps ;
- Ethique (utilisation exclusive des moyens légaux).

La finalité de l'intelligence économique, selon Besson et Possin, est « la production de renseignements stratégiques et tactiques à haute valeur ajoutée » destinée à éclairer la prise de décision et l'action d'une entreprise ou d'un Etat.

Les principales caractéristiques de l'intelligence économique sont :

- Exploitation stratégique ou tactique (utilisation des informations appropriées procurant un avantage concurrentiel dans la prise de décision pertinente) ;
- Volonté de coordination des acteurs économiques ;
- Existence de liens forts entre les entreprises, les universités et les administrations centrales et territoriales ;
- Intégration de pratiques de lobbying et d'influence ;

¹ Martinet, Bruno (1994), op. cit.

- Intégration d'informations scientifiques, techniques, économiques et juridiques ;
- Echelle mondiale ;
- Confidentialité dans la diffusion.

L'information collectée est transformée en intelligence économique par la comparaison des différentes sources d'information et à leur intégration. Un aspect important est d'articuler les implications identifiées par l'analyse des opportunités et des menaces et de recommander des stratégies alternatives. Ces analyses, pour constituer une valeur ajoutée, doivent être spécifiques, pertinentes, et opérationnelles².

Plusieurs méthodes d'analyse des données sont utilisées dans l'exploitation de l'intelligence économique. Parmi celles-ci Fuld³ donne six instruments d'analyse de l'intelligence concurrentielle que nous résumons ici.

Le profil des intentions et des capacités des dirigeants permet quant à lui d'anticiper leurs décisions et permet de déterminer les facteurs qui peuvent influencer sur leurs procédures décisionnelles. Pour réaliser le profil psychologique des décideurs, il faut prendre en compte sept paramètres : styles, cultures, itinéraires, compétences, orientations, propensions et décisions passées. L'analyse de ces facteurs doit tenir compte des dimensions essentielles de l'entreprise que sont les coûts, la technologie, le management et les processus.

Le benchmarking est une technique permettant d'identifier les paramètres de performance supérieure des meilleures entreprises de sa branche d'activité et de tenter d'appliquer leurs enseignements. MCGonagle⁴ fait remarquer que l'élément essentiel du benchmarking réside dans la sélection d'opérations avec lesquelles il faut comparer ses propres opérations. Dans le benchmarking, les meilleures informations sont collectées par le biais d'interviews permettant de vérifier l'exactitude des informations. Si le benchmarking met l'accent sur l'analyse et l'apprentissage des leçons d'autres entreprises, il doit pour être pertinent et utile prendre en compte la culture organisationnelle pour faciliter la prise de décision, améliorer la planification et la mise en œuvre des programmes. Il existe plusieurs types de benchmarking. Les entreprises privées utilisent souvent les dimensions de procédure de comparaisons des entreprises concurrentes, les méthodes similaires de même fonction mais dans des secteurs différents ou sur les processus de travail des entreprises innovantes. Les entreprises du secteur public ou les ONG utilisent quant à elles, le plus souvent une cible considérée comme *la base de référence* ou de comparaison, un standard de résultats (par exemple le taux d'admission au résultat scolaire) ou la comparaison de pratiques, d'approches et de performances. L'exploitation des informations se fait en séquence : publications du secteur ; bases de données électroniques ; rapports internes des experts ; observateurs du secteur

² Gib, André ; Marguliers, Robert A. Making competitive intelligence relevant to user. In : Planning review, 1991, vol. 19, n°3, pp. 16-17.

³ Fuld, Leonard M. The new competitor intelligence : the complete resource for finding, analysing, and using information about your competitors. New York : John Wiley, 1995. 482 p.

⁴ McGonagle, John. Benchmarking and competitive intelligence. In : Journal for quality and participation, 1992, vol. 15, n° 5, pp. 30-35.

(enseignants, consultants et journalistes) ; fournisseurs et clients ; l'entreprise cible. Chaque étape du processus permet de réduire les incertitudes et les écarts, le dernier maillon étant l'entreprise cible, qui doit répondre à l'intelligence la plus critique⁵..

Pour l'analyse de stratégie future, il propose la méthode SWOT⁶ (forces, faiblesses, opportunités et menaces). L'objectif d'un SWOT pour une entreprise est de déterminer la position relative de la concurrence. Il permet d'examiner l'histoire pour anticiper le futur. Pour ce genre d'analyse, il s'agit de déterminer les atouts de l'entreprise (compétences, distinctives, propriétés intellectuelles, brevets, positionnement sur le marché, systèmes de distribution), ses handicaps (faiblesses de gestion, dettes à long terme, obsolescence des équipements, mauvaise réputation des produits), ses opportunités (conditions favorables de l'environnement) et les menaces qui pèsent sur elle (conditions défavorables). Pour obtenir des informations significatives et utiles, les résultats de la session de brainstorming doivent se focaliser sur un maximum de 5 facteurs clés de chacune des dimensions sur SWOT. Les résultats du SWOT doivent servir à déterminer une orientation stratégique et des axes d'intervention prioritaires. A cette fin, les forces de l'organisation ou de l'entreprise doivent être employées pour saisir les opportunités et de contrer les menaces qui risquent de compromettre l'atteinte des objectifs. Enfin, il importe d'apprécier comment résoudre les faiblesses relevées en saisissant les opportunités qui se présentent mais aussi pour faire face aux menaces de l'organisation ou de l'entreprise.

Pour la prévision des stratégies compétitives, Fuld suggère d'analyser les quatre forces environnementales que sont la réglementation, la technologie, les changements dans le secteur (consolidation ou fusion) et les clients (évolution des habitudes de consommation). D'autres modèles sont utilisés pour l'analyse de l'intelligence économique. C'est le cas du modèle de réponse à la concurrence. Ce modèle sert à évaluer les réponses possibles de la concurrence en utilisant une variété de mécanismes et de techniques : techniques traditionnelles d'analyse de la concurrence, simulation, modèles mathématiques ou méthodes qualitatives (interviews d'experts, panel d'observateurs de secteur). Il offre un cadre de collecte, d'organisation et d'analyse de l'information de plusieurs sources sur les évolutions possibles de l'environnement en accordant une importance particulière aux aspects suivants : conditions d'évolution future de l'entreprise, évolutions des besoins actuels de la clientèle, capacités et stratégies futures de la concurrence⁷.

Concernant la prévision de l'introduction d'un nouveau produit, il propose le « *timelining* ». Il s'agit de faire le graphique des opérations des entreprises, d'identifier les informations issues des activités et les mettre dans un cadre analytique. Fuld justifie cette approche par le fait que, « *comme l'histoire, les opérations des entreprises se répètent* ».

⁵ Harkleroad, David H. Competitive intelligence : a new benchmarking tool. In : Management review, 1992, vol. 81, n° 10, pp. 26-34.

⁶ SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

⁷ Harkleroad, David. Competitor response modeling : out-thinking the competitor. In : Competitor Intelligence Review, 1994, vol. 5, n°4, pp. 14-44.

Dans l'analyse des coûts, la structure du bilan est utilisée comme modèle analytique. L'élément essentiel de cette approche est la concentration sur les facteurs critiques : matériel, constructions et équipements, coûts administratifs.

D'où vient le concept d'intelligence économique ?

Le concept d'intelligence économique est d'origine anglo-saxonne. Il est dérivé de « competitive intelligence » ou « business intelligence ». Les premières études sur l'intelligence économique ont été réalisées par les pionniers Anguilar⁸ et Keegan⁹.

Le concept a commencé à être évoqué en France à la suite de l'évolution des travaux sur l'observation de l'environnement des entreprises que Lesca et Martin expriment par « Ecoute prospective de l'environnement, EPE¹⁰ ». Mais c'est en 1994, dans le rapport du XIe plan, « Intelligence économique et stratégies d'entreprises », élaboré par la Commission dirigée par Henri Martes, que le concept d'intelligence économique y apparaît véritablement. Les actions de maîtrise de l'intelligence économique répondent au souci de rentabilité. Par conséquent, elles doivent être conduites avec des objectifs spécifiques, des ressources et des produits et services attendus. En général, il y a cinq opérations majeures : l'identification des besoins des utilisateurs, la recherche et la collecte de l'information, le traitement des données, la diffusion et la communication, et enfin l'exploitation et l'utilisation¹¹¹²¹³.

Un accent particulier est mis sur l'utilisation de l'intelligence économique avec l'évaluation des besoins de la clientèle et le développement de produits nouveaux, l'identification de procédés de fabrication, la sélection d'emballage, l'analyse des normes d'hygiène, le développement des compétences, la surveillance des prix, le choix d'investissement et la recherche de partenaires.

On comprend dès lors la diversité d'acteurs économiques, utilisateurs de l'intelligence économique :

- Entreprises (agriculture, industrie, commerce, banques et établissements financiers, sociétés d'assurance...) et associations d'acteurs économiques
- Agences gouvernementales (ministères, services de renseignement et ambassades)
- Collectivités locales (régions, communes, communautés rurales)

Les avantages attendus par ces derniers sont la préservation de l'indépendance économique et la défense de la démocratie, la conquête de parts de marchés, le développement de l'innovation et des alliances stratégiques, ainsi que la pérennité

⁸ Anguilar, F. J. Scanning the business environment. New York : MacMillan. 1967.

⁹ Keegan, W. J. The acquisition of global information. In : information management review, 1968, vol. 8, n° 1, pp.54-56.

¹⁰ Lesca, H. ; Martin, Yves. Ecoute prospective de l'environnement, EPE : réunion du groupe de travail VTI, 25 octobre 1991. Lyon: Commerce International. 1991. 11 p.

¹¹ Jakobiak , François (1991, 1992), op. cit.

¹² Festervand, Troy A. ; Murrey, Joe H. (1993), op. cit.

¹³ Martinet, Bruno ; Marti, Yves-Michel (1995), op. cit.

des entreprises. L'enjeu visé est la compétitivité comprise comme étant la capacité de se maintenir durablement et de façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis pour le financement de ses objectifs. Cette compétitivité peut être appréciée par trois critères majeurs :

- Les capacités d'innovation (clients : produits et sources de valeurs)
- Les performances (actionnaires : parts de marché, bénéfice et dividende)
- La pérennité (employés : durée de vie des entreprises et les incitations)

II Modèles d'intelligence économique dans le monde

Il existe plusieurs modèles d'intelligence économique dans le monde. Le Royaume-Uni, misant sur l'importance de l'information comme outil stratégique, est considéré comme l'un des précurseurs de l'intelligence économique. Le système britannique a mis à contribution les services de renseignement, les banques et établissements financiers, les entreprises multinationales, les cabinets d'études, le secteur industriel, les agences gouvernementales et les missions diplomatiques pour la promotion de son économie nationale¹⁴. Par la suite, les Japonais, les Allemands, les Américains, les Français et les Russes et d'autres pays asiatiques se sont illustrés dans l'utilisation de l'intelligence économique pour le développement économique.

Le système japonais

Aujourd'hui, dans plusieurs secteurs de l'industrie, les Japonais sont en train de passer de l'imitation à l'innovation par l'intégration de l'intelligence économique et concurrentielle dans le dispositif de recherche-développement et dans la conquête de parts de marché à l'extérieur.

Le système d'intelligence économique japonais est marqué par la grande importance accordée à l'information comme arme stratégique et ressources collective qui se matérialise par le volume d'investissement dans ce secteur. Environ 1,5 % du chiffre d'affaire des entreprises est investi dans les dépenses d'intelligence économique sans compter la ressource temps consentie dans ces activités (3 à 4 % du temps de l'entreprise). Au Japon, l'œil de l'entreprise est rivé sur le concurrent et un dispositif mondial d'opérateurs économiques, « Sogo Shoshas », est mis à contribution pour alimenter les entreprises en information, considérée comme le « sang de l'entreprise ». Ceci explique l'exploitation systématique des publications et des banques de données, l'attachement des Japonais à la participation aux foires, aux rencontres, aux missions industrielles et à l'examen des produits de la concurrence. En plus, il existe une synergie entre l'Etat, les entreprises publiques et privées, le commerce et l'université qui renforce la capacité d'accès et d'exploitation de la connaissance et du savoir.

Le système d'intelligence économique japonais s'appuie sur les agences gouvernementales, le ministère japonais du Commerce et de l'Industrie (MITI), l'Organisation japonaise du commerce extérieur, les banques, les agences de publicité et la grande industrie. Tous les acteurs agissent de manière concertée

¹⁴ Commissariat général du plan (1994)., po. cit.

depuis longtemps avec des résultats positifs très tangibles¹⁵. A l'intérieur des entreprises, des équipes composées de chercheurs chevronnés, de bibliothécaires et de spécialistes des technologies et des brevets gèrent l'information. Le système japonais s'appuie aussi sur une tradition de personnel bien formé, agressif et respectant la discipline d'équipe, dont la viabilité se fonde sur un système d'employé à vie¹⁶. L'importance du facteur culturel comme moteur de performance du système explique en grande partie la complexité et le succès du Japon qui s'adosse sur une culture collective et une langue difficilement pénétrable.

Les dispositifs de veille des entreprises japonaises présentent trois caractéristiques majeures :

- des flux horizontaux d'information traduisant une conception décentralisée de l'innovation ;
- une recherche de la redondance dans la collecte de l'information ;
- des investissements importants consacrés à la collecte d'information et à sa diffusion¹⁷.

Le système allemand

Le système allemand d'intelligence économique est quant à lui caractérisé par quatre paramètres : les Allemands sont devenus des grands adeptes de l'utilisation et de l'interprétation de l'intelligence économique pour la planification économique et la gestion des affaires qu'ils semblent être les auteurs de cette idée¹⁸. Ils accordent une grande importance au sentiment collectif de patriotisme économique. En outre, il existe en Allemagne un principe de centres de décision et un réseau national de décideurs adossé sur un esprit de discipline et un capital technique.

« Le modèle d'ingénierie de l'information s'appuie avant tout sur un profond sentiment collectif de patriotisme. Le consensus sur la notion d'intérêt économique est un des principaux atouts culturels de la compétitivité allemande. Les flux d'information convergent vers un centre, maillage d'intérêts qui associe les banques, les grands groupes industriels et les sociétés d'assurance. Ce centre n'est pas une institution clairement identifiée, mais plutôt un réseau relationnel de décideurs qui n'excède pas quelques dizaines de personnes. L'interpénétration du capital bancaire et du capital industriel a créé une synergie décisionnelle entre les banques et les grands groupes industriels. Cette alliance réunit les conditions suivantes :

- une concertation permanente entre les partenaires sociaux sur les objectifs économiques ;
- une flexibilité et une émulation collective concernant les méthodes d'approche commerciale ;

¹⁵ Barndt, Walter D. . Linking business, government and academe for competitive advantage. In : Competitive Intelligence Review, 1994, vol. 5, n° 3, pp. 22-27.

¹⁶ Kokubo, Atsuro. Japanesc competitive Intelligence for R and D. In : Research-Technology Management, 1992, vol. 35, n° 1, pp. 33-34.

¹⁷ Ribault, Thierry. Les banques de données dans le dispositif japonais de veille technologique. In Documentaliste, 1994, vol. 31, n° 2, pp. 67-70.

¹⁸ Robert, Jeffry J. Competitive intelligence : fighting the economic war withcold war ammunition. In : Competitive Intelligence Review, 1994, vol. 5, n° 3, pp. 28-32.

- une utilisation systématique des zones d'implantation des émigrés allemands à l'étranger ;
- un principe de mutualité sur la question du renseignement économique.

Le système américain

Le système d'intelligence économique américain est fondé sur une approche libérale marquée par la dispersion des dispositifs d'intelligence économique individualisés avec des ressources mondiales. Il existe aux Etats-Unis un grand marché de professionnels de l'information au service des entreprises pour assurer des services d'intelligence économique et des services d'influence et de lobby. Cette activité est facilitée par l'existence d'agences de production et de diffusion de l'information technique et commerciale.

Parmi celles-ci, figurent l'office gouvernemental chargé des publications officielles, la Bibliothèque du Congrès, le Département de la Défense, la National Aeronautics and Space Administration (NASA), l'Agence chargée de la protection de l'environnement et la Fondation nationale de la science. Une des meilleures sources d'information pour les entreprises est le Département américain chargé du Commerce¹⁹. Avec l'arrivée du président Bill Clinton à la Maison Blanche, il y a eu « une montée en puissance du courant national libéral dans l'administration ». La conférence organisée à Washington, en novembre 1993, par Steele sur le thème « sécurité nationale : la solution des sources ouvertes » illustre bien cette situation. Selon Steele, cité par le rapport du Commissariat général du plan, « les solutions ouvertes dépassent très largement le cadre strict des services de renseignement. Elles incluent aussi les courtiers en informations, les universités, les bibliothèques, les médias, les entreprises, les structures associatives et les multiples sources ouvertes des pouvoirs publics. Cette masse de connaissances doit être décroïsonnée pour servir de base de compétitivité nationale. Il importe de noter ici les axes stratégiques du programme de Steele²⁰ :

- faciliter à tous l'accès à l'information sur des actions économiques d'intérêt national ;
- renforcer l'intégration des minorités ethniques et améliorer la cohésion nationale ;
- réduire les gaspillages des ressources pour la maîtrise des technologies de l'information ;
- repenser la protection de la chaîne nationale de l'information.

Le système français

le système d'intelligence économique français comporte deux sous-systèmes complémentaires qui cohabitent : celui du gouvernement et celui des grandes entreprises disposées à consolider leur positionnement sur le marché mondial. A la différence du système japonais qui demeure collectif, le système français est encore marqué par un cloïsonnement des acteurs et par des démarches encore fortement individualisées.

¹⁹ Herring, Jan. Intelligence to enhance American companies' competitiveness : the government's role and obligation. In : Competitive Intelligence Review, 1994, vol. 5, n° 3, pp. 12-15.

²⁰ Commissariat général du plan (1994), op. cit.

Il importe de souligner que le dispositif d'intelligence économique est encore largement dominé par les initiatives publiques^{21, 22}. En témoignent les propositions du rapport du Commissariat général du plan pour une pratique française de l'intelligence économique qui met l'accent sur plusieurs axes d'orientation stratégique :

- « diffuser la pratique de l'intelligence économique dans l'entreprise »,
- optimiser les flux d'informations entre le secteur public et le secteur privé ;
- concevoir les banques de données en fonction des besoins de l'utilisateur ;
- mobiliser le monde de l'éducation et de la formation du personnel ;
- mettre en place des Agences régionales d'information scientifique et technique (ARIST) ;
- mettre en place des mécanismes internationaux de coopération tels que la Francophonie qui, au-delà du dialogue des cultures, constituent également un instrument au service de la compétitivité des entreprises françaises ».

Depuis quelques années, on constate une évolution dans le dispositif d'intelligence nationale de la France, avec une cohabitation des dispositifs des grandes entreprises privées et des multinationales et ceux du secteur public.

Le système russe

La réorganisation économie russe vers une économie de marché avait incité les Russes à redéployer leurs activités de collecte et de traitement de l'intelligence au service des entreprises. La déclaration d'Alexi Olgov, porte-parole du SVRR (Service de renseignement russe) est aussi révélatrice de l'existence d'une culture russe dans ce domaine. Selon lui, « on a besoin de nous pour défendre la démocratie [...] les temps ont changé et nous assumons de nouveaux rôles dans de nouvelles conditions. Par exemple, nous collectons de l'intelligence économique que nous pouvons vendre aux entreprises russes pour leur éviter d'être chaperonnées par des partenaires commerciaux étranger »²³.

L'expérience africaine

L'expérience ouest-africaine de l'intelligence économique remonte à 1913 avec la fondation de la chambre de commerce du Haut-Sénégal-Niger. Amadou Hampâté Bâ nous raconte dans ses mémoires « comment le commerce européen s'empara des marchés : les chambres de commerce de bordeaux et de Marseille établirent des succursales en Afrique ; des maisons spécialisées s'installèrent dans les principales ville du pays. C'est à cette date que débuta ce que l'on peut appeler la « colonisation économique », servie par l'infrastructure administrative qui, de bon ou mauvais gré, devait faire exécuter des ordres venus de plus haut²⁴ ». ce dispositif au service de la France a éclaté qu début des indépendances. Les Etats nouvellement indépendants n'ont pas su le reconstruire au service de leur politique de développement. Ce n'est

²¹ L'usine du futur, l'entreprise communicante, rapport du groupe de prospective présidé par Bernard Irion. Paris : La Documentation française, 1990.

²² Commissariat général du plan (1994), op. cit.

²³ Nolan, John A. (1994), op. Cit.

²⁴ Bâ, Amadou Hampâté. Oui mon commandant, mémoires II. Paris : Actes du Sud. 1994. 339 p.

en effet que vers les années 70 qu'émerge un autre dispositif d'information économique dans les pays de l'Afrique de l'Ouest. les Etats africains, en partenariat avec les entreprises et les chambres de commerce, attachent de plus en plus de l'importance à ce concept d'intelligence économique, en suscitant l'acquisition d'informations technologiques et économiques, en étant de plus en plus présent dans les manifestations (foires, expositions, colloques scientifiques, etc.), et en faisant en sorte que les informations puissent servir au développement des entreprises et des pays.

L'intelligence économique est un instrument majeur de recherche de compétitivité des entreprises et de renforcement de la puissance économique de l'Etat, mis en œuvre par les entreprises avec le concours de l'Etat et des collectivités locales, organisé en réseau interne et externe pour capter le maximum d'information scientifique, technique, économique destinée à alimenter le processus décisionnel des acteurs économiques.

De cette analyse, il ressort que l'intelligence économique se pratique à l'échelle mondiale avec le soutien des services de renseignements des Etats et dans une perspective d'intégration des connaissances. Les acteurs économiques se concertent en permanence et coordonnent leurs activités dans les pays comme l'Allemagne, le France et le Japon et pratiquent le principe de mutualité pour partager les informations stratégiques. Dans les pays comme la France et les Etats-Unis, on observe une cohabitation des démarches (systèmes d'intelligence économique d'entreprise et dispositifs d' intelligence économique d'Etat). Dans tous les pays, des actions de lobbying et d'influence sont mises en œuvre pour transformer l'intelligence économique en décision.

III. Enjeux stratégiques de l'intelligence économique

Qu'apporte l'intelligence économique pour une entreprise ou un Etat ? La réponse à cette question passe par l'analyse des enjeux politiques, économiques et technologiques.

Enjeux politiques

Selon Anguilar et Keegan, le fait d'observer l'environnement des entreprises consiste à acquérir et à utiliser les informations concernant les événements et les tendances dans l'environnement externe de ces entreprises. La connaissance qui en résulte aide les dirigeants d'entreprise dans la planification des actions futures de leur organisations.

En effet, « le système d'intelligence économique japonais s'est progressivement mis en place depuis l'ère Meiji. A l'origine, la mobilisation des élites nipponnes sur la question de l'économie s'est faite dans une vision protectrice : préserver l'indépendance du Japon face aux exigences commerciales des puissances occidentales²⁵ ».

²⁵ Commissariat général du plan (1994)., po. Cit.

En France, le gouvernement reconnaît qu'il utilise son intelligence économique dans la promotion de son développement économique. La déclaration publique de Pierre Marion, précédemment directeur général de la sécurité de l'Etat, rapportée par Binnie²⁶, met l'accent sur le fait que la France est en compétition avec les Etats-Unis et d'autres démocraties occidentales. Dans ce cadre, elle utilise les services secrets pour la promotion de ses intérêts économiques.

Enjeux économiques

Répondant aux questions sur les retombées de la veille technologique, Jakobiak²⁷ souligne qu'« il y a lieu de distinguer entre retombées directes et indirectes. Parmi les retombées directes, je citerai en premier lieu l'accroissement du nombre de brevets déposés par la société [...]. C'est, en effet par un renforcement de notre portefeuille de brevets que nous pouvons accroître notre transfert de technologies et optimiser notre chaîne recherche-développement-production, ce qui constitue la seconde retombée directe de notre système. Parmi les retombées indirectes, celle que j'ai le plus ressentie est le renforcement de l'esprit de corps au sein de la société ; dans la guerre économique, c'est un facteur déterminant [...]. La veille technologique constitue une mise de fonds, un investissement. Elle n'est pas destinée à faire des économies directes ».

L'utilisation de l'intelligence économique acquise à l'extérieur pour le renforcement de l'avantage concurrentiel des entreprises nationales fait de plus en plus partie des cultures nationales. En effet, la sécurité nationale se définit aujourd'hui en terme de pouvoir économique. Le fait que la « sécurité économique fasse partie intégrante de la sécurité nationale au même titre que la sécurité militaire²⁸ incite les gouvernements à appuyer les entreprises dans leur quête de compétitivité pour la défense de l'intérêt national. C'est aussi pour cette raison que les gouvernements apportent leur assistance dans l'enseignement et l'éducation des dirigeants d'entreprise, afin qu'ils utilisent l'intelligence économique pour renforcer leur habilité en matière de gestion. Une autre action d'égale importance est l'appui au secteur privé pour l'accès au volume important d'informations sur le commerce international détenu par les départements et agences ministériels.

Cela explique le fait que l'intelligence économique fasse partie des sujets de concertation entre les pouvoirs publics et les entreprises.

Aux Etats-Unis, les objectifs visés dans l'utilisation de l'intelligence économique sont le renforcement de la compétitivité des entreprises dans le marché mondial. La guerre économique doit être engagée, selon Roberts avec des munitions de la guerre froide. Les Etats-Unis doivent également répondre aux défis du contre-espionnage qui menace ses entreprises²⁹. C'est pourquoi la communauté d'acteurs de l'intelligence économique au sein du gouvernement américain manifeste son

²⁶ Binnie, Jonathan (1994), op. Cit.

²⁷ Jakobiak, François (1991), op. cit.

²⁸ Hohhof, Bonnie. Our intelligence: In :Competitive Intelligence Review, 1994, vol. 5,n °3, pp. 2-3.

²⁹ Binnie, Jonathan P. Counterintelligence in the 1990's : the threat to corporate America. In: Competitive Intelligence Review, 1994, vol. 5, n° 3, pp. 17-21.

soutien aux entreprises dans la conduite de leurs affaires³⁰. Cela d'autant plus que beaucoup d'agences fédérales génèrent de l'information utile pour le secteur privé.

Selon Parker³¹, le Service de renseignement et de contre espionnage de l'URSS (KGB) a récemment mi en place un service d'information économique au profit des entreprises russes engagées dans le commerce extérieur.

Enjeux technologiques

Dans un contexte de concurrence internationale de plus en plus rude, la propriété industrielle sous divers aspects (brevets, marques, modèles, savoir-faire, droits d'auteur, veille technologique, secret, protection de logiciels, transfert technologique, accords de licence, droit de la concurrence, etc.) devient de plus en plus un enjeu majeur. Selon Somnier³², « on a évalué en France que la contrefaçon, considérée sur le plan de la copie à l'identique de produits français, coûterait chaque année 5 milliards de francs aux entreprises françaises et entraînerait la perte de 20 000 emplois ». pour démontrer le rôle de la propriété industrielle comme outil stratégique de création et de développement de l'entreprise, Somnier met l'accent sur « la sauvegarde de l'innovation et des investissements de la recherche, l'assurance sur les biens matériels, le développement d'une stratégie commerciale, la recherche de partenaire, la création d'entreprises et la sous-traitance ».

La plupart des organisations dépensent des millions de dollars chaque année pour créer et maintenir une image positive aux yeux du public à travers des activités d'appui à la vente et au Marketing. Mais à tout moment, ce fonds de commerce incorporel peut se détériorer ou être détruit par des forces internes ou externes négatives et inattendues. La planification de la gestion de crise semble être la seule arme pour protéger un avantage concurrentiel³³.

Beaucoup d'entreprises tentent de soutirer à leurs concurrents des technologies, des fichiers de clients, des secrets commerciaux, des structures de coûts de produits, des spécifications et procédures de fabrication de produits et des plans de développement. Or la perte de telles informations conduit à d'énormes pertes de part de marché. Une étude réalisée aux Etats-Unis en 1992 montre que les 246 entreprises enquêtées ont subi 589 tentatives de détournement de leurs ressources informationnelles sensibles. Le montant cumulé des pertes de 32 de ces entreprises est estimé à 1,8 milliards US³⁴. C'est pourquoi il est important d'assurer au sein des entreprises le contrôle de la sécurité des bases de données internes pour faire face aux piratages des données³⁵. Dans le domaine de l'informatique, par exemple, les

³⁰ Nolan, John A. Government-business intelligence linkages : an idea whose time has still not come. In : Competitive Intelligence Review, 1994, vol. 5, n° 3, pp. 4-11.

³¹ Parker, Edward. Learn from the masters of competitive intelligence : the spy fighters. In : Success, 1994, vol. 41, n°3, pp. 33-39

³² Somnier, Jean-Louis. La propriété industrielle, outil de management pour la stratégie de l'entreprise. In : La veille technologique, l'information scientifique et industrielle, sous la direction de Hélène Desval et Henri Dou. Paris : Dunod, 1992, pp. 185-212.

³³ Barton, Laurence. Crisis management planning : the ultime weapon in protecting competitive advantage. In : Competitive Intelligence Review, 1994, vol. 5, n°2, pp. 31-34

³⁴ Barton, Laurence. Crisis management planning : the ultime weapon in protecting competitive advantage. In : Competitive Intelligence Review, 1994, vol. 5, n°2, pp. 31-34

³⁵ Gelb, Besty D. ; Sexton, Mary Jane ; Zinman, Georges ; Albers, Nancy D. Competitive intelligence : insights from the executives. In : Business horizon, 1991, vol. 34, n°1, pp. 43-45.

éditeurs de logiciels commerciaux conservent jalousement les codes sources de leurs programmes, car ce sont les outils qui leur permettent de bâtir leur originalité ou leur suprématie sur les concurrents.

Tels sont les enjeux politiques, économiques et technologiques de la mise en place de systèmes nationaux d'intelligence économique, définis comme étant la « mise en œuvre et la coordination de l'ensemble des sous-systèmes qui composent le système d'intelligence économique d'un pays ».

IV. Eléments de stratégies pour la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique

Avec le développement des activités d'intelligence économique est né un nouveau métier pratiqué par des documentalistes, des spécialistes des technologies et du marketing, des juristes et des journalistes. Ces métiers de la connaissance intègrent la production et la recherche d'information sur Internet et ont donné naissance à l'émergence de métiers de webmaster, d'infomédiaires et de sociétés de prestation de service de web (conception de sites et production de contenus). Les professionnels des métiers de la connaissance travaillent en tant qu'experts individuels ou membres d'équipes de recherche à l'intérieur des entreprises. On assiste également à l'émergence de courtiers d'information qui fournissent des services de recherche d'information tels que la localisation des informations primaires et secondaires sur la concurrence. La plupart des courtiers apportent de la valeur ajoutée aux données. Ils en font l'analyse et la synthèse, présentée sous forme de rapport de recherche. Dans certains cas, ils émettent des propositions d'action ou suggèrent des pistes de recherche complémentaire³⁶. Pour Martinet, il ne s'agit « ni de nouveauté extraordinaire, ni de simple changement de nom de baptême de la documentation. L'intelligence économique apparaît finalement comme une évolution des métiers des professionnels de l'information en entreprise, une évolution suffisamment nette pour pouvoir se distinguer clairement des stades antérieurs³⁷. Cette évolution pose un problème majeur : « la complexité des compétences nécessaires » et, par conséquent, la nécessaire adaptation des formations pour répondre aux attentes du marché du travail³⁸.

- Pour aider ceux qui aspirent à « devenir professionnel dans un art qui ne s'improvise pas, au croisement de l'organisation, de la recherche et [...] de l'espionnage³⁹, des programmes de formation sont mis en place. C'est le cas du Diplôme d'études approfondies en veille technologique à l'université d'Aix-Marseille en 1989, du Diplôme d'études supérieures spécialisées en management des systèmes d'information et d'organisation à l'université Grenoble II, du mastère spécialisé en intelligence économique et stratégies

³⁶ Lesky, Cynthia. The role of information brokers. In : Competitive Intelligence Review, 1994, vol., 5, n°2, pp. 22-27.

³⁷ Martinet, Bruno (1993), op. cit.

³⁸ Lainé, F. La veille technologique : de l'amateurisme au professionnalisme. Paris : Eyrolles, 1991. 139 p

³⁹ Lainé, F. La veille technologique, comment devenir professionnel ? In : Annales des mines, 1991, pp. 14-25.

des entreprises de l'Ecole supérieure de commerce (Nice, Sophia Antipolis), du Diplôme d'études supérieures spécialisées « veille stratégique et management japonais de l'Université de Rennes 1 et du Centre franco-japonais du management de Rennes. Des formations supérieures contiennent des éléments d'intelligence économique ou de veille technologique. C'est le cas du mastère « technologies et management » de l'Ecole centrale de Paris et du mastère « Ingénierie documentaire » de l'Ecole des Bibliothécaires, archivistes et documentalistes (EBAD) de l'Université Cheikh Anta Diop. Ce cours comporte Trente heures d'intelligence économique.. Des sessions de formation sont organisées dans le cadre de la formation continue ou en interne dans les entreprises. Aux Etats-Unis, les collèges et universités offrent plus de 100 cours de formation en intelligence économique, sanctionnés par un diplôme. La quasi-totalité de ces cours portent sur les aspects liés à l'histoire de l'intelligence classique, militaire et gouvernementale. Ces formations sont surtout dispensées dans le cadre d'études en sciences politiques⁴⁰. Les compétences et connaissances nécessaires aux spécialistes de l'intelligence économique enseignées dans les programmes de formation s'articulent autour des contenus suivants : culture générale : politique, économie, sociologie, langue (surtout l'anglais) ;

- sciences et techniques : statistiques et méthodes de recherche d'information, bases de données, communication, bibliométrie, analyse de contenu, technologies de l'information ;
- principes et méthodes d'organisation : stratégie d'entreprise, benchmarking, analyse financière, gestion des relations et des réseaux, marketing et communication (écrite et orale) et techniques d'interviews, économie de l'information (valeur et coûts) ;
- droits de l'information : propriété intellectuelle.

Pour répondre aux nécessités de décloisonnement, de partage d'expériences et de promotion collective d'un statut social et d'une image, les professionnels de l'intelligence économique mettent en place des structures associatives⁴¹. La société des professionnels de l'intelligence concurrentielle Society of Competitive Intelligence Professionals – SCIP- (WWW.SCIP.org) est une association professionnelle et savante créée aux Etats-Unis en 1986. elle a pour objet de rassembler toutes les personnes physiques et morales intéressées par l'intelligence économique et plus particulièrement par la compréhension de la concurrence et de la compétition. La SCIP publie un bulletin trimestriel d'information, organise des sessions de formation et des rencontres techniques et organise le placement de ses membres en cas de demande de consultation de la part des entreprises. Elle a maintenant des bureaux en Europe et en Asie^{42, 43, 44}.

⁴⁰ Barndt, Walter (1994), op. cit.

⁴¹ Martinet, Bruno ; Marti, Yves-Michel (1995), op. cit.

⁴² Rackman, Anne. Corporate espionage has new name, growing trade group (Society of competitive intelligence professional). In : Los Angeles Journal, 1991, vol. 13, n°38, pp. 18-21.

⁴³ Lindstrom, Ann H. Competitive spawns new emphasis on corporate G2 (competitive intelligence – telefocus). In : Telephony, 1993, vol. 223, n°21, pp. 9-12.

⁴⁴ Martinet, Bruno ; Yves-Michel (1995), op. cit.

Une autre association, celle des professionnels de l'information indépendante, Association of Independent Information Professionals – AIIP- (WWW.AIIP.org) regroupe des courtiers d'information⁴⁵. Plusieurs auteurs estiment que 80% de toute l'information dont pourraient avoir besoin les entreprises pour prendre des décisions et pour connaître leur marché et leurs concurrents est publique ou peut être extraite des sources publiques⁴⁶. Pour démontrer que l'intelligence économique n'a rien à voir avec l'espionnage, les gourous de l'intelligence économique mettent en exergue le caractère légal de leurs pratiques de recherche, de collecte, de traitement et de diffusion de l'information. La majorité des entreprises d'intelligence économique rassemble des chercheurs de niveau universitaire et non des espions⁴⁷. Ces professionnels de l'intelligence concurrentielle dont nous reproduisons ci-dessous les éléments essentiels.

Les professionnels doivent :

- œuvrer de façon continue au respect et à la reconnaissance de la profession aux échelons local, régional et national ;
- assurer leurs devoirs avec ardeur et diligence en maintenant le plus haut degré de professionnalisme et en évitant toutes pratiques non éthiques ;
- adhérer loyalement aux politiques, objectifs et orientations de leur institution ;
- se conformer aux dispositions législatives et réglementaires ;
- révéler fidèlement toutes les informations appropriées y compris leur identité et/ou de celle de leur organisation avant toute interview ;
- respecter scrupuleusement toute requête de confidentialité de l'information ;
- promouvoir et encourager le respect total des règles d'éthique de leur institution, de leurs contractants et de leur profession.

Conclusion

Pour conclure, l'intelligence économique peut être considérée comme étant une philosophie et une démarche proactive de gestion de l'information pour la prise de décision. L'utilisation des connaissances procure un avantage concurrentiel. La mise en place d'un dispositif d'intelligence économique suppose la maîtrise des champs d'application; des compétence en gestion de projet et une bonne connaissance des technologies de l'information et de la communication.

⁴⁵ Cynthia, Lesky (1994), op. cit.

⁴⁶ McGonagle, John (1992), op. cit.

⁴⁷ Lindstrom, Ann H. (1992), op. cit.