

## Intelligence économique

# Quand l'information devient stratégique

Christophe Blanc, Éric Delbecq, Thomas Ollivier  
*Hermès*

**Hermès**

« Intelligence économique : quand l'information devient stratégique »

N° 44, 2006  
CNRS Éditions  
15, rue Malbranche  
75005 Paris  
Tél. : 01 53 10 27 00  
Fax : 01 53 10 27 27

www.cnrseditions.fr  
cnrseditions@cnrseditions.fr

Christophe Blanc, Éric Delbecq et Thomas Ollivier sont respectivement rédacteur en chef de *Sentinel*, chercheur à l'Institut d'études et de recherche pour la sécurité des entreprises (IERSE) et responsable du centre régional de veille stratégique de la Chambre de commerce de Colmar.

La mondialisation de l'économie s'est accompagnée d'une intensification de la concurrence qui confère désormais à la connaissance et à l'information une dimension stratégique. L'entreprise doit, si elle veut faire face à un environnement de plus en plus complexe, développer une politique d'intelligence économique. Celle-ci peut être passive si elle consiste à mettre en œuvre des opérations de veille ou de sécurisation de son patrimoine informationnel, ou active si la firme décide d'adopter une stratégie d'influence comme le lobbying.

Problèmes économiques

L'observation de l'activité ordinaire de l'entreprise contemporaine nous laisse apercevoir aujourd'hui cinq tendances de fond qui modifient les modalités productives et les dynamiques marketing et commerciale : premièrement, le développement d'une économie de la connaissance, où le savoir (la valeur ajoutée intellectuelle) prend une importance croissante dans la conception, la fabrication, la distribution, la vente et la publicité des biens et services – ce qui accroît sensiblement le rôle de l'innovation dans les succès commerciaux d'une firme ; deuxièmement, l'accroissement des tensions concurrentielles provoqué par la saturation de certains marchés, l'augmentation du nombre de compétiteurs (explicable par l'irruption des pays émergents) et l'internationalisation croissante des échanges ; troisièmement, l'épuisement de la logique politico-idéologique des blocs (et de la « solidarité » conséquente) au profit d'une dynamique de rivalité économique coexistant avec des alliances politiques plus ou moins solides et durables ; quatrièmement, l'émergence et la mutation des formes de guerre : le cadre des échanges commerciaux est marqué par des logiques de « guerre économique », et des formes de contrainte non physiques mais coercitives ; cinquièmement enfin, l'usage « offensif » de l'information et de la connaissance dans l'activité économique (la manipulation de l'information, voire la désinformation, en constituent des exemples emblématiques).

Pour répondre à ces différentes mutations, à côté des indispensables initiatives notamment réglementaires que doit prendre l'État, l'entreprise ne peut rester inactive. Elle doit adopter une

série de réflexes communément regroupés sous le terme d'intelligence économique : mettre en œuvre de solides opérations de veille, sécuriser son patrimoine informationnel, et enfin, exercer une influence.

## L'essor de la veille

L'intelligence économique commence avec la veille, qui, aujourd'hui, se passe sur l'Internet. Les premiers outils sont les annuaires (Yahoo !) et les moteurs de recherche (apparus dès 1993 : Altavista, Excite, Lycos, Ask Jeeves, Northern Light ; aujourd'hui, Google, créé en 1998, occupe une position hégémonique).

La veille se poursuit par l'utilisation intelligente des ressources : abonnement à certaines *newsletters* (gratuites ou non), veille sur les dépêches d'actualité et les *newsgroups* (via Google), surveillance de pages Internet (grâce à des outils gratuits comme *Vigilus Smart*), création d'un espace d'échange (blog, *Mayetic Village* ou encore *Yahoo ! Groupes*). Ainsi le site de la Food and Drug Administration (FDA) (1) tient-il informé des demandes d'accréditation déposées, et permet donc de réaliser une veille concurrentielle et technologique sur les entreprises nord-américaines. De la même façon, un portefeuille d'actions (même vide) sur *Yahoo ! Finances* [<http://fr.finance.yahoo.com/>] peut permet-

(1) <http://www.fda.gov>

tre à une société de surveiller l'actualité d'un concurrent coté en bourse, par exemple le changement de directeur d'un département, le retrait d'un produit du marché, etc. Un portail sectoriel comme Batitel [<http://www.batitel.com>] permet d'être alerté régulièrement de la mise en ligne d'appel d'offres ciblées, venant notamment des marchés publics. Les possibilités sont multiples ; de nombreux outils permettent la recherche, la collecte, le traitement, l'analyse ou encore le stockage de ces informations. Le cycle de l'information (expression du besoin, collecte, analyse, diffusion) est ainsi entièrement couvert par des solutions techniques qui réussissent à repousser régulièrement les limites de la veille sur l'Internet.

La veille se heurte aussi au nombre d'informations collectées, soudain trop nombreuses. Des outils d'analyse sémantique ou de bibliométrie tentent d'y faire le tri. Prenons par exemple WordMapper (Grimmersoft) ; donnons-lui 1 000 résultats d'une recherche Internet et ce logiciel crée une « carte de navigation », mettant en évidence les thématiques majeures et des accès rapides vers le document original. Ces outils modifient les manières de travailler ; il y a quelques années, on renâclait devant la collecte de 500 documents venant de 500 sources différentes, dont la synthèse s'annonçait longue ; aujourd'hui le traitement de l'information est automatisé, et l'on n'hésite pas à demander des présynthèses qui arrivent en quelques minutes. Seule la traduction automatique des documents semble poser encore problème.

En sus des moteurs de recherches, des solutions de veille (exemple, KB Crawl de BEA Conseil), et des outils spécifiques de recherche et d'analyse de brevets (exemple, Mathéo Patent d'IMCS), la place du spécialiste de l'information n'en est que plus importante : il est un atout majeur pour l'entreprise soucieuse de veiller sur son environnement et de s'y développer. Les techniques de veille nécessitent un apprentissage, qui ne prend pas toujours la forme de formation classiquement dispensée par des prestataires spécialisés dans les produits logiciels. Il est aussi et surtout le résultat d'une familiarisation progressive avec l'outil, d'un test quotidiennement renouvelé de ses possibilités, et de l'assimilation totalement personnelle de ses fonctionnalités. La veille est également un ensemble de réflexes à acquérir, une certaine logique de travail, une manière de raisonner, quelques méthodes, bref, une culture...

### La nécessaire sécurisation de son patrimoine informationnel

Dans un deuxième temps, les missions de l'intelligence économique s'étendent également à la protection de l'information stratégique de l'entreprise, celle-là même qui lui permet de garantir son avantage concurrentiel. Les menaces qui pèsent sur le patrimoine des entreprises sont multiples ; elles peuvent concerner les systèmes d'information (victimes de piratage), l'image et la réputation de la structure ou de ses dirigeants, la sécurité

du personnel (expatrié, le cas échéant), la protection de la propriété intellectuelle, la stabilité financière, etc. Là comme dans toutes les autres fonctions de l'entreprise, il s'agit d'anticiper et de prévenir les crises. Les difficultés de protection du personnel expatrié dans certains pays d'Amérique du Sud ou du Moyen-Orient montrent suffisamment à quel point la fonction « sécurité » n'est plus accessoire. De la même manière, les phénomènes d'atteinte à l'image ont des effets ravageurs, ainsi que l'a montré, il y a quelques années, l'affaire du benzène dans les bouteilles de Perrier. Plus récemment, la polémique relative aux risques sanitaires inhérents au saumon d'élevage ont mis en lumière les dangers de la manipulation de l'information (2).

### Ne pas seulement scruter, mais modeler un environnement en mutation

Dans un troisième et dernier temps, l'intelligence économique consiste également à élaborer et à mettre en œuvre de véritables stratégies d'influence. On assiste en effet à l'éclatement des sources de normes. Les Parlements nationaux co-produisent désormais le cadre normatif avec les différentes instances internationales (Organisation mondiale du commerce – OMC, Fonds monétaire international – FMI, Banque mondiale – BM, etc.) et européennes (Commission de Bruxelles, Parlement européen, Cour de justice européenne, etc.), ainsi qu'avec des acteurs de la société civile (Organisations non gouvernementales – ONG, associations, syndicats...) en matière de ce que l'on nomme désormais le « droit mou » (ou *soft law*). L'entreprise doit donc chercher à faire valoir ses nécessités et contraintes auprès de ceux qui élaborent ces normes. La démarche dépasse le cadre du simple lobbying et exige une véritable stratégie et capacité d'influence des acteurs économiques sur l'évolution de l'environnement juridique, ce qui n'est pas choquant si l'on ne confond pas lobbying avec corruption ou trafic d'influence.

Dans les deux domaines, normes juridiquement contraignantes ou *soft law*, il s'agit en fait de mettre en œuvre des stratégies d'influence adossées en amont à une production conceptuelle à vocation pratique. Les acteurs désireux d'influencer des partenaires doivent être en mesure de générer ou de repérer des « concepts opérationnels » répondant aux évolutions des échanges internationaux, et de favoriser les initiateurs de l'opération d'influence. Les institutions et entreprises américaines maîtrisent cet art à la perfection. Comme le signale utilement Claude Revel, le « terme de concept opérationnel n'a rien à voir avec des théories abstraites. Il s'agit d'idées, certes, mais accompagnées d'éléments pratiques permettant de déboucher naturellement sur un corpus réglementaire. Ce sont des piliers sur

(2) Voir <http://www.infoquerre.com/article.php?sid=809>.

## Genèse de l'intelligence économique

À l'heure de l'intégration globale des marchés, l'utilité de l'intelligence économique (IE) n'est plus à démontrer. Elle permet aux États, aux entreprises et aujourd'hui aux individus (formant la société civile) de gérer les risques et les opportunités en protégeant l'information ou, au contraire, en aidant à se la procurer. L'IE intervient à différents niveaux et peut ainsi faire l'objet d'une politique publique ou d'une stratégie concurrentielle élaborée par une firme.

### Une notion à définir

La notion d'intelligence économique, qui continue de faire l'objet de débats théoriques, reste floue. Elle fait souvent référence au renseignement, voire à l'espionnage, ce qui lui confère une image quelque peu sulfureuse alors qu'en réalité, ses principes relèvent du droit et sont légaux.

L'IE peut consister à produire de la veille et à protéger son patrimoine informationnel (forme passive) ou à élaborer des stratégies d'influence, de contre-influence et de lobbying (forme active). Selon Christian Harbulot, directeur de l'École de guerre économique : « l'intelligence économique se définit comme la recherche et l'interprétation systématique de l'information accessible à tous, afin de décrypter les intentions des acteurs et de connaître leurs capacités. Elle comprend toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel (protection, veille, influence) et se différencie du renseignement traditionnel par la nature de son champ d'application, puisqu'elle concerne le domaine des informations ouvertes, et exige donc le respect d'une déontologie crédible : l'identité de ses acteurs, dans la mesure où l'ensemble des personnels et de l'encadrement – et non plus seulement les experts – participent à la construction d'une culture collective de l'informa-

tion ; ses spécificités culturelles, car chaque économie nationale produit un modèle original d'intelligence économique dont l'impact sur les stratégies commerciales et industrielles varie selon les pays. »

### Naissance au Japon

Le premier système reconnu d'intelligence économique est né d'une initiative gouvernementale au Japon dans les années 1950, au sein du MITI (Ministry of International Trade and Industry) et du JETRO (Japan External Trade Organization) pour relancer l'économie nationale. Aux États-Unis, c'est Michael Porter, professeur en stratégie d'entreprise à Harvard, qui a été le premier à proposer d'adapter le concept à l'entreprise. Au niveau national, Bill Clinton, alors Président des États-Unis, a cherché à mettre en œuvre, en 1992, une politique commerciale offensive. Il a, à cette fin, créé une cellule d'appui baptisée « Advocacy Center », chargée de la surveillance des grands projets d'exportation mondiaux.

### L'intelligence économique française en quelques dates

**1994.** Publication, par le Commissariat général du Plan, du Rapport Martre (La Documentation française).

**1997.** Création de l'École de guerre économique.

**2003.** Publication du rapport du député Bernard Carayon, dans le cadre d'une mission parlementaire consacrée à l'IE.

**2003.** Nomination par décret de Jacques Chirac, président de la République, d'Alain Juillet, Haut responsable chargé de l'intelligence économique au Secrétariat général de la défense nationale (SGDN).

**Source :** Le site de l'École de guerre économique : [www.egc.fr](http://www.egc.fr) ; Bouchet M.-H. et Guillon A. (2007), *Intelligence économique et gestion des risques*, Pearson Education ; [www.intelligence-economique.gouv.fr](http://www.intelligence-economique.gouv.fr).

■ La rédaction

lesquels va s'articuler l'élaboration du droit mondial qui peu à peu régule tous les échanges internationaux. Ces concepts sont toujours d'ordres éthique et citoyen, ils ne peuvent qu'être approuvés car ils relèvent de la morale élémentaire incontestable : lutte anticorruption, bonne conduite pour les entreprises ou bonne gouvernance pour les États, loyauté de la concurrence internationale, protection de l'environnement au sens le plus large du terme. L'on observe ainsi un cycle récurrent : promotion d'un grand concept/nécessité d'une réglementation/apport de solutions américaines. Des thèmes sont lancés par les *think tanks* et repris par les organismes internationaux, où ils sont déclinés en réglementations concrètes, par le biais de groupes de travail et de forums » (3).

## Professionaliser et « débarbouzer » l'intelligence économique

À l'issue de cette brève revue des actions concrètes que recouvre le terme d'intelligence économique, il faut aussi explorer le fantasme médiatique consistant à réduire cette discipline à une version privée et sulfureuse de l'espionnage. Chargé par le gouvernement de promouvoir l'intelligence économique en France dans ses aspects publics et privés, Alain Juillet, bien

(3) Revel C. et Denécé E., *L'autre guerre des États-Unis. Économie : les secrets d'une machine de conquête*, Robert Laffont, 2005.

qu'ayant lui-même effectué une partie de sa carrière à la Direction générale de la sécurité extérieure (DGSE), aime à répéter que son rôle consiste à « dédramatiser » et à « débarbouzer » l'intelligence économique pour bien montrer qu'elle s'appuie sur des méthodes non seulement très professionnelles, mais légales. À cette fin, deux initiatives majeures ont été prises.

La première initiative, menée sous l'impulsion d'Alain Juillet, a été d'élaborer, en liaison avec les enseignants, un « référentiel de formation en intelligence économique » (4) à destination des universités et des établissements d'enseignement. L'objectif est de donner naissance à une véritable filière professionnelle, permettant de garantir aux entreprises qui recruteront des étudiants passés par ces formations, non seulement l'acquisition d'un savoir-faire, mais également d'un cadre éthique. Cette institutionnalisation permettra à coup sûr

non seulement de professionnaliser l'intelligence économique, mais également de modifier la perception qu'en ont encore trop souvent les dirigeants d'entreprise. Pour simplifier à l'extrême, il apparaîtra alors clairement que l'intelligence économique n'est

**L'intelligence économique n'est pas nécessairement la chasse gardée d'anciens membres des services de renseignement ou des services de police**

pas nécessairement, nonobstant leurs qualités et savoir-faire propres, la chasse gardée d'anciens membres des services de renseignement ou des services de police, mais qu'elle peut être confiée à des étudiants ayant effectué, à l'issue d'un parcours universitaire classique, une formation complémentaire spécialisée, voire à un cadre ayant suivi une formation continue adaptée.

La seconde initiative est venue d'un certain nombre de professionnels de l'intelligence économique, qui, en 1994, ont décidé d'œuvrer à la création d'une Fédération des professionnels de l'intelligence économique (Fépie), présidée par l'Amiral Pierre Lacoste. Le site Internet (5) de la fédération vante ainsi son action auprès des professionnels, promettant d'« améliorer la transparence des activités de (la) profession afin de sensibiliser l'opinion, les administrations et les entreprises, en leur faisant prendre conscience de la valeur ajoutée apportée par leurs métiers » et d'« adhérer à une charte d'éthique garante de la moralité et de la respectabilité (du) métier ». De l'aveu même des promoteurs de la Fépie, le marché de l'intelligence économique n'est pas encore à la hauteur, ni de la soudaine notoriété médiatique de la profession, ni surtout des enjeux induits par la mondialisation et la révolution des technologies de l'information. ●

(4) Le « référentiel IE » a été rendu public le 4 février 2005. Signe de la place centrale de l'information dans la démarche d'intelligence économique, le groupe d'expert réuni par Alain Juillet se consacre, dans une seconde phase de ses travaux, sur la recherche à entreprendre dans le domaine du management de l'information.

(5) Voir <http://www.fepie.com>.