Éric Delbecque et Jean-Renaud Fayol

Intelligence économique

2e édition

ÉRIC DELBECQUE
JEAN-RENAUD FAYOL

Intelligence économique

2e édition

Vuibert

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite.
Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.
S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie : 20 rue des Grands Augustins, F-75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70

© Magnard-Vuibert – février 2018
ISBN : 978-2-311-40504-0

Table des matières

INTRODUCTION. **L'imaginaire sulfureux de l'intelligence économique** 1

CHAPITRE 1. **Mondialisation et nouveaux paramètres des affaires** 5

Section 1. Économie de la connaissance et société de l'information 6
1. L'overdose informationnelle 6
2. Le besoin cognitif 8
3. La veille : rassembler pour sélectionner 10
4. Les six commandements de la veille 12
5. La veille et les données institutionnelles 14
6. La veille, le renseignement et l'intelligence économique 16

Section 2. Hypercompétition et globalisation 19
1. Les mutations du système international et du capitalisme 19
2. Les nouvelles menaces qui pèsent sur les entreprises 29

Section 3. Le nouvel environnement des affaires 38
1. Gouvernance, éthique et responsabilité 38
2. Interdépendance et multiplication des acteurs 40

Section 4. Les politiques industrielles contemporaines 41
1. Le modèle américain depuis 1945 42
2. Les années 1990 : le renforcement de l'alliance public-privé 49
3. Le *soft power* au service de l'industrie 55

CHAPITRE 2. **Les acteurs géostratégiques** 61

Section 1. Puissance, États et entreprises 61
1. La souveraineté en question 61
2. L'État, stratège et partenaire 64
3. Les nouveaux acteurs de la « conquête » de marchés 66

Section 2. Les parties prenantes : quelle influence ? 70
1. Agir sur les normes 72
2. Les caisses de résonnance médiatiques : militantisme et expertise 77
3. Les partenariats public-privé et le modèle anglo-saxon 78

CHAPITRE 3. **La vulnérabilité des entreprises, des hommes, des outils et de l'information** 87

Section 1. Les menaces pesant sur les entreprises 89
1. Définitions 89
2. La diversité des menaces 89

Section 2. Le traitement des menaces : quels dispositifs de protection ? ... 93
1. La protection des personnes ... 94
2. La protection des sites ... 95
3. La protection du patrimoine immatériel ... 95
4. La protection des systèmes d'information ... 98
Section 3. Les facteurs critiques de succès d'une politique de protection ... 99
1. L'adoption et l'assimilation de la culture sécurité dans l'entreprise ... 99
2. Le respect des libertés fondamentales et individuelles ... 99

CHAPITRE 4. **La valeur et le cycle de l'information** ... 103

Section 1. Le management stratégique de l'information : la base de l'intelligence économique ... 103
1. La notion d'information : données, informations, connaissances (ou savoirs) 103
2. Le cycle de l'information ... 106
3. Le traitement opérationnel de l'information : la mise en place d'un dispositif de veille ... 107
Section 2. La « guerre de l'information » : le risque image et réputation ... 120
1. L'atteinte à la réputation : des modes opératoires diversifiés ... 123
2. Les auteurs des atteintes : des acteurs très divers ... 132
3. De multiples vecteurs d'atteinte à la réputation ... 139

CHAPITRE 5. **Les enjeux normatifs et juridiques** ... 147

Section 1. Processus et lieux d'élaboration des normes au niveau national ... 147

Section 2. Processus et lieux d'élaboration des normes au niveau communautaire ... 150
1. La Commission européenne ... 152
2. La comitologie ... 153
3. Un cas particulier de lobbying européen ... 156
Section 3. Processus et lieux d'élaboration des normes au niveau international ... 161
1. Les traités ... 162
2. Les coutumes internationales ... 162
3. Les principes généraux du droit ... 162

CHAPITRE 6. **Les enjeux de la propriété intellectuelle** ... 165

Section 1. Pourquoi protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise ? ... 165

Section 2. Comment protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise ? ... 167
1. Le brevet ... 168
2. La marque ... 171
3. Le nom de domaine ... 175
4. Le dépôt d'un dessin ou d'un modèle ... 176
Section 3. Focus sur la contrefaçon ... 177
1. Définition ... 177
2. Moyens d'action ... 179

CHAPITRE 7. **Les acteurs nationaux et locaux de soutien aux entreprises** 181

Section 1. Historique 182

Section 2. Cartographie des acteurs 185

1. Le dispositif national d'intelligence et de sécurité économiques jusqu'en juin 2013 185
2. Les réseaux de soutien aux entreprises 191
3. Une politique d'intelligence territoriale centrée sur les pôles de compétitivité 194
4. Le dispositif national d'intelligence et de sécurité économiques depuis juin 2013 198

CONCLUSION. **L'intelligence économique au service de la stratégie** 200

Bibliographie 202

INTRODUCTION

L'imaginaire sulfureux de l'intelligence économique

L'intelligence économique ne va pas de soi… Ni comme pratique ni comme discours théorique. Certes, la situation s'est améliorée depuis le premier rapport **Carayon**[1] (2003-2004), *a fortiori* depuis le rapport **Martre**[2] (1993-1994). Cependant, beaucoup de chemin reste à faire pour qu'elle s'affirme comme un métier à part entière et comme un bien commun du management stratégique des entreprises, des grands groupes aux sociétés plus modestes. Elle relève encore trop souvent d'une **pensée hétérodoxe** (celle du PDG ou de quelques managers atypiques), de manière avouée ou non. Pourquoi ?

D'abord parce que de trop nombreux commentateurs (pas seulement des journalistes) prétendent que l'intelligence économique constitue une formule malhonnête, un **artifice sémantique** destiné à masquer des opérations de renseignement, pour ne pas dire de l'espionnage, des « barbouzeries ».

Or, qu'est-ce que l'espionnage dans l'imaginaire commun ? L'obtention, par des moyens illégaux ou extrêmement contestables, de renseignements sur un adversaire, d'abord militaire (et très souvent idéologique, l'affrontement Est-Ouest de la guerre froide en formant l'archétype). On pourra aussi chercher à collecter des renseignements technologiques, politiques ou économiques dans le cadre d'une course globale à la puissance engagée contre des rivaux.

Du coup, on n'accepte plus l'idée que la notion de renseignement puisse désigner une connaissance pointue et fiable ne concernant pas seulement l'adversaire.

Si l'on postule que l'intelligence économique prétend recueillir des renseignements et que l'on remarque que le terme anglais « *intelligence* » signifie « services secrets », on imagine facilement la perception qui peut en découler : l'intelligence économique apparaît comme un synonyme d'espionnage et donc d'actions illégales ! Elle résumerait ainsi les coups bas que peuvent se porter les États entre eux, les entreprises les unes contre les autres, et les premiers contre

1. Du nom du député (Bernard Carayon) à qui le Premier ministre Jean-Pierre Raffarin confia la rédaction d'un rapport sur le sujet.
2. Henri Martre présida le groupe de travail réuni pour travailler sur la question de l'intelligence économique au sein du Commissariat général au plan.

les secondes (directement ou à travers des acteurs économiques, industriels ou appartenant à l'univers du conseil).

Ces débats existent dans le monde anglo-saxon comme en Europe. Toutefois ils se révèlent particulièrement vifs en France en raison de plusieurs facteurs, dont le poids de certains héritages historiques. Commençons par ces derniers. L'action psychologique en Algérie, le malheureux dossier du *Rainbow Warrior* en France, le pathétique imbroglio Clearstream, les usages contestables révélés par les carnets de l'ancien patron des RG, Yves Bertrand, forment une cohorte d'« affaires » composant une légende noire du renseignement l'associant *a priori* à des hommes et actes sulfureux et manquant d'éthique. Même si la réalité s'avère parfois plus complexe que la représentation qu'en construisent les médias, ce « passif » ne valorise guère l'univers du renseignement et des « services », pourtant tissé de beaucoup de dévouement et de réussites. Ajoutons que la culture française dans son ensemble, à commencer par celle des militaires traditionnels, ne voit guère les « espions » sous un jour favorable. Leurs activités n'apparaissent pas honorables, et le secret qui les entoure (pourtant indispensable au succès) contribue à leur disqualification.

Beaucoup de praticiens de l'intelligence économique évitent quant à eux ces débats en soulignant que celle-ci ne se confond précisément pas avec le renseignement. Ils ont à la fois raison et tort. Comment cela peut-il être possible ? Tout simplement parce que l'on fait du renseignement et de l'espionnage des synonymes. C'est une erreur. L'**espionnage** désigne une partie du renseignement, pas sa totalité. L'espionnage définit les **activités clandestines**, voire illicites. Le **renseignement** (bien qu'englobant le travail des espions) comprend également des pratiques strictement légales d'acquisition et d'analyse de l'information. Ces dernières empruntent davantage à l'investigation de type journalistique et au travail intellectuel de recherche, d'étude, structuré par les lois de la logique, de la rigueur de raisonnement et par la culture générale, qu'aux savoir-faire policiers…

On est conséquemment fondé à dire que l'intelligence économique utilise les **méthodes du renseignement** (celles de la recherche structurée d'information et de l'analyse des données) et qu'elle refuse les **méthodes de l'espionnage**, parce qu'elle repose en tout premier lieu sur le **respect des lois**.

Elle doit ensuite, ce qui constitue peut-être le vrai débat éthique, forger sa propre **déontologie**, c'est-à-dire déterminer les **conditions de sa légitimité**. Car il ne suffit pas d'observer la loi : encore faut-il respecter des principes, des valeurs. Le tout devant, bien entendu, autoriser l'efficacité.

Enfin, pour éclairer les liens entre le renseignement et l'intelligence économique, il reste à préciser un point. La confusion entre les deux métiers tient aussi au fait que les anciens du renseignement, de la police et des armées construisent souvent une seconde carrière dans les cabinets ou les services internes d'intelligence économique du secteur privé. De l'identité des personnes, on déduit la similarité des pratiques. Les dérapages (affaires Moigne, EDF, Lauvergeon, Ikea, etc.), amplifiés par des médias parfois simplificateurs, confirment aux yeux du plus grand nombre de telles assimilations. Il importe ici de redire que ces dérives

méritent condamnation et qu'elles ne donnent pas une image exacte de ce que sont les savoir-faire de l'intelligence économique.

On peut noter par ailleurs que les profils tendent aujourd'hui à se diversifier, et c'est heureux, parmi les professionnels de l'intelligence économique.

Définition

Une fois réalisés ces éclaircissements, il convient de définir positivement l'intelligence économique, et non simplement d'indiquer ce qu'elle n'est pas. Dans le sillage des travaux des experts réunis par **Alain Juillet** (ancien haut responsable en charge de l'intelligence économique, dit HRIE), un consensus fut trouvé sur la définition suivante en 2005 : elle consiste en la maîtrise de l'**information stratégique** utile aux acteurs économiques. Plus concrètement, elle a pour finalité d'assurer la **protection d'une organisation** (c'est-à-dire ses intérêts les plus fondamentaux, donc sa pérennité, l'indépendance de décision de ses dirigeants, sa capacité de développement, la préservation de son patrimoine informationnel stratégique et la défense de ses actifs, dont son image fait partie) et de permettre l'élaboration de **stratégies d'influence** favorisant la réussite de ses projets d'expansion, ce qui passe par le fait de configurer en sa faveur un environnement global où s'exercent ses activités et se déploient ses objectifs. Le corollaire de cette définition s'impose logiquement : **l'intelligence économique suppose un « rival », un concurrent**, dont la présence, les buts et les actes orientent sa propre stratégie et ses mouvements tactiques.

Le plus souvent, l'intelligence économique vise à **maîtriser un adversaire,** que l'on soit leader ou challenger. Il s'agit au final de marquer des points sur un échiquier où des parties adverses jouent leur propre jeu : tantôt on les affronte, tantôt on crée des alliances, les confrontations comme les partenariats se révélant instables, à géométrie variable. L'ami d'aujourd'hui peut être le concurrent de demain, et inversement…

Afin d'aider son bénéficiaire à se développer tout en se protégeant, l'intelligence économique met systématiquement en œuvre des **procédures de recherche d'information**, c'est-à-dire de décryptage et d'analyse de l'environnement global de l'organisation. À travers celles-ci, elle observe, sélectionne, trie, évalue, dans le but d'élucider, de clarifier, de **comprendre**, de faire des liens pour **décrypter**, démasquer, repérer, bref : déchiffrer le réel, **anticiper** les menaces et les opportunités. Cela permettra *in fine* la décision (fortement proactive) facilitant le **développement stratégique** de l'organisation. Pour le dire autrement, on vise l'action finalisée et couronnée de succès en milieu conflictuel.

Survivre et croître, renforcer sa position dominante en tenant à distance ses concurrents ou s'imposer au leader alors que l'on est dans le rôle du challenger, voilà l'ambition terminale (et jamais satisfaite) de l'intelligence économique. Accéder à cet horizon stratégique lui imposera, bien évidemment, de procéder par étapes tactiques.

Mode de gouvernance et politique publique

Au regard de ce qui précède, on comprend que l'intelligence économique n'est pas qu'un simple outil, un métier, des savoir-faire. D'abord et avant tout, elle

constitue un mode de gouvernance de l'entreprise et doit s'intégrer à la construction même et à l'exécution de la stratégie. Ensuite seulement, elle se décline en spécialités opérationnelles, en techniques particulières mises en œuvre par des experts de la veille, de la protection et de l'influence.

Toutefois, pour être exhaustif et ne pas manquer une part cruciale de notre sujet, il convient de souligner que l'intelligence économique existe enfin comme **politique publique**. Dans ce cadre, il faut la définir premièrement comme le soutien qu'apportent l'État et les collectivités territoriales à l'avancement des objectifs de l'intelligence économique au sein de la sphère privée. Deuxièmement, elle se caractérise comme une **pratique autonome** du public visant à élaborer ou solidifier une politique de compétitivité et de souveraineté industrielle (mais non de « souverainisme », de « protectionnisme » ou de « nationalisme » économique, totalement inefficaces) permettant d'apporter de la prospérité à nos territoires, de défendre les secteurs jugés stratégiques, de conserver l'indépendance de la capacité de décision nationale et d'influencer l'élaboration des normes internationales.

Dans ce domaine, la situation est loin d'être satisfaisante. La disparition de la Délégation interministérielle à l'intelligence économique (D2IE) et le remplacement de Claude Revel (reconnue dans le milieu de l'« intelligence économique ») au profit de Jean-Baptiste Carpentier (inspecteur général des finances, sans expérience sur ce sujet, bombardé commissaire à l'information stratégique et à la sécurité économique) démontrent que Bercy a repris la main… Quel est le discours officiel ? Celui-ci : « *Le ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique a présenté au Conseil des ministres du 27 janvier 2016 un décret instituant un commissaire à l'information stratégique et à la sécurité économiques et portant création d'un service à compétence nationale dénommé "Service de l'information stratégique et de la sécurité économiques". […] Les moyens actuels de la Délégation interministérielle à l'intelligence économique (D2IE) et du Service ministériel de coordination à l'intelligence économique (SCIE) sont ainsi regroupés au sein d'une structure unique. Insérée au cœur du ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, elle constitue un service de la Direction générale des entreprises (DGE), s'appuie sur ses moyens, son expertise, et bénéficie de son réseau déconcentré. Un commissaire à l'information stratégique et à la sécurité économiques (CISSE), nommé directement auprès du ministre en charge de l'Économie, sera chargé de mettre en œuvre les orientations fixées par un comité directeur réuni à l'initiative du ministre et composé de représentants de plusieurs ministères.* » (http://www.entreprises.gouv.fr/information-strategique-sisse/creation-du-service-information-strategique-et-securite-economiques). L'affaire Alstom (le passage sous pavillon américain) n'en finit pas de laisser rêveur sur l'efficacité de ce dispositif…

CHAPITRE 1

Mondialisation et nouveaux paramètres des affaires

ENJEUX

La **fin de l'affrontement Est-Ouest** fit basculer le monde dans une nouvelle ère : celle de la **mondialisation**. Loin d'être seulement un phénomène d'internationalisation des activités humaines, elle s'affirme d'abord comme une logique de **globalisation**, c'est-à-dire d'**interaction** forte, à l'échelle de la planète, entre des individus, des sociétés et des dynamiques sociales (économiques, politiques, culturelles, intellectuelles, etc.). **La mondialisation se définit avant tout comme le développement de l'interdépendance généralisée**.

Par ailleurs, en conséquence de l'éclatement de la logique bipolaire, **les centres de puissance mondiaux se sont multipliés et diversifiés**. Les institutions internationales poursuivent leur déploiement (Union européenne en tête), les **pays dits émergents** (Chine, Inde, Russie, Brésil, etc.) bouleversent l'échiquier planétaire, tandis que de **nouveaux acteurs issus de la société civile** (ONG, associations, *think tanks*, collectifs, cyberactivistes) s'affirment depuis vingt ans comme des membres à part entière des scènes nationales et/ou internationales. Le tout sur fond de **révolution digitale**… Car le Web interactif fait de chaque citoyen de ce monde un acteur potentiel de la course générale à la puissance et au profit.

La **multipolarité** se révèle donc un fait (même si elle ne constitue pas encore une valeur pour tous), et cela malgré l'évidence que **les États-Unis demeurent l'acteur dominant**, capable de mobiliser le spectre le plus large des moyens de la **puissance** (politique, économique, militaire, culturelle, etc.) et de s'imposer ainsi comme le ***global player*** **(joueur) majeur** qui, certes, ne se montre pas en capacité de résoudre seul tous les problèmes, mais sans qui aucun projet d'envergure ne peut aboutir (cf. protocole de Kyoto ou Cour pénale internationale).

Dans cet **environnement complexe et incertain**, les relations entre les acteurs publics et privés s'articulent désormais autour de **l'hypercompétition commerciale, industrielle et technologique**, laquelle s'avère particulièrement acharnée. Porteuse d'ouverture et d'échanges, **la mondialisation ne rime pas mécaniquement avec la fin des rivalités entre les nations**. Les **stratégies géo-économiques** s'ajoutent aujourd'hui au poids de la géopolitique et aux ambitions politiques traditionnelles des États et des peuples. Les modifications considérables intervenues depuis la fin de la guerre froide obligent toutes les organisations à repenser leurs stratégies.

S'inscrire dans le cadre de raisonnement de l'**intelligence économique** implique de saisir l'ampleur des bouleversements en cours et de tirer **profit** de ces grandes mutations, tout en se **protégeant** de leurs dangers.

Section 1. Économie de la connaissance et société de l'information

Le développement des **technologies de l'information et de la communication** a profondément modifié l'environnement et le mode de fonctionnement des entreprises. L'univers complexe dans lequel elles évoluent est d'abord marqué par un profond paradoxe. Grâce à l'Internet, il est désormais possible d'obtenir instantanément un gigantesque volume d'informations gratuites sur une infinité de sujets. Dans le même temps, il s'avère difficile et chronophage pour les entreprises de chercher à sélectionner dans cet océan informationnel ce qui leur permettra d'interpréter le réel, et de faciliter par conséquent la réalisation de leur stratégie et de ses étapes tactiques.

En somme, la **société de l'information** consacre la non-sélectivité (l'immensité informationnelle où nous sommes plongés nous abreuve d'inutile ou d'accessoire), tandis que l'économie de la connaissance met l'accent sur la **chaîne de valeur cognitive** que seule la patience, la réflexion, le choix (de la donnée rare, donc précieuse) et la mise en relation avec des contextes permettent de construire. Ce sont la prise de distance, la décélération, l'approfondissement permanent de sa culture générale et la capacité de créer des liens intellectuels qui autorisent la traversée de l'une (la société de l'information) vers l'autre (l'économie de la connaissance). Autant de discipline psychologique, d'efforts et de comportements que les modèles socio-économiques et les modes de vie actuels ne nous permettent guère de favoriser.

1. L'overdose informationnelle

En résumé, alors que c'est le savoir (l'information validée, traitée et mise en contexte) qui crée le pouvoir et la richesse, une forme d'**overdose** de données menace à chaque instant le promeneur de l'espace digital et médiatique en général…

À tel point que nous avons toujours peur de manquer quelque chose si nous ne sommes pas perpétuellement « connectés » ; Damien Le Guay l'écrit avec une grande clarté : ce que nous avons perdu « *en ponctualité pour la "grand-messe" du 20 heures, nous l'avons "gagné" dans un culte informationnel diffus et constant. Culte pour ces informations crachées, à toutes les heures du jour et de la nuit, à jet continu dans nos écrans, par nos écrans. Avant, nous étions informés une fois par jour. Maintenant, on a fini par croire, on a fini par nous faire croire, qu'il se passe toujours quelque chose dans le monde. Dès lors, une nouvelle mauvaise conscience est apparue : celle de n'être pas connectés ici et maintenant au flux mondial informationnel, d'être déconnectés, d'oser se retirer dans sa petite personne* ». Nous ne sommes véritablement plus maîtres du « *calendrier de l'actualité. Il nous est imposé par l'omniprésence des médias. Désormais, plus que jamais, nous sommes tous […] – sauf à être des "Robinson Crusoé" –, livrés, pieds et poings liés, à la douce tyrannie médiatique. […] nous sommes, désormais, presque à notre corps défendant, convoqués par l'histoire faite par les médias* »[1].

1. Damien Le Guay, *De quoi DSK est-il le nom ?*, Paris, L'œuvre Éditons, 2011.

Ce constat de **noyade** et de **dépendance informationnelles** s'explique notamment par deux phénomènes :
– la **vitesse de transmission**[2] de l'information sur les réseaux augmente de manière hyperbolique, flirtant avec l'instantanéité, ce qui bouleverse les méthodes classiques de constitution puis de mise à jour des connaissances, ainsi que les modes d'apprentissage individuels et collectifs. C'est l'ensemble des structures cognitives des personnes et des organisations qui se trouve bouleversé ;
– la **multiplication du nombre de vecteurs d'information** rend complexe l'identification de sources fiables dans la mesure où les médias traditionnels ne sont plus les seuls vecteurs d'information (le Web interactif, communautaire, constitue un exemple particulièrement significatif des nouveaux modes de communication qui perturbe le processus d'évaluation des informations transmises). En effet, comment s'assurer de la crédibilité d'une donnée, d'un événement, d'un chiffre qui se diffuse de façon virale sur les réseaux sociaux (cf. Facebook) ?

Dans sa démarche de veille informationnelle, l'entreprise peut donc très rapidement être en situation de surcharge. L'**infobésité** peut lui être nuisible alors que la détention d'informations stratégiques est synonyme d'avantage compétitif. Qu'il s'agisse de marchés émergents, de clients potentiels, voire de l'apparition de nouvelles, technologies, le fait de savoir avant les autres permet d'anticiper et donc d'agir. À l'ère du *big data*, c'est-à-dire des mégadonnées, le défi consiste désormais à trier les informations. Ce *big data* se définit en effet précisément comme un océan informationnel impossible à traiter pour le cerveau humain et les outils informatiques traditionnels. Cela explique l'utilité de l'intelligence artificielle (IA), qui semble seule capable d'opérer la sélection de données pertinentes et de les remettre en perspective les unes par rapport aux autres. L'intelligence humaine n'a toutefois pas de rivale pour créer du sens, interpréter véritablement et déterminer des finalités.

La société de l'information pose également aux entreprises le problème de leur visibilité, de leur aptitude à rester audibles. Il peut en effet être difficile de se faire entendre au milieu du « bruit ambiant » généré par les nouveaux espaces d'échanges numériques. Ce constat s'accentue lorsque l'entreprise développe une activité sensible (cf. le secteur de l'armement) ou doit faire face à une opinion publique défavorable (cf. l'industrie pétrolière).

L'exemple de l'industrie nucléaire illustre parfaitement cette situation. Le leader mondial est constamment la cible de critiques voire d'attaques informationnelles qui sont ensuite diffusées en cascade par les nouveaux médias. La pression du temps va parfois jusqu'à contraindre les journalistes traditionnels à diffuser des informations non vérifiées en vue d'obtenir un « scoop » avant leurs concurrents. Plus la présence internationale d'une organisation est forte et plus ces risques sont élevés. Ce phénomène nuit en réalité à l'entreprise par deux biais :
– dans un premier temps, l'hypermédiatisation d'événements ou d'informations parfois non vérifiées peut porter atteinte à sa réputation ainsi qu'à son image ;

2. Le développement de la fibre optique a notamment permis une augmentation exponentielle de la vitesse de transmission des données numériques. Un vaste réseau de câbles sous-marins rend d'ailleurs possible des échanges presque instantanés entre les différents continents.

– dans un second temps, ce « bruit médiatique » l'empêche de diffuser son propre message car il est lui-même noyé dans la masse des informations relatives au sujet. Il est d'ailleurs susceptible d'être détourné à des fins malveillantes.

Une nouvelle période de l'histoire du capitalisme s'est ouverte avec l'apparition d'une économie fondée sur la connaissance. Son développement a en grande partie été encouragé par le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Désormais, **la connaissance est au cœur de nos sociétés**. Il est donc devenu stratégique pour les entreprises de parvenir à créer du savoir à haute valeur ajoutée. Elles doivent ainsi investir « *dans un double but : élargir leur propre base de connaissance pour augmenter leur compétitivité (effet direct), et accroître leurs capacités à aller chercher dans les connaissances produites en dehors d'elles les savoirs potentiellement utiles (effet indirect)* » [3].

Dès lors, il semble difficile de parvenir à manager la connaissance lorsque l'information, qui en constitue la première composante[4], est partout et en très grande quantité. Certaines entreprises proposent des solutions informatiques destinées à recueillir puis à traiter, selon des filtrages préalablement définis, un volume important d'informations numériques. Qu'il s'agisse du Web visible[5] ou invisible[6], ces solutions permettent aux entreprises de mettre en place des stratégies de veille efficaces et non chronophages. Elles peuvent ainsi mieux maîtriser leurs processus de création de connaissance à partir du Web. Il existe également certains produits qui automatisent le contrôle de l'*e*-réputation des entreprises. De tels procédés permettent d'être en alerte permanente quant à la création de contenu (commentaires diffamatoires sur les réseaux sociaux, détournements de logos ou de slogans, etc.) portant atteinte aux organisations et pouvant avoir des répercussions sur leurs activités.

2. Le besoin cognitif

En tout état de cause, la **société de l'information** et l'économie de la connaissance se sont affirmées dans les années 1990. Toutefois, elles signifient deux choses différentes : à vrai dire, on peut même affirmer qu'elles expriment deux mouvements opposés.

La première caractérise **l'hypermédiatisation** contemporaine. Pour être plus précis, le terme d'« **information** » renvoie ici à la manière dont la Troisième République, en France, entendait ce mot, à savoir : « **ce qui est porté à la connaissance du public** ». Or, tout est aujourd'hui porté à notre connaissance ! Le moindre événement peut désormais faire l'objet de quelques lignes dans la presse écrite ou en ligne, sur un blog, ou même d'un sujet dans un journal télévisé. De ce fait, on éprouve beaucoup de difficultés à distinguer l'essentiel de l'accessoire.

---

3. Unesco, rapport mondial : *Vers les sociétés du savoir*, 2005.

4. La connaissance est en effet la résultante d'un processus intellectuel de transformation de données brutes en grille de lecture pertinente en vue de constituer un savoir fiable capable d'aider à la prise de décision.

5. Le Web visible est la partie de l'Internet accessible par le biais des moteurs de recherche classiques. Elle représente à peine 3 à 10 % de l'ensemble du Web.

6. Il s'agit de la partie de l'Internet qui n'est pas indexée par les moteurs de recherche classiques et qui est entre autres constituée des bases de données, des bibliothèques en ligne ou encore des sites protégés.

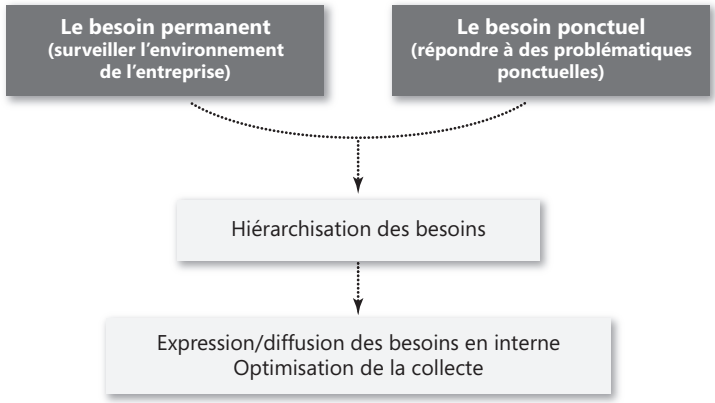
Tout au contraire, **l'économie de la connaissance** définit une nouvelle phase du développement industriel marquée par la **place cardinale du savoir dans les processus productifs**. Le corollaire de cette évolution, c'est la dynamique permanente d'**innovation** qui anime les entreprises. Celles qui ne se remettent pas en cause et n'innovent pas sont vouées au déclin puis à la disparition. C'est exactement ce que décrit Joseph **Schumpeter** avec le modèle de la **destruction créatrice**.

Bien qu'apparaissant un peu radicale, l'analyse de Jeremy Rifkin dans *L'Âge de l'accès* traduit assez bien l'essence de l'économie de la connaissance :

> *« Dans la nouvelle économie en réseau, plutôt que d'échanger des biens matériels et immatériels, les entreprises en contrôlent et en régulent l'accès. La possession d'un capital physique, jadis solidement établie au cœur de la société industrielle, devient de plus en plus marginale pour la vie économique. […] le capital intellectuel est le véritable moteur de cette ère nouvelle, et il est d'autant plus convoité. Ce sont les concepts, les idées, les images, et non plus les choses, qui ont une vraie valeur dans la nouvelle économie. Ce sont l'imagination et la créativité humaines, et non plus le patrimoine matériel, qui incarnent désormais la richesse*[7]*. »*

Au bout du compte, les organisations font aujourd'hui face à un immense « **besoin cognitif** » (la nécessité d'obtenir des informations validées et pertinentes pour donner du sens aux événements et aux stratégies des différents acteurs). Celui-ci se décompose en besoins permanents et besoins ponctuels (cf. schéma ci-dessous) qu'il faut hiérarchiser, afin de laisser apparaître des priorités déterminant la recherche de l'information et son utilisation. De la qualité de ce processus dépend désormais en grande partie la **performance de l'entreprise** lancée dans la **course à l'innovation** et aux positionnements prometteurs sur de nouveaux marchés.

Figure 1.1. Le besoin cognitif



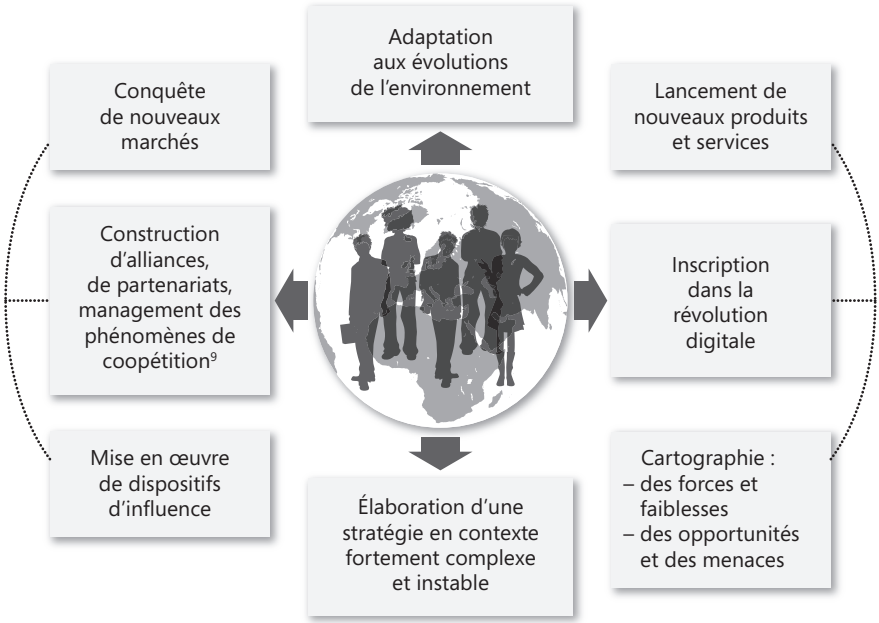
7. Jeremy Rifkin, *L'Âge de l'accès. La nouvelle culture du capitalisme*, Paris, La Découverte, 2005, p. 11.

Les industries culturelles apparaissent à l'avant-garde de ce mouvement de fond qui installe le besoin cognitif au centre du processus productif.

« Sur le marché mondial, la production culturelle commence à éclipser la production matérielle. Les géants de l'ère industrielle comme Exxon, General Motors, USX ou Sears cèdent peu à peu la place aux géants du capitalisme culturel : Viacom, Time Warner, Disney, Sony, Seagram, Microsoft, News Corporation, General Electric, Bertelsmann A.G. et Polygram. Ces entreprises transnationales tirent parti de la révolution numérique des communications pour mettre en réseau la planète tout entière et promeuvent inexorablement la colonisation de la sphère culturelle par la sphère marchande, qui fournit à volonté expériences culturelles sur mesure, spectacles commerciaux de masse et activités de loisir individuel »[8].

De manière plus générale, la **consommation croissante de connaissances** (ou savoirs) par les entreprises leur permet de s'adapter à leur environnement, de faire face aux grandes évolutions qui le caractérisent et, ainsi, de demeurer **compétitives**.

Figure 1.2. Les défis du XXIe siècle pour l'entreprise



3. La veille : rassembler pour sélectionner

Pour réussir dans cette démarche, l'organisation doit mettre en place un dispositif de **veille globale**[10], socle minimal de toute démarche d'**intelligence économique**, permettant une **surveillance pointue de l'environnement**

8. Jeremy Rifkin, *L'Âge de l'accès. La nouvelle culture du capitalisme*, Paris, La Découverte, 2005, p. 15.
9. La coopétition se définit comme un mélange de « coopération » et de « compétition ».
10. Cf. norme X50-053 de l'Afnor.

général de l'entreprise, de ses principaux **concurrents** et de l'ensemble des **parties prenantes** qui interagissent avec elle.

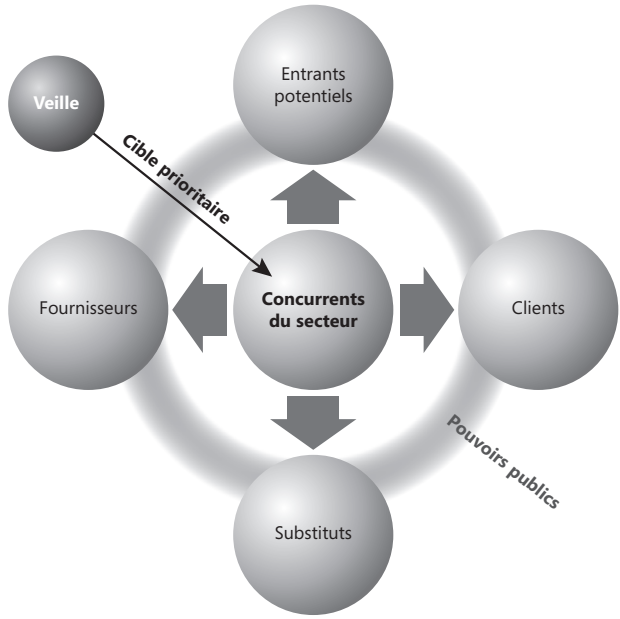
La veille constitue une dynamique systématique de recherche, d'agrégation, de traitement (analyse et mise en perspective) et de diffusion de l'information[11].

On peut caractériser ainsi les buts de la veille :

– déceler les signaux faibles de futures tendances de fond (ce qui autorise à tirer le maximum de profit des nouvelles opportunités qu'elles offrent et à se défendre des menaces émergentes qui en découlent) ;

– analyser l'environnement concurrentiel (que l'on peut schématiser par la figure 1.3, dans la veine des forces concurrentielles chères à Michael Porter).

Figure 1.3. L'analyse de l'environnement concurrentiel



ZOOM

La cartographie et l'étude dynamique des concurrents s'avèrent les objectifs prioritaires de la veille en intelligence économique. Pour élaborer un diagnostic sur les buts actuels et futurs d'un concurrent, on peut formaliser quelques questions élémentaires auxquelles doivent répondre de manière itérative les opérations de veille.

1. Quels sont les objectifs stratégiques du concurrent ?
2. Quels sont ses zones d'implantation privilégiées et les nouveaux marchés qu'il vise ?
3. Quelle est sa matrice SWOT actualisée (forces, faiblesses, opportunités, menaces) ?

11. On ne fait pas de la veille exclusivement dans le domaine de l'intelligence économique. C'est aussi un savoir-faire du marketing, de la R&D, de la finance…

4. Qui sont ses grands décideurs et managers ? Sont-ils issus du public ou du privé ? Quels sont leurs réseaux ? Quelle est leur culture nationale ?
5. Les orientations stratégiques font-elles l'objet d'un consensus parmi les dirigeants ?
6. Comment se compose le conseil d'administration ?
7. Quels sont ses actionnaires déterminants ?
8. Les dirigeants du concurrent laissent-ils apparaître un système de valeurs susceptible d'exercer une influence spécifique sur ses objectifs ?
9. Quelles sont les structures organisationnelles du concurrent ? L'organigramme affiché correspond-il à l'organigramme réel et traduit-il l'influence effective de chacun des responsables ?
10. Quels sont les acteurs (publics ou privés) avec lesquels le concurrent entretient des alliances ou partenariats forts ?

La société de l'information a bouleversé notre rapport au savoir. Aujourd'hui, il n'est guère nécessaire de « courir » après l'information. Les cadres sont submergés par les données disponibles. Le problème réside dans la difficulté d'opérer un tri, de pouvoir sélectionner ce qui s'avère utile à l'entreprise en fonction de son secteur d'activité, de ses points forts et de ses choix stratégiques.

Jusqu'aux années 2000, les experts se référaient régulièrement à la classification consacrée qui distinguait l'information « blanche » (publique et facilement accessible), « grise » et « noire ». Cette classification se révèle de moins en moins pertinente sauf pour l'information noire, dans la mesure où elle désigne les données obtenues illégalement. En effet, il est possible de construire du savoir particulièrement stratégique en analysant et en croisant des données blanches et grises (souvent des documents d'entreprise). C'est l'intelligibilité ajoutée par l'analyse et la confirmation des hypothèses *via* des réseaux formels ou informels d'experts qui construit la différence entre la connaissance de qualité et les données éparses inutiles.

À retenir

Il faut garder à l'esprit que l'information disponible en interne (à l'intérieur même de l'entreprise) forme un capital exceptionnel : le responsable de l'intelligence économique est d'abord celui qui identifie, rassemble, analyse et rend cohérents ces gisements féconds de connaissances. Il les complète ensuite ou parallèlement par le recours aux sources externes.

4. Les six commandements de la veille

Six principes élémentaires doivent rester présents à l'esprit du « veilleur ».

A) Veille *vs* « surf » sur Internet

Le recours à l'« humain », à des experts, à des sources d'informations qualifiées donne souvent une très forte valeur ajoutée au recueil et au traitement

des données issues du Web. De même, la consultation de documents écrits non numérisés, qu'il est impossible de trouver sur la Toile, peut s'avérer particulièrement précieuse. La démarche de veille s'affirme avant tout comme une dynamique de curiosité et d'approfondissement des hypothèses et des données recueillies. Elle réclame une mentalité d'enquêteur, de chercheur et d'historien, animé par le désir de trouver des réponses à des questions opérationnelles. Elle vise à permettre une action, une prise de décision.

B) « Cibles » de la veille

Si les concurrents constituent les cibles principales de la veille, divers acteurs de l'environnement global (les *stakeholders,* « parties prenantes », en français) sont susceptibles de devenir des enjeux de veille parce qu'ils peuvent exercer une influence, positive ou négative, sur les résultats et le développement d'une entreprise : États, ONG, *think tanks*, associations. En cas d'influence négative, principalement, ils doivent devenir le sujet de procédures de veille systématiques car ils constituent des ANC (adversaires non concurrents) et configurent largement l'environnement d'action d'une firme. Certains types d'informations doivent être alors recherchés de manière systémique chez ces ANC. L'énumération qui suit n'est pas exhaustive mais les éléments qu'elle contient doivent impérativement figurer dans le plan de recherche d'information :
– identité des dirigeants et animateurs principaux ;
– nature de leurs motivations ;
– origine des ressources, ou soutiens financiers ;
– principaux arguments utilisés ;
– organisations partenaires ;
– types d'opérations « hostiles » mises en œuvre.

C) Traitement de la « cible »

La « cible » doit toujours être abordée à partir d'une **interrogation spécifique** (problématique, thème, événement) dont l'éclaircissement conditionne une (ou plusieurs) décision(s) du commanditaire de la veille sur un échiquier concurrentiel.

D) Revue de presse *vs* étude de veille

Si les revues de presse visent à comprendre une situation, un événement, un acteur, une dynamique, elles n'ont pas pour objectif de lui attribuer un quelconque sens. En cela, elles sont plus neutres qu'une note ou qu'une étude de veille qui, après avoir présenté les principaux enjeux d'un problème, se positionne clairement et émet des recommandations.

E) Déterminer des priorités de recherche

La détermination des priorités en matière de recherche implique d'articuler la veille sur les points durs de la stratégie de l'entreprise. L'information recueillie doit être comprise et structurée en fonction des besoins de la firme.

F) Succès de la veille

Pour faire face au risque de surabondance informationnelle, il faut bâtir de manière rigoureuse et ordonnée un dispositif de veille, comprenant les actions suivantes :
– déterminer un plan de recherche de l'information ;
– identifier des sources pertinentes (banques de données et réseaux d'experts) ;
– disposer d'outils et de méthodologies adaptés (aux ressources humaines et financières, aux structures et objectifs de l'organisation) ;
– sélectionner des collaborateurs adaptés pour le recueil et l'analyse ;
– bénéficier du temps nécessaire à l'exploitation de l'information.

5. La veille et les données institutionnelles

Par essence, les administrations sont de très loin les plus importantes productrices nationales d'informations, au point qu'il est pratiquement impossible de quantifier cette production ainsi que toutes les sources qui la produisent. Il en existe probablement autant que de services de l'État. Pourtant, la plus grande partie de cette information n'est pas naturellement destinée à être diffusée au public, et encore moins aux acteurs privés.

De surcroît, et pour schématiser, l'État n'a pas le droit de produire des contenus informationnels d'intelligence économique au sens propre. Dans la mesure où ces contenus s'adressent toujours à une entité particulière pour les aider dans leur prise de décision stratégique, l'autorité publique ne peut pas fournir à un acteur économique de l'information décisive ciblée : cela reviendrait à mener une politique discriminatoire à l'encontre des entreprises.

L'acteur économique ne peut donc trouver que ce que l'Administration et ses services, déconcentrés ou non, mettent à la disposition de tous. Nous parlerons d'« information publique », car elle est produite par les différents services administratifs à l'usage du public. Le volume de cette information publique est évidemment colossal.

Il est très difficile pour l'entrepreneur ou l'acteur économique, *a fortiori* s'il réside en province, d'avoir accès à cette information lorsqu'elle est sous forme papier. Indiscutablement, le média incontournable pour trouver l'information publique, pour l'entrepreneur en région, est aujourd'hui Internet. Les pouvoirs publics l'ont compris, comme l'illustre le portail du Premier ministre, destiné à promouvoir et à développer l'action gouvernementale pour la société de l'information.

A) Les principaux secteurs de l'information publique

L'information publique utile d'une manière ou d'une autre aux entreprises peut être découpée en six grands secteurs :
– la **législation.** Il s'agit des textes juridiques français (lois, arrêtés, règlements, circulaires) des textes juridiques de l'Union européenne, des textes de référence internationaux mais aussi bien évidemment des projets en cours ;

– les **discours et communiqués**, du chef de l'État, du Premier ministre, des membres du gouvernement et des grandes administrations (communiqués et dossiers de presses, interventions publiques, etc.) ;
– les **missions et rapports publics** (notamment d'information parlementaire, de l'Assemblée nationale et du Sénat) remis au Premier ministre, aux membres du gouvernement ainsi qu'au Parlement (archives disponibles pour les gouvernements précédents) ;
– les **informations administratives** (portail de l'administration française, etc.) ;
– les **indices et statistiques**, essentiellement regroupés autour de l'Insee au niveau central – faits et chiffres, indicateurs – et des statistiques et chiffres clés des CCI et CRCI au niveau local et régional – taux et indices, études économiques ;
– les **communications publiques** (fiches synthétiques, documents, études et rapports), autour de La Documentation française, éditeur et diffuseur public de référence (direction d'administration centrale des services du Premier ministre), du Conseil d'analyse stratégique (anciennement Commissariat général du plan), du Conseil d'analyse économique, du Centre d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII), et d'une myriade d'organismes publics de gestion, de contrôle, d'évaluation ou de prospective.

Il est très important de noter, encore une fois, que l'État ne saurait fournir de l'information stratégique à un acteur économique de manière discriminante. En revanche, il peut mettre à disposition du public ou de l'ensemble des entreprises nationales, au fur et à mesure qu'il la produit, de l'information utilisable à des fins stratégiques (après « transformation », traitement par les récepteurs), *via* ses publications physiques ou électroniques. C'est ensuite à l'acteur, au décideur privé, mais également aux membres de la fonction publique, d'aller chercher l'information où elle est disponible : la connaissance dont il a besoin ne peut venir à lui, il doit en recueillir les éléments constitutifs puis la construire. Bien entendu, rien n'empêche des acteurs privés et publics d'entretenir des contacts privilégiés dans la sphère de l'autre pour déceler l'information utile.

B) Les principaux acteurs de l'information publique

On peut citer quelques exemples de grands acteurs centraux de l'information publique (dont il est utile de consulter régulièrement les sites Internet) :
– les ministères ;
– le Parlement (Assemblée nationale et Sénat) ;
– Ubifrance ;
– le Centre d'analyse stratégique ;
– le Conseil économique et social (CES) ;
– le Conseil d'analyse économique (CAE) ;
– la Documentation française ;
– l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee).

Cette diversité des sources et des acteurs de l'information publique pose un double problème.

D'une part, l'information mise à disposition de l'intégralité des acteurs économiques, de manière non discriminante, peut éventuellement se révéler stratégique après enrichissement avec des données issues de l'activité du secteur privé, mais s'affirme ordinairement généraliste, non spécialisée, et donc à faible valeur ajoutée. Elle ne répond pas particulièrement à des attentes précises et techniques de décideurs et exige un traitement en aval. De surcroît, les différentes sources d'information ne sont pas coordonnées, comme l'indiquait un rapport parlementaire présenté par Max Roustan en 2004 : « *La France dispose d'un arsenal d'instances qui délivrent avec une régularité de métronomes rapports sur rapports. Mais lorsque votre rapporteur a demandé aux représentants de certaines des institutions précitées s'ils travaillaient en coordination avec d'autres services de l'État, la réponse a été le plus souvent négative*[12]. »

D'autre part, le décideur qui a identifié un besoin précis d'information, par exemple sectorielle, doit savoir où la trouver, sinon il ne pourra y avoir accès. Malgré l'existence de portails et de sites de référence, elle est souvent difficile à identifier et à capitaliser au regard de la masse de données disponibles[13].

À retenir

L'information produite par les acteurs privés doit faire l'objet de recherches spécifiques en fonction des besoins et des utilisateurs. En la matière, aucune « recette » préalable ne peut répondre à toutes les situations possibles. On peut aussi créer des réseaux, clubs, associations ou groupes informels pour faciliter le recueil ou le partage de l'information.

6. La veille, le renseignement et l'intelligence économique

La veille s'affirme donc comme une activité rendue nécessaire par la prévalence de l'économie de la connaissance et de la société de l'information. Cette double révolution culturelle, anthropologique, sociétale et technologique se trouve à l'origine de la percée dans les entreprises de ce savoir-faire premier de l'intelligence économique (IE) : la veille. Celle-ci recueille en fait l'héritage du monde du **renseignement**.

Précisons ce point. Il se révèle toujours nécessaire de désamorcer les enjeux possibles de querelles et de malentendus. Premièrement, la relation entre le renseignement et l'intelligence économique doit être clarifiée. Comment se définit l'IE ? Elle consiste en la **maîtrise et la protection de l'information stratégique** utile aux acteurs économiques.

12. Max Roustan, rapport d'information n° 1625 de l'Assemblée nationale sur la désindustrialisation du territoire, présenté en mai 2004, 218 p.

13. Le cas d'un site comme celui du ministère des PME (http://www.pme-commerce-artisanat.gouv.fr/index.html) est particulièrement illustratif : riche en données, il est à craindre qu'il décourage le dirigeant de PME/-PMI et qu'il soit considéré comme insuffisamment opérationnel en regard des besoins de ce type d'entreprise.

Le **renseignement** vise, lui, à obtenir les informations « élaborées » (recoupées, validées) permettant la construction des stratégies de sécurité de la nation. Effectivement, une parenté les lie : celle de l'analyse, de la rationalité.

Le cycle du renseignement, en fait un **cycle de l'information**, constitue une autre manière de nommer les procédures logiques (déjà familières aux philosophes depuis Aristote, *a minima*…), au nombre desquelles il faut compter le principe de non-contradiction.

Premièrement, ce cycle se situe au centre du raisonnement « renseignement » comme du raisonnement « IE ». Il s'agit d'abord de rendre compte du réel, de découvrir des données et de les organiser. En revanche, si le monde des analystes du renseignement ressemble souvent à celui des veilleurs des cellules IE, l'analogie s'arrête là. L'univers de l'action clandestine, qui alimente les phantasmes et nourrit l'assimilation de l'IE à l'espionnage, ne recouvre en aucune manière les méthodes de travail des praticiens de l'intelligence économique. Ces derniers agissent dans un cadre légal.

La **veille**, la **sûreté** (la protection contre les malveillances) et **l'influence** (les trois spécialités qui forment l'intelligence économique) nécessitent des savoir-faire différents de ceux des membres des services spéciaux.

Un veilleur parcourt le Net à la recherche de sources ouvertes permettant de dresser une cartographie d'acteurs ou de faire des hypothèses crédibles sur la stratégie d'un acteur concurrent. Un expert de la sûreté des entreprises met en place des dispositifs de contrôle d'accès, de sécurisation de l'information stratégique, de protection des expatriés ou de management de crise susceptibles de préserver les personnes, le patrimoine immatériel et les biens de l'entreprise sans entraver l'activité quotidienne des collaborateurs du groupe. Quant au spécialiste de l'influence, il tente de configurer ou d'améliorer l'environnement réglementaire et relationnel dans lequel agit l'organisation pour faire comprendre les stratégies de développement de l'entreprise au plus grand nombre possible de parties prenantes tout en trouvant les points de convergence entre des intérêts parfois très largement antagonistes. On voit ainsi très clairement que l'intelligence économique est plus large que le seul renseignement économique.

Deuxièmement, l'IE ne vise pas la mise en place d'une « police interne » d'entreprise. Elle tend à permettre d'exploiter des opportunités et de détecter des menaces pesant sur l'entreprise, non à établir une surveillance des salariés.

Troisièmement, le volet « influence » de l'IE ne se résume pas au lobbying et ne s'assimile pas à de la manipulation. Il s'inscrit dans une stratégie de communication et de relations publiques qui a intégré les exigences de la gouvernance, de la gestion des risques et de la conformité.

En ce qui concerne les points d'articulation de l'IE avec la réalité du management des entreprises, ils se révèlent nombreux. Comme la démarche qualité, l'IE requiert de la transversalité. Elle impose de faire circuler au mieux l'information entre les services pour en tirer le maximum en termes d'avantage compétitif. Savoir ce que l'autre ne sait pas encore, c'est prendre l'ascendant sur lui ; autant dire que conserver une dominance, une position de leader, ou devenir un chal-

lenger sérieux passe par la pratique de l'IE. Mais souvent, l'information utile se trouve déjà au sein de l'organisation. Par conséquent, il s'agit d'abord de savoir la mobiliser. Par ailleurs, l'IE est avant tout affaire de sensibilisation et de formation. Il devient essentiel d'expliquer à l'ensemble des salariés les enjeux de l'acquisition de l'information, de sa protection et de sa manipulation éventuelle. De ce point de vue, des intérêts communs apparaissent entre l'intelligence économique d'une part et la démarche de communication interne et des ressources humaines de l'autre. Citons un autre exemple : le marketing doit intensifier aujourd'hui l'analyse de l'environnement concurrentiel et mettre au jour les multiples facteurs critiques de succès des autres entreprises qui ne dépendent pas de la qualité des produits ou de leur coût (réseaux d'influence, proximité culturelle et politique avec les pays constituant les cibles commerciales, synergies public/privé, etc.).

Quant aux logiques d'influence normative dans les instances internationales, elles démontrent chaque jour que les directions juridiques rencontrent quelques raisons d'œuvrer en transversalité avec les départements traitant d'intelligence économique (pour réaliser des veilles ciblées ou créer de vraies dynamiques d'affaires publiques).

À retenir

L'intelligence économique doit contribuer à la formulation de la stratégie au sein de l'entreprise et doit s'inscrire dans sa politique globale, au cœur même de sa démarche de gouvernance. La veille constitue donc la première étape de la cristallisation d'une démarche d'IE et forme, par conséquent, la base de construction de la stratégie.
L'intelligence économique doit recueillir et traiter l'information utile à l'élaboration ou à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Voici quelques exemples des questions auxquelles l'intelligence économique doit permettre de répondre : « *Comment obtenir une information concrète et utilisable sur un pays où l'on veut exporter ou s'implanter ? Comment y nouer des contrats ? Comment protéger son savoir-faire, ses "secrets de fabrication", souvent immatériels ? Comment aller chercher des marchés dans un pays en "sortie de crise" dans une situation où tout est dégradé, le droit comme la sécurité ? Comment riposter à une attaque déloyale sur un produit, une image ? Telles sont, parmi d'autres, les questions que se posent au quotidien les entreprises confrontées à une compétition et aussi à des opportunités à l'échelle de la planète.* »[14]

Les connaissances (construites par la veille et utilisées par les dispositifs de protection et d'influence) que valorisent les entreprises sont celles qui concernent :
– l'approfondissement des **évolutions géo-économiques et stratégiques majeures** (qui influencent de manière décisive les possibilités d'expansion commerciale ou accentuent les menaces pesant sur les acteurs productifs) ;
– l'identification de **grandes cibles commerciales** (nouveaux marchés) **ou géographiques** (zones à investir), c'est-à-dire la recherche d'opportunités (niches technologiques, possibilités de participations ou de joint-ventures dans des secteurs en voie de déréglementation) ;

14. Rapport du 1er septembre 2004 sur l'intelligence économique de la Direction des affaires internationales du Medef (Mouvement des entreprises de France).

Intelligence économique

L'intelligence économique est devenue un élément clé de l'élaboration de stratégies performantes. En effet, **dans un monde d'hyper-concurrence, les savoir-faire de veille, de protection et d'influence sont indispensables pour rester compétitifs.** L'intelligence économique occupe également une place prépondérante dans la coopération entre les secteurs public et privé.

Parfaitement à jour, **ce livre explore tant les enjeux théoriques que les aspects opérationnels de l'intelligence économique.** Afin de faciliter l'appréhension d'une discipline en plein essor, **il propose également une dizaine d'études de cas et de nombreux éclairages techniques.**

La nouvelle édition intègre les évolutions récentes : dispositif national d'intelligence et de sécurité économiques depuis juin 2013, big data, données à jour.

Public

- **Étudiants** des universités (licence, master) et des IAE
- **Élèves** des écoles de management et d'ingénieurs
- **Professionnels**
- **Cadres en formation continue**

Auteurs

Éric Delbecque dirige le département Intelligence économique de l'IFET (Institut de formation des élus territoriaux) et intervient notamment à l'Institut des Hautes Études de Défense Nationale (IHEDN). Il est l'auteur de nombreux ouvrages sur l'intelligence stratégique. Il est colonel de la réserve citoyenne de la Gendarmerie nationale.

Jean-Renaud Fayol, diplômé de l'école militaire de Saint-Cyr, est spécialiste de l'intelligence économique. Il est l'un des co-créateurs d'Axis & Co, groupe d'intelligence économique. Il intervient également au sein de la session nationale spécialisée « Protection des entreprises et intelligence économique » de l'INHESJ.

illustration de couverture : © Adobe Stock / photon_photo

ISBN : 978-2-311-40504-0

9 782311 405040

www.Vuibert.fr