

La nouvelle donne de l'intelligence économique

STRATÉGIE Veille technologique, dépôt de brevets, sécurité informatique, lobbying... les outils de l'intelligence économique sont variés. Dans les entreprises, la sensibilisation des salariés est aujourd'hui indispensable, ainsi qu'une meilleure coopération entre services.

« Donner la bonne information, à la bonne personne, au bon moment, pour prendre la bonne décision. »

¹ Une PMI de chimie met en place un portail informatique interne de partage de l'information commerciale et technologique détenue par les salariés dans leurs services respectifs (fournisseurs, clients, qualité, marketing). Une petite entreprise de maintenance de machines industrielles à commande numérique, dont l'essentiel de l'effectif salarié travaille chez les clients, crée une base de données alimentée par les rapports de mission afin que chaque technicien formalise et transmette une partie de son savoir-faire aux autres et qu'ensemble ils accroissent ainsi leurs compétences. Une PME d'électroménager, fonctionnant en réseau avec ses fournisseurs et ses clients, renforce la sécurité de son système informatique pour protéger les données échangées par Internet. Une entreprise de matériel de camping met en place un système de veille technologique sur les nouvelles matières synthétiques pour être la première à bénéficier des innovations. C'est aussi simple que cela, l'intelligence économique !

Surveiller, protéger et agir

Claude Revel, présidente de la société de conseil Iris Action, énonce clairement les trois volets d'une démarche d'intelligence économique : surveiller, protéger et agir. La veille s'applique à collecter des

informations ciblées sur les marchés, les concurrents, les technologies. La sécurité consiste à protéger le patrimoine physique et immatériel de l'entreprise. La partie active ou offensive consiste à déjouer les stratégies et les alliances des concurrents, d'une part, et à influencer sur les normes et les règlements avant qu'ils ne soient adoptés ; « une action plus collective pour avoir une force de frappe plus importante ».

On est loin de l'espionnage économique et des services secrets qu'évoque souvent le terme d'intelligence économique. Cette guerre économique souterraine n'a certes rien d'un fantasme d'auteurs de romans policiers. On estime ainsi que 40 % des 100 000 personnes travaillant pour les différentes agences de renseignement américaines sont affectées à des tâches de recueil d'informations économiques et industrielles sensibles. La réorganisation du renseignement intérieur, en France, prend aussi le pli de cette nouvelle bataille stratégique. C'est même un ancien de la Direction générale des renseignements extérieurs (DGSE), Alain Juillet, lui-même ancien chef d'entreprise – il a dirigé la filiale française de Marks & Spencer – qui a été nommé « haut responsable chargé de l'intelligence économique » auprès du Premier ministre, en janvier. Mais à 99 %, les démarches d'intelligence éco-

nomique restent dans la légalité la plus parfaite.

Veille technologique et juridique, dépôt de brevets et acquisition de technologies innovantes, sécurité informatique, mise en réseau des ressources internes, lobbying auprès des institutions pour influencer le contenu des normes environnementales ou de certification des produits. Les outils de l'intelligence économique sont nombreux et variés. La plupart évoquent d'ailleurs des préoccupations qui ne sont pas

Seuls le traitement et l'utilisation pertinente de l'information permettraient à l'entreprise de survivre.

nouvelles : surveiller ses concurrents, se protéger des indiscretions, mettre à profit une information pour se lancer sur un nouveau marché ou pour sortir un nouveau produit... Philippe Domino, de l'Agence régionale d'information scientifique et technique (Arist) du Nord-Pas-de-Calais, rappelle que, depuis sa création dans les années 70, « la mission de l'Arist est axée sur la veille technologique ». Les tâches d'intelligence économique ne sont pas toutes nouvelles, même si l'apparition des nouvelles technologies de l'information et de la communication a mis à la disposition des entreprises une masse d'informations sans commune mesure avec ce qui existait par le passé. De nombreuses banques de données en ligne, telles que BOAMP pour les marchés publics, FPAT-EPAT pour les brevets, Medline ou DRUG pour les médicaments, contribuent à faire de la Toile un espace

sur lequel plus de 95 % de l'information disponible est présente. Reste à savoir la collecter, l'organiser, l'analyser et la transmettre.

Mais pour Raphaëlle Friot, de la chambre régionale de commerce et d'industrie (CRCI) de Lorraine, « il ne s'agit pas seulement de mettre en place des outils. La sensibilisation de l'ensemble des salariés est un premier pas : commerciaux en déplacement, meilleure préparation des salons professionnels... Il existe de nombreuses ressources internes qu'il faut mieux utiliser. » Pour Bernard Carayon, député (UMP) du Tarn et auteur d'un rapport parlementaire intitulé *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, « l'intelligence économique dans l'entreprise n'existe pas si elle n'implique pas une mobilisation de tous les acteurs ». Tous les praticiens ou les spécialistes l'affirment : l'intelligence économique est une nouvelle forme de management, le management par la connaissance ou l'information (*knowledge management*). « L'intelligence économique n'est ni plus ni moins qu'un nouvel état d'esprit qui reconnaît l'information comme un facteur de compétitivité pour l'entreprise », écrit le consultant Laurent Hassid².

Du besoin de réactivité à celui d'anticipation

Jean-Louis Levet, président de l'Agence française pour le développement de l'intelligence économique (Afdie), va plus loin. Il estime que, « dans le passé, le système économique combinait des périodes brèves de construction de nouvelles

capacités d'innovation et des périodes longues d'exploitation de ces capacités. Nous rentrerions, désormais, dans un système économique caractérisé par un régime d'innovation permanente »³. Nous serions passés du besoin d'adaptation et de réactivité à celui d'anticipation. Dans un monde de plus en plus ouvert dans lequel les frontières disparaissent et où l'information circule en temps réel, seuls le traitement et l'utilisation pertinente de l'information permettraient à l'entreprise de survivre et de se développer.

Et mettre l'information au cœur de la stratégie des entreprises suppose des ajustements. A commencer par une coopération entre services plus efficace : l'information doit circuler de façon horizontale autant que verticale. Elle demande donc aussi une culture participative et une implication de tous les niveaux de la hiérarchie. Emmanuel Mermet, de la CFDT, pointe un paradoxe : on demande que le personnel s'engage « mais, en même temps, on n'implique pas suffisamment les salariés dans la stratégie de l'entreprise ». Bernard Carayon décèle un autre problème : « La fonction d'intelligence économique n'est pas identifiée, pas comprise, et le plus souvent confiée à des niveaux subalternes. »

« Faut-il créer un service spécifique dédié à l'intelligence économique ? », s'interroge Philippe Caduc, président de l'Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT). Et à qui le confier ?

Très peu d'entreprises ont dans leur organigramme une personne

chargée de l'intelligence économique. « Souvent, cette fonction est cachée derrière la direction de la stratégie », confie Claude Revel. D'autres évoquent la nécessaire proximité avec la direction de la sécurité. Mais tout le monde s'accorde pour dire, avec Philippe Caduc, que « le risque n'est pas neutre d'isoler cette fonction : c'est une cosmétique, une façon de ne rien changer ». Pourtant, si les entreprises, y compris les petites, « sont sensibilisées à l'importance de l'information, de vraies difficultés existent pour mettre en place des actions organisées », rappelle Raphaëlle Friot. D'où le choix de Norematt, une PME de matériel de fauchage en Lorraine, de se doter d'un animateur qui coordonne, auprès de la direction générale, la démarche d'intelligence économique. « Concernant les PME-PMI, rappelle Philippe Caduc, tout reste à faire. Une toile de fond a déjà été posée par les CCI ou les centres régionaux d'innovation et de transfert de technologie (CRITT). Il n'y a rien à réinventer ou à créer, mais il faut imposer sur ce modèle une vraie culture de l'intelligence économique, de l'anticipation, du partage de l'information. Cette culture n'a pour le moment pas suffisamment de réalité sur le terrain. »

L.A.

1. Le mot est de Michael E. Porter, professeur à la Harvard Business School et auteur de nombreux ouvrages sur la stratégie des entreprises.

2. Auteur, avec Pascal Jacques-Gustave et Nicolas Moinet, des *PME face au défi de l'intelligence économique*, Dunod, 1997.

3. Jean-Louis Levet, *L'Intelligence économique. Mode de pensée, mode d'action*, Economica, 2001.