



Jean-Louis CARRÈRE



Philippe MANGIN



Didier ROBERT



Léon-Paul N'GOULAKIA

GÉOÉCONOMIE



Choiseul

70

1994-2014 : quelle organisation de l'intelligence économique d'entreprise en France ?

Professeur des universités à l'IAE de Poitiers, Nicolas Moinet est chercheur au Centre de recherche en gestion et associé à l'Institut des sciences de la communication du CNRS. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages dont Petite histoire de l'intelligence économique: une innovation «à la française» (L'Harmattan, 2011). Didier Lucas est le directeur général de l'Institut Choiseul.

L'histoire de l'intelligence économique à la française est désormais bien connue¹. Cette dynamique est née officiellement en France au sein du Commissariat général du Plan, une institution rattachée au Premier ministre et créée en 1946 pour définir la planification économique, fort d'une réelle dynamique d'intelligence collective². Ainsi, en février 1994 est publié à la Documentation française le rapport *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, appelé

1. N. Moinet, *Petite histoire de l'intelligence économique: une innovation «à la française»*, L'Harmattan, 2011. H. Masson, *L'intelligence économique, une histoire française*, Vuibert, 2012.

2. Le Commissariat général du Plan est composé de 160 personnes dont 80 % sont des chargées de missions contractuelles, ce qui assure une véritable capacité d'expertise tant d'un point de vue qualitatif qu'en terme de masse critique. À côté de cette technostructure, l'institution constitue des groupes de travail qui réunissent des spécialistes de tous les horizons et des représentants de la société civile (syndicats notamment). En 2006 il est remplacé par le Centre d'analyse stratégique.

souvent « Rapport Martre », du nom du président du groupe de travail Henri Martre, alors président d'honneur de l'Aérospatiale (devenue EADS) et président de l'AFNOR. L'intelligence économique fête donc cette année son vingtième anniversaire officiel avec un premier bilan positif : les pratiques et fonctions se sont développées dans la plupart des grands groupes français, un marché privé s'est constitué lentement mais sûrement, une politique publique a été définie au plus haut niveau de l'État, des formations de tous niveaux se sont développées et de nombreux ouvrages professionnels et académiques ont été publiés régulièrement³. Sans oublier une recherche, certes embryonnaire, mais bien réelle, avec des thèses soutenues chaque année, des publications scientifiques, des colloques, etc. Du point de vue institutionnel, un syndicat tente de fédérer les acteurs privés et une académie de l'intelligence économique fait le pont entre la réflexion et l'action. Manque néanmoins au paysage une véritable association professionnelle, équivalente à la SCIP américaine (*Strategic and Competitive Intelligence Professionals*). Signal d'alerte ? À tout le moins le révélateur d'un problème plus profond : de fortes carences culturelles et organisationnelles sur l'analyse stratégique et le management des connaissances. Or la valeur de la chaîne info-décisionnelle de l'intelligence économique est celle de son maillon le plus faible. C'est pourquoi nous avons souhaité enquêter, 20 ans après son démarrage, sur les pratiques des acteurs et leurs modes d'organisation.

3. Pour un aperçu des acteurs, voir en particulier le portail de l'IE : www.portail-ie.fr ainsi que le site de la délégation interministérielle à l'intelligence économique : www.intelligence-economique.gouv.fr.

L'intelligence économique en France: quelles réalités organisationnelles dans les entreprises ?

La dynamique française d'intelligence économique manque d'études panoramiques sur les pratiques et leur diffusion dans les entreprises. La seule à avoir répondu à cette nécessité date maintenant des années 1999 et 2000⁴. Depuis, de nombreux travaux académiques ou professionnels se sont néanmoins intéressés à l'organisation de l'intelligence économique et stratégique dans les organisations, mais les échantillons restent limités et il s'agit dès lors d'analyses essentiellement qualitatives. Des logiques qui se complètent et dont nous proposons ici une synthèse.

1999-2000: L'intelligence économique et stratégique vue par 1200 entreprises françaises

Pendant une année, Frank Bournois et Pierre-Jacquelin Romani réalisent une enquête auprès de 1200 entreprises françaises sur leurs pratiques en matière d'intelligence économique et stratégique. Sous l'égide de l'Institut des hautes études de la défense nationale (IHEDN), ils publient les résultats de leur enquête (réalisée *via* un questionnaire de 18 pages) aux éditions Economica avec une préface du secrétaire d'État à l'Industrie. Les principaux enseignements sont alors les suivants :

- tout d'abord, la pratique de l'intelligence économique et stratégique est un investissement considéré comme rentable en termes de performance. Plus une entreprise est leader sur son marché et plus elle a tendance à développer son savoir-faire, à conserver de l'avance sur ses concurrents et à pratiquer l'intelligence économique et stratégique. Du côté de la protection, c'est le fait d'avoir été victime d'attaques qui est le facteur déterminant, la capacité à les détecter étant

4. F. Bournois & P.-J. Romani, *L'intelligence stratégique dans les entreprises françaises*, éditions Economica, 2000.

corrélée à la pratique de l'intelligence économique et stratégique. Cette idée est passée inaperçue dans ses conséquences: il serait donc peu efficace d'aider les entreprises à se protéger par une politique de sensibilisation non associée à un développement de son dispositif de surveillance. C'est pourtant ce qui sera majoritairement proposé par la suite faute de capacité des acteurs de travailler dans une véritable synergie public-privé;

- pour le professeur Frank Bournois, l'enseignement principal de l'étude est le lien extrêmement fort qu'entretient l'intelligence économique avec la stratégie. D'où sa proposition de parler d'intelligence économique et stratégique. Tout aussi intéressant: loin de la querelle sémantique qui a pu agiter quelques penseurs, la notion de « guerre économique » est reconnue par 95 % des dirigeants des entreprises ayant répondu à l'enquête. Cependant, ceux-ci ne seraient pas prêts à tout pour se battre face à la concurrence et distinguent clairement les pratiques légales d'intelligence économique et stratégique de l'espionnage. 20% des dirigeants estiment néanmoins ne faire aucune différence entre les deux. Seraient-ce les fameux 20% de Pareto qui créent 80% des signaux négatifs? Car si les affaires d'espionnage économique sont finalement peu nombreuses au regard du nombre d'entreprises, elles monopolisent une part plus importante de la scène médiatique.

À la fin des années 90, nombre d'entreprises placent encore les services d'intelligence économique et stratégique dans le giron des directions des systèmes d'information, accentuant le caractère technique au détriment des considérations stratégiques. Bien entendu, il existe des liens entre les deux et il est à noter que plus une entreprise est performante, plus elle associe le responsable de l'intelligence économique et stratégique à la définition de la politique de sécurité des systèmes d'information.

Parmi les critères discriminants des pratiques, se trouvent l'export et la taille de l'entreprise. Plus une entreprise exporte et plus elle dissocie l'intelligence économique et stratégique de l'informatique pour la rapprocher de la stratégie. Ceci est d'autant plus logique

que la quantité et surtout la complexité des informations à traiter, croît avec le nombre de marchés étrangers. Quant à la taille de l'entreprise, la barre des 1000 salariés semble être le « rubicon » de l'intelligence économique et stratégique. En dessous, les entreprises ont l'impression d'être faiblement avancées. Un sentiment renforcé par la nature de la concurrence: autosatisfaction quand elle est nationale, satisfaction très relative voire insatisfaction quand elle est internationale. Tout dépend avec qui on se compare. De même, les challengers ont en général une pratique d'intelligence économique et stratégique un peu plus développée que les leaders du secteur.

Autre résultat de l'enquête: l'intelligence économique reste l'apanage de la direction générale (40%) puis de la direction marketing/commercial (17%), des systèmes d'information (9%) puis à niveau égal d'une direction dédiée ou de la direction de la stratégie (5% chacune). Parmi les pratiques relevées en 1999-2000, la veille concurrentielle tient le haut du pavé devant la veille marketing.

Un point négatif: la culture réseau n'est pas le point fort de nos entreprises, note Franck Bournois. Et d'insister: un bon moyen pour développer la « dimension réticulogique » serait de constituer des groupes d'experts internes. Pour ce qui est des réseaux externes, les auteurs soulignent le long chemin qui reste à parcourir. Enfin, le rapport considère qu'il existe 4 familles d'entreprises qui pratiquent l'intelligence économique et stratégique (sans palmarès): l'entreprise internationale, l'entreprise technicienne, l'entreprise nationale et l'entreprise exportatrice.

2004 et 2006 : Le top 100 de l'intelligence économique

Jusqu'en 2003 avec le rapport du député Bernard Carayon et la nomination d'un haut responsable auprès du Premier ministre en la personne d'Alain Juillet, l'intelligence économique était en général l'affaire d'experts en veille ou d'anciens du renseignement plutôt isolés, plus tacticiens que stratèges, dans des logiques défensives plutôt qu'offensives. Changement de braquet: le développement de la politique publique d'intelligence économique aura eu comme effet

collatéral de développer ou de formaliser la dynamique au sein des entreprises et plus particulièrement les grands groupes. Le « Top 100 de l'IE »⁵ présente ainsi en 2004 puis en 2006 les organisations des entreprises du CAC 40⁶, et les résultats sont plutôt encourageants.

En peu d'années, les services d'intelligence économique auront effectivement pris du galon, allant parfois jusqu'à être rattachés directement au plus haut niveau comme chez Sanofi-Aventis, Renault ou EADS. Ainsi, lors du colloque organisé en 2004 par le député Bernard Carayon à l'École Militaire, c'est Anne Lauvergeon ou Jean-François Dehecq, alors respectivement PDG d'Areva et de Sanofi-Aventis, qui viennent présenter leur politique d'intelligence économique d'entreprise. À cette époque, les acteurs de l'intelligence économique sont souvent là de longue date : l'ère des pionniers n'est alors pas terminée. Mais de jeunes quadras font leur apparition dans des groupes comme Rhodia, Air Liquide ou Schneider Electric.

Le marché des prestataires se développe et des cabinets en stratégie intègrent l'intelligence économique. L'heure est à la taille critique : ADIT, CEIS, Geos, Kroll, ESL & Network, Atlantic Intelligence & BD Consultants (qui fusionneront quelques années plus tard pour créer le cabinet Risk & Co), etc.

Quant à l'État, il semble en retard faute de stratégie et de doctrine (question en suspens du patriotisme économique) même si de plus en plus de ministères disposent d'un délégué ou au moins d'un référent à l'intelligence économique. Encore balbutiante, l'institutionnalisation semble être en marche grâce à l'action d'Alain Juillet dont le remplacement en 2009 viendra freiner fortement la dynamique jusqu'au nouveau souffle redonné quatre ans plus tard en 2013 par

5. Étude publiée par Indigo Publications : www.intelligenceonline.fr

6. Accor, AGF, Air France, Alcatel, Areva, AXA, BNP Paribas, Crédit Agricole, Danone, Dassault, EADS, ADF, France Télécom, GDF-SUEZ, Lafarge, L'Oréal, LVMH, Michelin, Natexis, Banques populaires, PPR, PSA, Renault, Rhodia, Safran, Saint-Gobain, Sanofi-Aventis, Schneider electric, Scor, Société générale, Sodexho Alliance, STMicroelectronics, SUEZ, Thales, Total, Vinci, Vivendi universal, etc.

la nouvelle Déléguee interministérielle à l'intelligence économique (D2IE), Claude Revel. Quant à la profession, elle semble souffrir d'un manque de structuration : des clubs et réseaux se développent à défaut d'associations professionnelles réellement représentatives.

Typologie des modes d'organisation dans les grandes entreprises phares de l'intelligence économique

Afin de compléter les analyses précédentes, nous nous sommes livrés à une enquête qualitative dans une vingtaine de grandes entreprises françaises. Plusieurs types d'organisation de l'intelligence économique dans les entreprises françaises sont ainsi observables que nous caractériserons en trois types : « dynamique intégrée », « pratiques isolées » et « fonctions disséminées ».

Le type « dynamique intégrée »

Deux options s'offrent à ce type d'organisation : une logique fonctionnelle ou une logique managériale. Dans la logique fonctionnelle, on trouve une direction ou un responsable de l'intelligence économique qui coordonne la dynamique pour tout le groupe souvent avec la stratégie. En 2006, plusieurs grands groupes français pionniers de l'intelligence économique étaient dans ce type de configuration mais six ans après, la chasse aux fonctions supports et la mode des organisations éclatées en « Business Units » a eu raison de cette centralisation. D'autres entreprises phares auraient dû logiquement développer leur organisation de l'intelligence économique suivant cette logique mais la culture de l'information fermée a eu raison (momentanément) de la dynamique. Dans la logique managériale, l'intelligence économique (souvent nommée « Competitive Intelligence » en raison de l'influence du management anglo-saxon et du caractère multinational du *Top Management*) est transversale et pilotée par un management des ressources humaines qui donne du liant à de multiples services ou cellules.

Le type « pratiques isolées »

Les quatre pôles qui composent une démarche d'intelligence économique (veille, management des connaissances, sécurité économique, influence) (co)existent à des degrés divers. La plupart du temps, on trouve deux, voire (plus rarement), trois fonctions; mais il manque souvent le management des connaissances quand les autres sont partiellement développées (veilles cloisonnées à la fois redondantes mais ne couvrant pas le champ complet de l'environnement pertinent de l'entreprise). Logiquement, ce type d'organisation devrait être transitoire et conduire à l'un des deux autres types. Prenons l'exemple d'une ancienne société d'État qui a longtemps bénéficié du support des services de renseignement militaire. Avec sa privatisation, les rapports se sont « commercialisés » et distendus. Malgré l'existence d'une « cellule IES » basée loin du siège, le dispositif est faible et incohérent. La cellule est, en effet, peu sollicitée et une enquête a fait apparaître une méconnaissance générale dans l'entreprise de ce qu'est l'intelligence économique, où à peine 20% des personnes interrogées la considèrent comme une pratique fondamentale. Connue, la veille est néanmoins limitée à la surveillance de l'environnement concurrentiel et au stockage d'informations. La dimension sécuritaire est par contre parfaitement assurée. Le principal manque pointé par les acteurs est celui de la circulation de l'information stratégique (comptes-rendus de salons ou rapports d'étonnement) et donc du management des connaissances. Une situation qui s'expliquerait par la forte rivalité existant entre le service commercial/marketing et la cellule IES. De plus, la direction de la stratégie du siège serait réduite à deux personnes ayant le profil de documentalistes. Pourtant, ce ne sont pas les compétences qui manquent mais bien la capacité (et donc la volonté) des différents pôles à travailler ensemble en transversalité.

Le type « fonctions disséminées »

C'est la majorité des entreprises étudiées. Une densité qui s'explique par le caractère médian de ce type d'organisation. D'un

point de vue ascendant, on trouve les entreprises qui ont commencé par développer un service ou une cellule de veille (« pratique isolée ») mais qui avec le temps ont réussi à promouvoir la logique managériale souvent en ajoutant une dimension stratégique et prospective. C'est par exemple le cas de la direction R&D d'un grand groupe industriel leader mondial de son secteur qui a dépassé la seule collecte d'informations pour mettre en place une veille stratégique anticipative axée sur des « Watch Notes » et des « Screening Meeting » qui impliquent une véritable politique d'intelligence collective.

Quelle différence fondamentale peut-on trouver entre le type « pratiques isolées » et le type « fonctions disséminées ». Une différence à la fois en termes de dynamique organisationnelle et de *gap* managérial. Si les deux types souffrent à la fois d'un manque de reconnaissance des fonctions, faute de connaissance du concept mais également de leadership sur ces questions, le type « fonctions disséminées » s'inscrit dans une culture organisationnelle favorable dans la durée. Ce n'est pas le cas du type « pratiques isolées » où même lorsque le concept d'intelligence économique est connu, il n'est pas reconnu, car en trop fort décalage. Dès lors, certaines organisations préfèrent ignorer le terme plutôt qu'opérer une remise en question organisationnelle qui débouche nécessairement sur les dimensions culturelles et stratégiques.

Enfin, non seulement il n'existe pas de type idéal – l'objectif d'une plus grande agilité dépend en effet des réalités organisationnelles et culturelles de chaque entreprise et de ses concurrents – mais il n'existe pas non plus de parcours initiatique qui verrait apparaître un premier type avant un autre. Néanmoins, il apparaît que dans le type « dynamique intégrée », l'analyse stratégique et le management des connaissances font l'objet d'une attention plus forte et d'une transversalité plus grande.

Les maillons faibles de l'analyse et du management des connaissances

Concernant la terminologie, l'une des surprises de notre enquête est le consensus autour du terme « intelligence ». Est-ce dû à l'internationalisation des entreprises pour qui l'acception anglo-saxonne ne fait pas de doute ? Par contre, le second terme est plus varié et fonction de l'histoire de l'entreprise. Dans les organisations nées dans le secteur public ou fortement liées (notamment *via* l'origine des dirigeants), l'adjectif « économique » est souvent employé. Mais la tendance va tout de même vers le terme de *Competitive Intelligence* (ou « intelligence compétitive ») plus international et moins étatique. C'est presque systématique pour les organisations de type disséminées. Quant aux « pratiques isolées », si elles utilisent évidemment les termes liés aux multiples fonctions où elles se localisent (sécurité ici, *Knowledge Management* là), c'est la notion de veille qui tient le haut du pavé. Selon nous, cette question de terminologie n'est pas anecdotique quoi qu'en disent parfois les acteurs, et l'absence du terme « Intelligence » est généralement liée à l'absence d'analyse stratégique partagée et de management des connaissances.

Cette idée n'est pas nouvelle puisque les fondateurs de l'intelligence économique française notaient déjà ce problème : « L'intelligence économique américaine a ainsi beaucoup souffert de ses obsessions du professionnalisme de l'activité, et d'une orientation essentiellement concurrentielle (*Competitor Intelligence Professionals, Intelligence Champions*, cellules centralisées et spécialisées, *Business Intelligence Systems*). Le professionnalisme exclut « l'amateur », donc le passage à une pratique plus collective et à une rentabilité proportionnellement plus massive. De plus, l'existence d'un département spécialisé dans l'entreprise a souvent amené les cadres à se décharger sur lui de leur implication dans l'ingénierie stratégique de l'information. » (Rapport Martre, p. 51).

En d'autres termes, et au regard des entreprises que nous avons pu étudier, il apparaît que l'existence d'une cellule de veille ou d'intelligence économique peut être utile si elle permet d'enclencher une dynamique, mais qu'elle peut tout aussi bien la freiner, la véritable question étant de faire coexister les logiques fonctionnelle et managériale. Depuis toujours, les spécialistes de l'intelligence économique expliquent que le facteur clé de succès premier est la sensibilisation du numéro un de l'organisation. Mais la logique managériale ne se réduit pas à l'interne et dépend aussi de la vitalité de la communauté académique et professionnelle en termes de diffusion des théories et des pratiques ainsi que de l'institutionnalisation de l'intelligence économique.

Car il apparaît très clairement que les entreprises qui ont développé en leur sein un véritable dispositif d'intelligence économique sont également celles qui travaillent en réseau avec les pouvoirs publics. Plus les entreprises ont développé un dispositif intégré d'intelligence économique et plus elles s'inscrivent dans des dynamiques externes. Autrement dit, il ne peut y avoir de réel développement de l'intelligence économique d'entreprise sans politique publique étatique et territoriale tant les réseaux d'information, les relais d'influence ou les problématiques de sécurité économique appellent une réelle synergie public-privé⁷. Depuis 1993, les experts de l'intelligence économique ne disent d'ailleurs pas autre chose.

7. Ce constat est particulièrement criant pour les PME et les TPE. Voir à ce sujet la thèse de Doctorat de Pascal Frion soutenue en 2012 à l'université de Poitiers sur la « Généalogie de la faible percée du discours sur l'intelligence économique dans les TPE françaises : errements épistémologiques et propositions opérationnelles. »

RÉSUMÉ

L'intelligence économique française fête cette année son vingtième anniversaire officiel. Depuis 1994 et la sortie du rapport Martre, les pratiques se sont diffusées et ont évoluées. Après avoir donné un panorama historique de l'organisation de l'intelligence économique dans les entreprises française, il apparaît intéressant de les caractériser selon trois types: «dynamique intégrée», «pratiques isolées» et «fonctions disséminées». Cette typologie permet de mieux appréhender cette dynamique au sein des organisations et d'insister sur les deux maillons faibles généralement rencontrés: l'analyse et le management des connaissances.

ABSTRACT

French competitive intelligence is officially celebrating its 20th birthday this year. Since 1994, and the publication of the Martre report, practices have evolved and spread. After reviewing the history of competitive intelligence and its organisation in French firms, it seems interesting to characterise them according to three types: "integrated dynamic", "isolated practices", and "disseminated functions". This typology allows a better understanding of this dynamic within organisations, and underline two weak links that can generally be encountered: analysis and knowledge management.

BULLETIN D'ACHAT, D'ABONNEMENT OU DE RÉABONNEMENT

M, Mme, Mlle _____ Prénom _____

Société/Institution _____

N° _____ Rue _____

_____ Code postal _____

Ville _____ Pays _____

Adresse électronique _____

	France	Autres pays
1 an (5 numéros)	95 €	135 €
2 ans (10 numéros)	180 €	220 €

Je souscris un abonnement pour 1 an 2 ans

À partir du numéro _____

Je souhaite commander un numéro à l'unité (20€ + frais de port : France, 2,10€; Autres, 4,50€)

Numéro _____

Signature/Cachet _____

Date _____

Paiement par virement bancaire vers

Crédit du Nord

59, boulevard Haussmann, 75361 Paris, cedex 08

Banque : 30076 - Agence : 02019

Compte : 57336700200 - clé RIB : 09

IBAN : FR76 3007 6020 1957 3367 0020 009

swift (BIC) : NORDFRPP

précisez « frais bancaires à la charge du donneur d'ordre »

ou

Paiement par chèque à l'ordre de Choiseul Éditions,

Attention, les chèques étrangers doivent être en euros, compensables en France.

CONTACT:

Institut Choiseul

16 rue du Pont Neuf, 75001 Paris

Tel. : +33 (0)1.53.34.09.93

publications@choiseul.info



APARTÉS

Jean-Louis CARRÈRE

La diplomatie économique, « nouvelle frontière » de la politique française

Philippe MANGIN

La coopération agricole : produisons l'avenir

Didier ROBERT

L'île de la Réunion et les enjeux de l'émancipation

Alain BOUBLIL

La pensée « Maginot »

VILLAGE GLOBAL

Christian GAMBOTTI

Afrique : le grand réveil

Léon-Paul N'GOULAKIA

L'agriculture et les filières du café et du cacao : une ambition pour le Gabon

Nicolas TRIFON

L'emprise de Moscou sur la République de Moldavie : état des lieux

Robin RIVATON

L'Amérique à l'heure du maccarthisme technologique

HORIZONS

Pascal FAURE

Investir en France : faits, enjeux, et perspectives

Didier LUCAS & Nicolas MOINET

1994-2014 : quelle organisation de l'intelligence économique d'entreprise en France ?

Max BLANCHET

La nouvelle ère industrielle : une opportunité pour la France

Pascal JUNGHANS

Pour une géoéconomie de l'information

20 euros

