

## Avant-propos

Depuis la mise en place en France de la PPIE (politique publique d'intelligence économique), de nombreux colloques, formations, séminaires et publications, y compris les référentiels ont été réalisés et publiés sur ce sujet. Pourtant, au niveau du bilan, l'engouement des premiers jours a fait suite à une routine qui a « tiré » l'intelligence économique (IE) vers les problèmes de sécurité laissant en retrait la prospective, la stratégie, la connaissance géopolitique de l'entreprise, des institutions qu'elles exportent ou non.

Actuellement dans un monde en complète recomposition, où dans quelque 10 ans nous ne serons plus la sixième puissance mondiale, il faut reconsidérer notre vision des faits. Il faut donc « changer de mode de pensée », ne plus analyser les informations faciles à obtenir (car tel est le cas aujourd'hui) avec les références du passé.

L'intelligence économique est à redécouvrir. C'est l'objectif de cet ouvrage qui replace l'intelligence économique dans le contexte moderne de l'information et de son exploitation stratégique. La naïveté n'est plus de mise et il faut passer d'une passivité théorique à l'action. Agir, c'est bien entendu appliquer les méthodes et les outils du renseignement et de l'intelligence économique à la connaissance de l'environnement des entreprises. Mais c'est aussi utiliser cet ensemble pour bien s'imprégner des méthodes utilisées par nos concurrents pour nous combattre sur les marchés internationaux.

Avec le recul, on a l'impression que le concept initial d'intelligence économique s'est dilué. Les grands groupes, avec leurs moyens financiers, ont développé avec plus ou moins de succès leurs propres activités dans ce domaine. Mais, au niveau des programmes nationaux de recherche et de développement industriels – des pôles de compétitivité, des régions, de nos institutions de recherche, et des PME et PMI – l'intelligence économique n'a ni percolé, ni pris la place stratégique qui aurait dû être la sienne. Pourtant, sur le plan

international, cette discipline a de plus en plus d'adeptes, que ce soit bien entendu aux États-Unis, mais aussi en Chine, en Allemagne, en Asie du Sud-Est, etc.

Il est donc temps d'ouvrir les yeux, d'analyser les erreurs, d'être conscients de nos faiblesses, mais aussi de nos forces. L'intelligence économique, si elle est pratiquée dans le sens de l'action, n'est ni de l'espionnage, ni de la documentation, ni de la futurologie. C'est le moyen d'y voir plus clair, de développer une vision constructive et partagée et créer un véritable levier pour le développement économique et industriel. Engagée dans une concurrence farouche, une évolution est nécessaire, mais ce ne sont pas quelques centaines de start-up qui réussissent qui vont transformer en profondeur notre industrie ni l'aider rapidement à atteindre le seuil nécessaire lui permettant de se projeter sur les marchés extérieurs et donc de diminuer le déficit de notre balance commerciale.

Le monde de demain sera incertain, de nouvelles crises démographiques, climatiques, capitalistiques, terroristes sont à craindre, prévoir et analyser, il faudra explorer le futur pour mieux agir au présent, voilà en substance ce que nous avons voulu développer en neuf chapitres, allant de la géopolitique à la recherche et l'analyse des informations, au renseignement en passant par les sphères d'influence, la coopération internationale, l'innovation, l'intelligence territoriale, etc.

Nous espérons que la lecture de cet ouvrage apportera aux lecteurs un éclairage nouveau et introduira dans les activités de ceux qui exercent déjà, ou de ceux qui désireront commencer, des pratiques et des manières de faire brisant la routine et débouchant sur l'action. Comme le fait remarquer Delbecque, l'IE est actuellement fille de l'IE, en réalité, elle s'est reproduite au fil des années sans évolutions marquantes. C'est ce cycle que nous voulons interrompre pour faire entrer l'intelligence économique dans une nouvelle dimension.

# Introduction

« [...] Parce qu'elles sont ouvertes à un mouvement porteur de transformations continues et d'incertitudes, les sociétés de la modernité ne disposent plus que de cartes bougées, elles s'engagent dans l'histoire immédiate en y avançant à l'estime. » [BAL 88]

Nous voici engagés dans une nouvelle « grande transformation » du capitalisme. La crise sans précédent que nous avons vécue, les changements technologiques constants, les évolutions climatiques et environnementales, ainsi que la démographie, bousculent et accélèrent les ruptures. Entreprises, États et organisations tentent d'avancer, de trouver les démarches utiles pour « affronter les aléas, l'inattendu et l'incertain », modifier leur développement, etc. Leur besoin de connaître et de comprendre le monde s'exprime comme une priorité. Or depuis des temps anciens, l'homme n'a « pas cessé de s'évertuer avec les moyens du bord [...] à étudier, à tenter de comprendre le monde [...] à s'en faire une idée cohérente, à répondre avec intelligence aux questions que ne cesse de nous poser son existence [...] » [BOT 96].

## 1.1. Un monde instable en quête d'intelligence

L'état du monde contemporain rend plus intense encore et plus indispensable le besoin d'intelligence des situations, de *la* situation dirions-nous. La mondialisation accélère l'avènement du pouvoir des acteurs majeurs que sont les nouvelles puissances industrielles ou de services (Brésil, Chine, Inde, Russie, Indonésie) avec leurs entreprises, leurs réseaux d'expertise et d'influence. Mais au-delà de ces aspects industriels et économiques, de nouvelles menaces portées par des acteurs que sont les réseaux mafieux ou les terroristes nous poussent à revoir nos standards de protection de sécurité et de défense. Ces nouveaux entrants bouleversent les schémas stratégiques de nos entreprises, de nos États, de nos territoires et de leurs grandes institutions représentatives. Tous se trouvent confrontés à des formes de

concurrence et à des nécessités de coopération souvent inédites. La division du travail en est bouleversée. Les chaînes de valeurs se localisent au gré des avantages comparatifs et des débouchés.

L'innovation technique, organisationnelle et sociale s'impose alors comme l'arme de la différenciation, le vecteur du « temps d'avance », l'ingrédient de la créativité stratégique. Le facteur essentiel de cette dynamique semble être lié au savoir, à la connaissance, à l'intelligence et à l'expertise. Leur maîtrise est source d'avantages économique, technologique, social et culturel comme un gage de survie. Être compétitif est désormais insuffisant. Plus que jamais, il est nécessaire d'inventer et de construire les nouvelles grilles de lecture et les outils pour entrer « en puissance » dans le nouveau siècle. Avant tout, il convient de se doter des capacités d'intelligence collective des nouvelles dynamiques, des organisations, des menaces, des opportunités que porte le siècle : pour comprendre, pour voir loin, pour anticiper, décider et agir sous peine de « disparaître du monde » [TEN 09]. Si la prospective doit être réhabilitée, l'intelligence économique s'impose comme une discipline nouvelle à la fois comme démarche, outil et méthode de management des entreprises et des organisations, et comme politique publique.

L'ouvrage qui vous est proposé consacre l'importance primordiale de l'intelligence économique et stratégique. Elles sont définies comme l'habileté de l'individu ou de l'organisation à interpréter efficacement son écosystème pour y piloter sa stratégie et, bien sûr, comprendre et anticiper celle de ses concurrents et de ses partenaires, et plus largement de l'ensemble des parties prenantes. Elles sont nourries par un processus de collecte, d'analyse, de protection et de diffusion d'informations et de connaissances, mais aussi par notre capacité à protéger nos acquis matériels et immatériels. Cette définition issue de la pratique des entreprises vaut bien sûr pour la conduite de toute organisation, ainsi que des politiques publiques et de leur développement. Cette démarche consiste dans la conjugaison d'actions de veille et d'analyses, de sécurité économique et d'influence.

Qu'il s'agisse d'anticiper les évolutions de la nouvelle chaîne de valeur des filières automobile, aéronautique, logistique, agroalimentaire, de l'édition, d'anticiper ou de suivre les tendances des consommateurs, de comparer les meilleures pratiques, de repérer le signal annonciateur d'une rupture technologique ou de l'émergence d'une stratégie normative, juridique ou technique, de recomposer le profil culturel de telle ou telle organisation concurrente, les politiques publiques territoriales de ses partenaires ou de ses concurrents, ou d'analyser les chaînes de valeur et les stratégies mondiales de pôles de compétitivité. Il est question à chaque instant d'entrer en interaction avec l'environnement économique, social, culturel et technique, avec des acteurs publics et privés, avec des signaux faibles, des « faits porteurs d'avenir », des comportements

concurrentiels, etc. L'intelligence économique, réponse outillée à ces questions, permet de se doter résolument d'un mode d'interprétation, de mobiliser des outils de recueil et d'analyses adaptés à chaque situation et de donner un sens à cet environnement et à ses transformations. Être attentif à toutes les causes d'erreurs possibles et chercher sans relâche à maîtriser la dynamique de la connaissance pour comprendre « avant », s'assurer une prédominance, échapper au pire, c'est-à-dire à l'erreur stratégique, à l'endormissement, etc.

À ce jeu-là, les outils de la rationalité et de l'esprit scientifique s'avèrent insuffisants, voire créateurs de « mensonges à soi-même » (*self-deception* [GOR 17]), d'erreur d'appréciation ou d'analyses erronées de la situation dues à de mauvaises postures d'observation ou à l'application irréfléchie de rites décisionnels immuables et jamais remis en question. Un bon système d'intelligence économique requiert pour être efficace, l'hybridation avec un autre « mode du connaître », une attitude mentale articulant des modes de connaissance proches de l'intuition, de la sagacité, du flair, de l'attention vigilante ou de la curiosité. Plus encore, « l'invention au quotidien » et pour le futur de nouvelles voies au cœur des organisations et des marchés complexes ne peut s'envisager en solitaire. La coproduction et la « cogestion » des capacités d'intelligence s'imposent.

Cet ouvrage constitue la réponse à ces réalités inédites et à ce besoin en toutes situations de démarches et d'outils innovants du décideur confronté à son écosystème mouvant et imprévisible.

## 1.2. Objectifs de l'ouvrage

L'objectif est de mettre à disposition de managers privés et publics qui font face à la mise en place d'un projet d'intelligence économique, un outil pédagogique, opérationnel et pragmatique. Il en va de même pour tous les acteurs des sphères publiques et politiques qui se trouvent dans leur environnement décisionnel confrontés à des problèmes identiques. Il inclut des méthodes, des panels d'outils et des méthodologies. Il fournit des illustrations et des études de cas. À « l'homme de terrain » du secteur public ou privé souhaitant mettre en œuvre un projet d'intelligence économique, c'est-à-dire de mobilisation de capacités d'intelligence au service de stratégies de développement (compétitif, social, culturel, international) dans le cadre d'organisations adaptées, il procure des méthodes opérables et le guide pour identifier les meilleurs outils, voire construire/imaginer les outils pour chaque situation particulière et participer ainsi à la construction du futur des utilisateurs.

Il s'adresse donc autant aux managers d'entreprise (start-ups, TPE, PME, grands groupes, réseaux) qu'à leurs équipes, à des responsables associatifs, aux dirigeants de

pôles de compétitivité qu'aux équipes d'animation, aux responsables d'organismes publics qu'aux responsables des stratégies d'intelligence économique territoriale. Il est aussi particulièrement adapté aux problèmes d'orientation de la recherche qu'elle soit publique ou privée [DOU 16]. Il s'adresse donc « aux usagers » comme aux chefs de projet « intelligence économique » ainsi qu'aux divers responsables de l'ensemble de ces organisations.

### **I.3. Ambition et volonté**

Nous sommes guidés et animés par une ambition et une volonté claires : proposer un ouvrage méthodologique inscrit dans son temps, c'est-à-dire répondant aux défis de son temps et apte à contribuer à la construction du futur grâce aux instruments et aux organisations innovantes et diversifiées qu'il propose. Il doit permettre aux décideurs d'entrer dans le nouveau siècle avec les outils d'appréhension de sa complexité et non avec les outils et organisations du siècle passé et donc conçus pour un monde dépassé. Cette ambition et cette volonté sont d'autant plus importantes que nous nous trouvons dans une situation de transition et de latence vers un nouveau monde [VEL 10] régi par des enjeux économiques, productifs, sociétaux et environnementaux bouleversés.

Les auteurs de cet ouvrage sont déterminés à rompre avec le mimétisme des experts [RES 90] et à entrer dans une dynamique d'innovation qui donne à l'ensemble des méthodes et outils présentés toute leur originalité.

### **I.4. Originalité de l'ouvrage et innovation**

Elle réside dans la volonté de traiter l'intelligence économique de la façon la plus exhaustive possible sous l'angle de la pratique, mais sans oublier les aspects théoriques fondamentaux. En déroulant la logique du projet d'intelligence économique, nous avons pu consolider une chaîne d'outils techniques, de démarches et d'organisation très complète.

Les auteurs sont tout à la fois des innovateurs et des « réformateurs » [GUI 05], mais aussi des praticiens expérimentés. Nous avons souhaité apporter une contribution dans le cadre d'une logique « d'innovation ascendante », celle qui procède des usages et de la pratique. Nous imaginons des « praticiens astucieux » qui entreprennent d'adapter les méthodes, et croisent les outils pour répondre à la spécificité du besoin d'intelligence d'une situation. « Le praticien/usager interprète les méthodes à disposition, réinvente et participe à sa conception et donc reprend un pouvoir sur la méthode. » Il réagence les outils et les méthodes pour les adapter. L'univers des applications et des usages numériques constitue en ce sens un terreau

incontournable pour « les innovations ascendantes et contributives » à l'image de ce que fut le logiciel libre dans les années 1990 imbriquant technologies, contenus et pratiques organisationnelles.

Nous avons la conviction que l'intelligence économique procède de cette posture. Elle nous impose d'utiliser parfois « les moyens du bord », mais aussi les outils sophistiqués, les outils assemblés, recomposés, pour la circonstance par une urgente nécessité d'éclairer une décision ou une stratégie. C'est ce que nous appelons volontiers des mixtes stratégiques : par exemple l'utilisation des techniques des sphères d'influence appliquées par les grands groupes et imaginées par Richard D'Aveni [DAV 01], aux stratégies de territoires.

## I.5. Organisation de l'ouvrage

À partir de cette ambition partagée et de cette démarche, l'ouvrage est divisé en chapitres distincts présentant chacun un aspect particulièrement nécessaire à une démarche d'intelligence économique. Certains chapitres se recoupent partiellement tant il est nécessaire de reconsidérer les démarches et de les adapter au temps présent. L'intelligence économique ne peut être cloisonnée en silos. Nous avons aussi, à chacun des chapitres, associé une bibliographie de sorte que le lecteur puisse, indépendamment de leur ordre, les consulter plus facilement. Nous nous sommes aussi efforcés, dans le cadre de cette démarche, de fournir une ouverture internationale en ne limitant pas nos références à une seule école de pensée.

Enfin, il faut considérer que le sujet de l'intelligence économique est si vaste que l'on ne peut pas, dans un seul ouvrage, en présenter tous les contours. Nous sommes allés à l'essentiel et aux invariants qui, dans une démarche moderne d'intelligence économique, doivent être intégrés par les acteurs.

## I.6. Bibliographie

- [BAL 88] BALANDIER G., *Le désordre : éloge du mouvement*, Fayard, Paris, 1988.
- [BOT 96] BOTTÉRO J., HERRENSCHMIDT C., VERNANT J.-P., *L'Orient ancien et nous*, Albin Michel, Paris, 1996.
- [DAV 01] D'AVENI R.A., GUNTHER R.-E., COLE J., *Strategic Supremacy : How Industry Leaders Create Growth, Wealth, and Power through Spheres of Influence*, Simon & Schuster, New York, 2001.
- [DOU 16] DOU H., « Innovation et industrialisation : un enjeu pour la France », *Vie et sciences de l'entreprise*, n° 201, p. 168-189, 2016.

- [GOR 17] GORLIN E.-I., OTTO M.-W., « Truth Matters: Cognitive Integrity as an Intervention for Self-Deception », *PsyArXiv*, 2017, disponible à l'adresse : <https://psyarxiv.com/72h65/>.
- [GUI 05] GUILLAUD H., « De l'innovation ascendante », *Internetactu.net*, 1<sup>er</sup> juin 2005, disponible à l'adresse : <http://www.internetactu.net/2005/06/01/de-linnovation-ascendante/>.
- [RES 90] RESTIER-MELLERAY C., « Experts et expertise scientifique : le cas de la France », *Revue française de science politique*, vol. 40, n° 4, p. 546-585, 1990.
- [TEN 09] TENZER N., *Quand la France disparaît du monde*, Grasset, Paris, 2009.
- [VEL 10] VELTZ P., *La grande transition, La France dans le monde qui vient*, Le Seuil, Paris, 2010.