

Intelligence économique : acception française et multidimensionnalité

Sophie LARIVET

Doctorante, allocataire de recherche
CERAG, Université Grenoble 2, France

larivet@esa.upmf-grenoble.fr

MOTS-CLES : INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE, VEILLE STRATÉGIQUE,
RENSEIGNEMENT, INFLUENCE, LOBBYING

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



RESUME :

L'expression « intelligence économique » pose un double problème de flou conceptuel et de mise en œuvre sur le terrain. Nous présentons dans cet article les définitions et concepts centraux fondant son acception française, plus large que la définition anglo-saxonne. Nous précisons notamment le rapport entre veille stratégique et intelligence économique, réfutons l'assimilation pure et simple de l'intelligence économique à l'espionnage industriel, et insistons sur sa dimension pro-active que constitue l'influence. Puis, grâce à une revue synthétique des définitions existantes, nous proposons l'opérationnalisation du concept en huit dimensions permettant une meilleure compréhension de l'intelligence économique, ainsi que le repérage des pratiques en entreprise, et plus particulièrement en PME. Nous mettons ainsi en évidence les trois fonctions de l'intelligence économique : le renseignement, l'influence, la contre-intelligence, et ses supports : organisation, réseaux, technologie, existence d'un projet stratégique et éthique.

MOTS-CLES :

Intelligence économique, veille stratégique, renseignement, influence, lobbying.

INTRODUCTION

Thème de recherche transdisciplinaire et concept en maturation, l'intelligence économique (IE), et particulièrement l'IE en PME, n'a suscité que de rarissimes travaux théoriques ou empiriques dans le champ du management stratégique.

Or, depuis le début des années 1990, l'Etat, notamment par l'intermédiaire du Ministère de l'Industrie et du Commissariat Général du Plan, s'est donné pour mission de développer l'IE dans le tissu économique français. Des organismes d'appui ont été créés, et les actions collectives de sensibilisation se multiplient, notamment en direction des PME. De plus, il nous est apparu, au cours de nos années de participation à l'AFDIE (Association Française pour le Développement de

l'Intelligence Economique), que l'IE n'était pas une chimère, tout au moins dans quelques organisations de petite taille mais très dynamiques. L'entreprise d'une recherche sur l'existence et le cas échéant, sur les formes de l'IE en PME, nous semblait donc pertinente. Mais nous nous sommes heurtée à une difficulté à laquelle notre communication se propose de remédier : comment repérer l'IE en PME ?

A cette fin, nous présenterons les éléments fondant l'acception du concept d'IE. Puis nous préciserons les problèmes soulevés par les définitions existantes, avant de proposer des dimensions permettant un repérage des pratiques des entreprises.

1. FONDEMENTS DE L'ACCEPTION FRANCAISE DU CONCEPT D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

1.1. LES FACETTES DE L'INTELLIGENCE

Le concept d'intelligence a de multiples significations, qui s'enrichissent et se complètent. Ce terme reprend le sens du latin classique « intelligentia » : faculté ou capacité de connaître, de comprendre. Mais depuis le seizième siècle, le terme signifie également une relation secrète entre des personnes, d'où l'emploi ancien, repris alors à la langue anglaise, d'information fournie par un service privé de renseignements. Dans la langue française, cette signification s'est ensuite perdue, mais on en retrouve l'idée dans la locution « être en intelligence avec quelqu'un » (Dictionnaire historique de la langue française, 1993).

Il existe par ailleurs des distinctions dans les formes d'intelligence : l'intelligence cartésienne et la ruse, le logos et la métis des grecs. « La métis est bien une forme d'intelligence et de pensée, un mode du connaître ; elle implique un ensemble complexe, mais très cohérent, d'attitudes mentales, de comportements intellectuels qui combinent le flair, la sagacité, la prévision, la souplesse d'esprit, la feinte, la débrouillardise, l'attention vigilante, le sens de l'opportunité, des habiletés diverses, une expérience longuement acquise : elle s'applique à des réalités fugaces,

mouvantes, déconcertantes et ambiguës, qui ne se prêtent ni à la mesure précise, ni au calcul exact, ni au raisonnement rigoureux » (Détienne et Vernant, 1974).

D'une façon plus spécifique à notre champ d'investigation, c'est l'intelligence qui permet la créativité stratégique (Marmuse, 1996). En effet, elle est l'aptitude à établir des rapports signifiants entre des signes (Le Moigne, 1979). On peut donc situer l'intelligence au sein du processus de décision comme la phase de recherche des occasions ou conditions qui appellent les décisions (Simon, 1960).

L'intelligence est donc une capacité, une relation, une création de sens, une information, une qualité. Comprendre la richesse du terme nous permet de mieux appréhender le concept plus spécifique d'IE.

1.2. LES ORIGINES DU CONCEPT D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

1.2.1. Les pionniers

Selon Stenius (1977)ⁱ, c'est Luhn (1958) qui est l'auteur de la définition la plus ancienne de l'IE. D'après ce dernier, « tout système de communication servant à la conduite des affaires, au sens large, peut-être considéré comme un système d'intelligence. La notion d'intelligence peut être définie, dans un sens général, comme la capacité à appréhender les interrelations entre des faits disponibles de manière à guider l'action vers un but désiré ». Cette première définition indique d'emblée le lien très fort entre l'IE et l'action, et l'existence d'une finalité. Autrement dit, l'IE possède une dimension téléologique, elle est liée à un projet stratégique (Bournois et Romani, 2000).

La conception moderne de l'IE apparaît plus clairement encore dans l'ouvrage de Wilensky (1967), sous le nom d'intelligence organisationnelle. Il la définit comme « le problème de rassemblement, traitement, interprétation, et diffusion de l'information (...) nécessaire au

processus de prise de décisionⁱⁱ ». Il distingue trois catégories d'intelligence, dont la description met en évidence le fait que l'intelligence organisationnelle est aussi action.

- **L'intelligence de contact** consiste en la capacité à savoir qui décide de quoi, qui dispose de quelle information, comment et quand l'atteindre. C'est une compétence en matière de réseau relationnel. Cette intelligence politique correspond à notre conception moderne de l'influence ; Wilensky la considère comme la réponse à « l'imbriquementⁱⁱⁱ » d'intérêts divers, privés et publics. Les actions de lobbying sont présentées comme exemple de ce type d'intelligence. L'auteur ajoute que les « hommes de contact » sont également ceux qui assurent les missions « cachées^{iv} », qui « furètent » à la recherche des secrets des rivaux (sans précision quant à la légalité de ces actions).
- **L'intelligence interne** a pour objet la surveillance de l'intérieur de l'entreprise, la sûreté et la sécurité. Typiquement, les informations recherchées porteront sur « la performance, la politique et le moral » des unités de l'organisation, les groupes minoritaires qui menacent la stabilité (grèves), les personnalités, l'apparition de « leaders ».
- **L'intelligence des « faits et des nombres »** consiste à fournir au décideur de l'information technique, scientifique, juridique, économique, démographique, sociologique, industrielle... Wilensky précise de façon visionnaire l'importance des technologies de l'information dans ce volet de l'intelligence, que l'on peut rapprocher de la veille.

Ainsi, dans ce que Wilensky nommait « intelligence organisationnelle » en 1967, apparaissaient les constituants fondamentaux de ce que l'on nommera en France IE : les pratiques d'influence, la détection des menaces et des opportunités, mais aussi des forces et faiblesses de l'entreprise, la protection du patrimoine de l'organisation, les réseaux... Cependant, il faudra attendre la sortie du rapport Martre, en 1994, pour que ce concept soit diffusé à grande échelle en France.

1.2.2. La définition française officielle

Le rapport Martre (Commissariat Général du Plan, 1994) est généralement considéré comme le catalyseur de la prise de conscience, en France, des enjeux de l'IE. Elle y est définie comme « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile [nécessaire à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie] aux acteurs économiques ». Les critères de conduite de ces actions sont la légalité, l'optimisation des délais, du coût et de la qualité, et leur caractère cyclique.

Selon le rapport Martre, l'IE procède d'une intention stratégique et fait interagir tous les acteurs de l'économie (entreprises, groupements interprofessionnels, centres de décision locaux, nationaux, transnationaux, Etats). Elle utilise différents niveaux d'information, de la plus accessible jusqu'à l'information « grise » ou semi-ouverte. Elle facilite la mise en évidence des liens entre les facteurs (individus, événements, technologies, stratégies, savoir-faire) qui autorisent, par exemple, la reconstitution des intentions d'un concurrent. Elle conduit donc à des gains de temps, améliore la qualité du processus de décision stratégique et des pratiques d'influence (Commissariat Général du Plan, 1994).

La définition officielle du rapport Martre n'est donc pas très éloignée de celle de Wilensky. Elle y ajoute la notion de coordination, au sens le plus large (entre divisions, entre entreprises, entre acteurs de différents niveaux : entreprises et collectivités locales...), qui sera développée dans les travaux de Colletis (1997).

C'est la plus généralement admise. Cependant, elle pose un problème dans la démarche très opérationnelle de repérage de l'IE sur le terrain. Au cours d'entretiens exploratoires menés dans le cadre de notre thèse, et de notre participation aux ateliers de l'AFDIE, nous avons pu constater deux cas extrêmes : certaines entreprises font de l'IE sans le savoir, d'autres s'en réclament sans en remplir les critères essentiels. Outre ce fait, il est difficile de distinguer l'IE de la veille stratégique si l'on s'appuie sur cette définition. Nous avons également constaté une confusion, certes de moins en moins fréquente, entre IE et espionnage industriel.

1.3. INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET ESPIONNAGE

Si le rapport Martre exprime la volonté des pouvoirs publics de voir se développer l'IE en France, on peut penser qu'il porte en lui le germe de la résistance à cette démarche. En effet, la métaphore militaire qui court au long de cet ouvrage contribue largement à la confusion entre IE et espionnage industriel. Ce dernier cherche à obtenir par des moyens répréhensibles (corruption, piratage, vols de documents, écoutes téléphoniques...) les informations que l'on n'a pas pu ou su obtenir par des voies officielles (Rouach, 1996).

On comprend aisément l'utilisation d'un vocabulaire militaire, lorsque l'on consulte la liste des membres du rapport Martre : on y trouve entre autres des membres du Ministère de la Défense, des Généraux, des membres d'industries sensibles du point de vue de l'indépendance nationale (énergie, armement), qui ont toujours bénéficié d'une collaboration étroite avec les services de renseignement de l'Etat. L'adjectif « économique » précise que les acteurs concernés ne sont pas les militaires (dont la tradition d'intelligence se perd dans la nuit des temps^v), mais ceux qui prennent des décisions dans la sphère économique.

D'autres ouvrages utilisent également la métaphore militaire. Citons par exemple « la machine de guerre économique » d'Harbulot (1992), « les armes secrètes de la décision » de Allain-Dupré et Duhard (1997). Ces titres entretiennent la réputation sulfureuse de l'IE, et aussi la méconnaissance de ses méthodes et de ses enjeux. Jusque dans la littérature académique, l'IE est confondue avec l'espionnage (Pateyron, 1997).

La question est d'autant plus délicate que la métaphore militaire, si elle est répandue en stratégie, n'est pas toujours aussi proche de la vérité que dans le cas de l'IE. En effet, la DGSE^{vi}, la DST, les RG interviennent de plus en plus souvent dans les affaires économiques (OPA, grands contrats, transferts de technologie), et les agences de renseignement privées recrutent les anciens fonctionnaires des services secrets (Dasquié, 1999). La frontière entre IE et renseignement militaire n'est donc ni claire ni étanche.

Même si le rapport Martre précise que l'information doit être obtenue légalement, les pratiques d'un Etat et d'une entreprise sont à ce sujet difficilement comparables. Les lois françaises sont

inadaptées à la pratique de l'IE : il est difficile de distinguer ce qui est licite de ce qui est civilement ou pénalement répréhensible (Bessy, 1998).

IE n'est donc pas synonyme d'espionnage industriel, mais une vision trop angélique du concept nous semble inadaptée à sa réalité. Selon Bournois et Romani (2000), 95% des chefs d'entreprise ont effectivement le sentiment d'être en situation de guerre économique. Les dérives malsaines existent. Il est clair que la pratique des entreprises est souvent plus « licite » (non interdite par la loi, dans un « vide juridique ») que strictement légale. L'espionnage industriel est certes « le cancer de l'IE » (Rouach, 1996), mais ce n'est en aucun cas le critère de différenciation majeur entre IE et veille stratégique. Nous allons donc à présent mettre en avant les différences entre ces deux derniers concepts.

1.4. INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET VEILLE STRATÉGIQUE

1.4.1. Une traduction délicate

L'assimilation courante entre veille stratégique et IE est en partie due à un problème d'équivalence entre les corpus anglo-saxons et francophones. Comme le signale Baumard (1991), l'acception française d'IE est plus large que celle des termes Business intelligence, Competitive intelligence, Economic Intelligence, ou Strategic Intelligence. Ces termes sont généralement traduits par le concept de veille stratégique, c'est-à-dire qu'il se limitent au domaine de la surveillance de l'environnement de la firme. L'étude des actions d'influence est souvent effectuée sous le terme générique de « Lobbying ».

L'évolution du concept générique de « Competitive Intelligence » a été décrite par Prescott (1995)^{vii}. L'auteur situe le situe dans sa troisième phase de développement. La première phase, dans les années 1960 à 1970, est baptisée « competitive data gathering ». Elle est centrée sur la collecte de l'information. Les auteurs les plus remarquables sont Aguilar (1967)^{viii}, Cleland et King (1975), et Montgomery et Weinberg (1979). La deuxième phase, dans les années 1980, est celle de l' « industry competitor analysis ». Elle s'intéresse davantage à l'analyse sectorielle, et à la transformation des données en renseignement. L'influence de Porter (1980) est considérable,

mais les praticiens (Sammon et al., 1984) et consultants (Fuld, 1985; Kelly, 1987) s'emparent largement du thème. C'est l'époque des premiers enseignements, de la vulgarisation, de la création de la SCIP^{ix}. La troisième phase, « Competitive Intelligence for decision making », caractérise la période récente : elle s'interroge sur la capacité du concept à servir les décisions stratégiques, et sur son impact sur le profit. Les auteurs principaux sont des universitaires tels que Goshal et Westney (1991). Enfin, Prescott (1995)^x entrevoit l'avènement d'une quatrième phase, qu'il nomme « Competitive Intelligence as a core capability », mettant l'accent sur l'importance des dimensions humaines, comportementales, et informelles.

Cette précision sur le corpus anglo-saxon nous conduit à aborder à présent la distinction francophone entre IE et veille stratégique.

1.4.2. La veille stratégique, composante de l'intelligence économique

Selon Lesca (1994a et 1994b) la veille stratégique est le « processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude ». Reprenons pas à pas cette définition qui sert de point de départ à un très grand nombre de recherches.

- La veille stratégique est un processus cyclique dont la matière première est l'information. On retrouve ce même cycle du renseignement dans l'IE. Cependant, l'IE ne nous semble pas être un processus au sens « séquence d'événements » (Van de Ven, 1992), comme l'est la veille stratégique. Nous préférons parler, à l'instar de Prescott (1995) de compétence ou de capacité de l'entreprise, source potentielle d'avantage concurrentiel.

- La veille stratégique « écoute », c'est-à-dire qu'elle capte et traite des signaux émanant de l'environnement, mais n'agit pas sur cet environnement. Pour Baumard (1991), « l'impact de la veille est limité par le fait qu'elle s'interdit de modifier l'environnement sur lequel elle exerce une observation continue. L'IE a un rôle de modification de l'environnement (lobbying, influence), elle est proactive ».

- Cette écoute est anticipative dans les deux cas : nous remarquons simplement avec Bournois et Romani (2000) que le management de l'entreprise a toujours été marqué par cet exercice d'anticipation.

- La veille stratégique traite des signaux faibles (Ansoff, 1975), rebaptisés signes d'alerte précoce. L'IE se concentre sur eux, mais n'exclut a priori aucun type d'information.

- Les signaux traités par la veille stratégique émanent de l'environnement externe de l'entreprise. L'IE écoute aussi l'intérieur de l'organisation (Cristallini et Paturel, 1999).

- L'objectif de la veille est la détection des opportunités et la réduction de l'incertitude. L'IE est plus ambitieuse, puisqu'elle cherche aussi à influencer l'environnement, et à maîtriser le patrimoine de l'entreprise.

En résumé, si la veille stratégique est indispensable à l'IE, elle n'est pas l'IE. Elle en est une composante nécessaire, et probablement le meilleur point d'entrée. On peut ajouter que la différence essentielle entre veille stratégique et IE réside dans la modification de l'environnement que vise l'IE. C'est à cette différence que nous allons nous attacher à présent.

1.5. INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET INFLUENCE

L'influence est l'action lente et continue exercée sur une personne ou une chose (Dictionnaire historique de la langue française, 1993), elle produit un effet à distance. Les pratiques d'influence peuvent se comprendre comme un refus d'accepter l'environnement comme une contrainte, ses règles et ses lois comme des données. Cette conception interactive des relations entreprise-environnement suppose une interdépendance dynamique entre les deux (Joffre et Koenig, 1992). De plus, l'entreprise qui pratique l'influence refuse d'accepter le marché comme son seul terrain d'action : elle agit également « hors-marché » (Baron, 1995). En France, ce thème est étudié sous le nom de stratégies politiques, de stratégies relationnelles, ou de lobbying (Stratégor, 1993).

Le lobbying est une activité consistant à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement le processus d'élaboration, d'application, ou d'interprétation des mesures législatives, des normes, des règlements, et plus généralement de toute intervention ou décision des pouvoirs publics (Farnel, 1994)^{xi}. Les techniques employées consistent toutes à apporter de l'information à la personne / institution que l'on désire influencer (par le biais, par exemple, de dossiers techniques), cette information pesant dans le sens des intérêts de l'entreprise influençante. Cette idée est en quelque sorte le pendant de la veille : dans cette dernière, l'information émane de l'environnement et est injectée dans le processus de décision de l'entreprise. Symétriquement, le lobbying et les actions apparentées consistent à injecter de l'information dans le processus de décision d'une ou plusieurs organisations appartenant à l'environnement de l'entreprise.

La littérature anglo-saxonne regorge de recherches sur le lobbying. En revanche, comme le soulignent Nioche et Tarondeau (1998), les manuels de stratégie et de management français sont rarement bavards sur la question. Les auteurs déplorent notamment le manque de travaux sur les interdépendances des processus de décision réglementaires et stratégiques et sur le lien entre ces stratégies et l'IE.

Pour Jacobiak (2000), ce lien est pourtant évident : le lobbying et les pratiques d'influence font partie de l'IE. Celle-ci, dans sa partie politique telle que l'a définie Wilensky (1967), consiste à récolter de l'information, mais également à en diffuser vers le réseau des décideurs extérieurs à l'entreprise. La conduite d'une démarche d'IE est donc circulaire : les sources d'informations sont aussi les cibles destinataires de l'information (Bloch, 1996).

Ainsi, une des définitions anciennes d'intelligence qualifiant celle-ci de relation, l'IE peut se concevoir comme une relation d'influence entre l'organisation et les acteurs qui pourraient la contraindre. On retrouve ici l'approche « stakeholders » développée notamment par Freeman (1984). C'est une interaction entre acteurs, qui procède de l'échange d'informations, et non plus de la collecte à sens unique réalisée par l'entreprise. Bloch (1996) a qualifié l'IE d'interface entre

l'entreprise et son environnement. Cette dimension stratégique de l'IE est pourtant négligée dans bien des définitions.

Le concept d'IE étant éclairci, nous nous proposons d'appréhender maintenant la question de son opérationnalisation.

2. OPÉRATIONNALISATION DU CONCEPT D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

2.1. RECENSEMENT DES DÉFINITIONS

Le recueil de définitions présenté dans le tableau ci-dessous n'a aucunement la prétention d'être exhaustif ou universel. Il comprend les définitions fondatrices, ainsi que des définitions d'auteurs francophones. Comme nous l'avons déjà précisé, l'acception française d'IE est plus globale que celle de « Competitive Intelligence » : elle inclut la surveillance comme l'influence. Nous avons donc écarté certaines définitions anglo-saxonnes.

TABLEAU 1
Quelques définitions de l'intelligence économique

n°	auteur(s)	date	appellation	définition
1	Luhn	1958	système d'intelligence	tout système de communication servant à la conduite des affaires, au sens large
2	Wilensky	1967	intelligence	le problème de rassemblement, traitement, interprétation, et

			organisationnelle	diffusion de l'information (...) nécessaire au processus de prise de décision
3	Baumard	1991	intelligence d'entreprise	activité qui consiste à « systémiser » le recueil, le traitement et l'exploitation de l'information environnementale au profit d'une organisation (...) se conçoit comme une interaction de l'environnement et de l'entreprise (...) a un rôle actif d'intervention.
4	CGP	1994	IE	ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile [nécessaire à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie] aux acteurs économiques
5	Besson et Possin	1996	IE	capacité d'obtenir des réponses à des questions en découvrant des intelligences entre deux ou plusieurs informations préalablement mémorisées.
6	Bloch	1996	IE	processus d'échanges d'information interface entre l'entreprise et son environnement
7	Levet et Paturel	1996	IE	la collecte et l'interprétation de l'information économique en vue d'une action économique, immédiate ou ultérieure, individuelle ou collective
8	Marmuse	1996	intelligence stratégique	capacité à identifier les opportunités stratégiques et à en évaluer la qualité potentielle
9	Rouach	1996	IE	culture et mode d'action mettant en œuvre des moyens déjà existants, système de veilles lié et interdépendant.
10	Colletis	1997	IE	capacité [d'une entreprise particulière] à combiner efficacement des savoir-faire et des compétences internes et externes, en vue de résoudre un problème productif inédit
11	Hassid et al.	1997	IE	un nouvel état d'esprit et un nouveau cadre de travail
12	De Vasconcelos	1999	IE	ensemble de plusieurs actions coordonnées et continues, à savoir : actions d'orientation, de collecte, de mémorisation, de diffusion. Celles-ci visent à traiter l'information de façon à la rendre exploitable stratégiquement pour transformer la matière première « information » en valeur ajoutée. Ces diverses actions, légalement développées, doivent avoir comme support un système d'information et de communication intégré par réseau : d'une part autour d'un réseau interne à l'entreprise (via Intranet) et d'autre part au sein d'une collaboration (via Internet) entre les acteurs externes ayant des intérêts communs.
13	Bournois et Romani	2000	intelligence économique et stratégique	démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes.
14	Lointier	2000	IE	activité de renseignement dans un cadre légal et déontologique

Ces définitions présentent à notre avis deux inconvénients. Le premier est que certaines sont trop peu spécifiques de l'IE. Par exemple, celles du Commissariat Général du Plan (1994) ou de Lointier (2000) ne permettent pas de distinguer clairement IE et veille stratégique.

Le second inconvénient réside dans le degré de précision des définitions : celle de Bloch (1996) est très large et ne rend pas compte des multiples dimensions de l'IE. Celle de De Vasconcelos (1999), à force d'être exhaustive est trop précise : une TPE non équipée d'un Intranet ne peut-elle pour autant pratiquer l'IE ? Nous pensons que De Vasconcelos a souligné dans sa définition une dimension technologique pertinente, mais qu'il est allé trop loin dans la précision du « moment » auquel une organisation bascule dans la pratique effective de l'IE.

Cependant, notre objectif étant de proposer un outil de mesure de l'IE en PME, nous ne souhaitons pas ajouter ici une nième définition qui ne ferait que porter l'accent sur certaines facettes du concept. Suivant la démarche de Lazarsfeld (1967), nous nous proposons de découvrir à présent les composantes ou dimensions de ce concept.

2.2. LES DIMENSIONS DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Les cas d'entreprises appartenant à L'AFDIE, décrits dans les articles de la Revue d'Intelligence Economique ne révèlent pas des comportements homogènes en matière d'IE. Par exemple, toutes les sociétés ne sont pas aussi avancées dans la mise en œuvre d'une politique d'influence. Nous estimons donc que la décomposition de l'IE en dimensions devrait nous permettre de repérer les pratiques des PME, mais également d'en dresser une taxonomie.

2.2.1. Les fonctions de l'intelligence économique

Une première approche théorique a été effectuée par Levet et Paturel (1996). Les auteurs identifient quatre fonctions de l'IE, ainsi que des critères de repérage de ces dimensions. Ces propositions sont présentées dans le tableau 2.

TABLEAU 2
fonctions de l'intelligence économique

Fonction	Critères
----------	----------

Maîtrise du patrimoine scientifique et technologique et des savoir-faire	• Identification des savoirs et savoir-faire • Connaissance du droit, des règles et des normes de la propriété industrielle et immatérielle • Application des règles de sûreté et de sécurité industrielle • Maîtrise des technologies de l'information • Conscience du coût de l'information
Détection des opportunités et des menaces	• Anticipation du risque • Maîtrise des techniques de veille • Application du cycle du renseignement • Perception de la réalité des rapports de force • Recensement des complémentarités • Capacité de détection des réseaux • Capacité de déploiements offensifs
Coordination des activités	• Sens du dialogue • Culture collective de l'information • Combinaison opérationnelle de l'information fermée • Capacité de mobilisation des réseaux
Pratiques d'influence	• Maîtrise des techniques de guerre de l'information • Valorisation de l'information • Investissement dans l'information • Appropriation des réseaux d'information

Source : d'après Levet (1997)

Ces fonctions de l'IE nous fournissent des indications pertinentes sur les différentes ressources et compétences qui fondent la capacité d'IE d'une entreprise. Les activités de renseignement, de contre-renseignement et d'influence sont largement mises en avant, ainsi que la dimension réticulaire de l'IE. Cette contribution fondatrice de Levet et Paturel a été confirmée et complétée par les résultats empiriques de Bournois et Romani (2000), qui déterminent les dimensions saillantes de l'IE dans les grandes entreprises françaises.

2.2.2. Les dimensions de l'intelligence économique dans les grandes entreprises françaises

La première recherche quantitative à grande échelle sur l'IE a été réalisée par Bournois et Romani (2000) auprès de 1200 grandes entreprises répondantes, dont 51% déclaraient pratiquer effectivement l'IE, et dont 18% avaient l'intention de le faire. Il en ressort quatre dimensions saillantes.

- La dimension écologique structure les pratiques selon la nature de la concurrence et le type d'organisation interne. La taille de l'entreprise et sa part de l'export dans le chiffre d'affaire sont intimement liées à la pratique de l'IE.
- La dimension téléologique concerne le lien entre IE et stratégie. Cette dimension permet de situer les entreprises selon le degré de priorité qu'ils accordent à l'IE, et selon la vision plus ou moins englobante qu'ils en ont. Les auteurs montrent que pour les chefs d'entreprise, les fondements de l'IE reposent sur l'analyse stratégique. Les entreprises qui pratiquent l'IE ont une vision à plus long terme.
- La dimension psychosociologique résume les questions relatives aux acteurs. Les indicateurs principaux sont la spécialisation du responsable de l'IE et sa proximité hiérarchique avec la direction. Dans 62, 2% des cas, le responsable de l'IE est perçu comme une force de proposition stratégique. Dans 82,5% des entreprises qui pratiquent l'IE, les salariés sont au moins un peu sensibilisés à ce phénomène.
- La dimension technologique résume la problématique des méthodes et outils de l'IE., selon deux axes majeurs : le degré de formalisation de l'IE, et le type de protection dont est munie l'organisation face, notamment, aux questions de sécurité de l'information. Pour 68,9% des entreprises, l'IE est faiblement formalisée, et pour 90,9%, il n'existe pas de système d'évaluation de son efficacité. Concernant Internet, il n'arrive qu'en 5^{ème} position des sources d'information utilisées.
- La dimension « rétilogique » étudie les réseaux, éléments-clés du système d'IE. Elle combine les dynamiques des réseaux internes à l'entreprise, et des réseaux extérieurs. La circulation de l'information en interne se fait majoritairement par messagerie électronique, et 62, 6% d'entreprises praticiennes de l'IE déclarent avoir des groupes d'experts internes. Le partenaire principal en matière d'IE est la Chambre de Commerce, suivie des associations professionnelles. Le réseau externe est le plus souvent activé de manière informelle (50, 2% des cas).

La richesse des connaissances apportées par cette enquête est impossible à résumer en quelques lignes. Néanmoins, les cinq dimensions évoquées ci-dessus nous permettent d'enrichir notre perspective d'opérationnalisation du concept d'IE.

2.2.3. Transfert des dimensions vers le terrain des PME

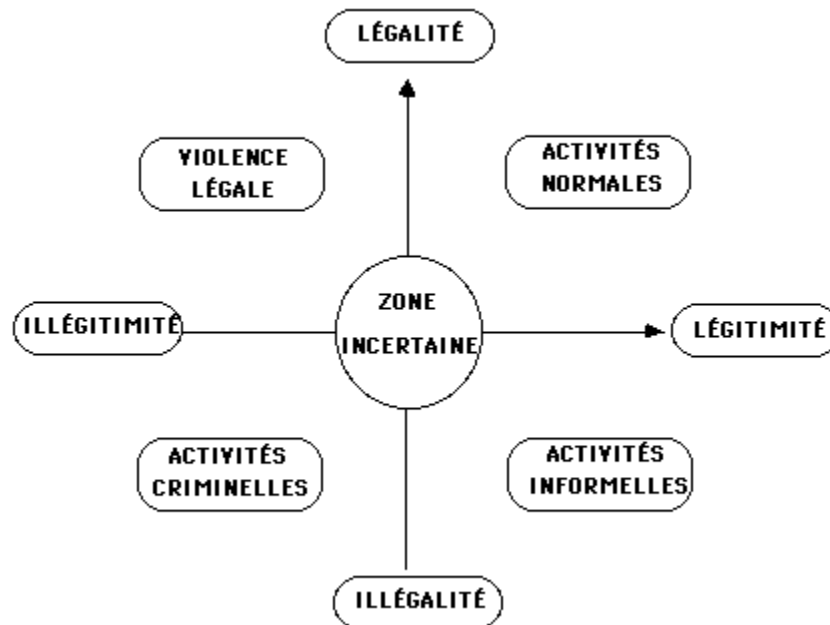
A la fin de leur ouvrage, Bournois et Romani (2000) évoquent la nécessité de procéder à une extension de leur enquête vers les PME-PMI. En effet, le facteur taille est le premier critère d'interprétation des différences et similitudes entre les pratiques des entreprises. Les firmes de moins de 200 salariés employant plus des deux tiers du secteur privé, la question n'est effectivement pas négligeable. Mais la réplication pure et simple de leur enquête n'est pas envisageable. Nous devons donc créer notre propre échelle de mesure de l'IE, spécifique à son repérage en PME.

Pour ce faire, nous avons interrogé des experts lors d'entretiens exploratoires (2 directeurs de PMI pratiquant l'IE, 2 ne déclarant pas la pratiquer, 1 consultant travaillant en PME). Après leur avoir posé des questions ouvertes et semi-ouvertes sur leur conception de l'IE, nous avons formé des groupes de mots-clés à partir de leurs discours et des catégories conceptuelles évoquées ci-dessus. A partir de ce matériau, nous proposons les huit dimensions suivantes.

- La première dimension de l'IE est celle du **renseignement**. Qu'ils la nomment cycle de l'information, identification des problèmes et opportunités, ou veille, elle est reprise par l'intégralité des auteurs et praticiens.
- La deuxième dimension est **réticulaire** (CGP, 1994, Martinet et Marti, 1995). Nous n'avons pas particulièrement développé cet aspect de l'IE, mais il est évoqué dans les définitions 4, 7, 10, 12, et 13 du tableau 1 (coordination, collective, combinaison, collaboration). L'un des patrons interrogés (secteur pharmaceutique) a résumé cette dimension par la phrase « nous sommes bons en IE car nous sommes une entreprise-réseau au sein d'un réseau d'entreprises ». Nous reprenons également ici les conclusions de Bournois et Romani (2000).

- Une troisième dimension est celle de **l'influence** (interaction, intervention, échanges, interface : voir définitions 3 et 6), déjà largement présentée plus haut. Cette dimension est importante du point de vue théorique, car elle permet de distinguer nettement veille stratégique et IE. Il semble également que ce soit un facteur discriminant dans les pratiques du terrain. L'un des dirigeants pratiquant l'IE nous a indiqué qu'il tentait de peser systématiquement sur les normalisations en cours.
- La quatrième dimension est **téléologique** : l'IE suppose un projet stratégique (Bournois et Romani, 2000) (mots-clés : conduite des affaires, prise de décision, exploitation, action, résolution de problème : définitions 1, 2, 4, 7, 10, 13). Plus encore dans les discours des dirigeants, il nous a semblé que l'IE était à la fois une compétence de l'entreprise, et un véritable projet concernant l'ensemble des salariés.
- Une cinquième dimension est **éthique** (définitions 12 et 14). Là encore, ce sont les praticiens qui insistent : « les PME n'ont pas les moyens de jouer les James Bond ». Plutôt que de se restreindre à envisager la seule légalité des actions, Verna et Durst (1998) proposent d'examiner l'IE à travers la double problématique de « légalité-légitimité ».

Figure 1
La problématique légalité-légitimité
(Source : Usunier et Verna, 1994)



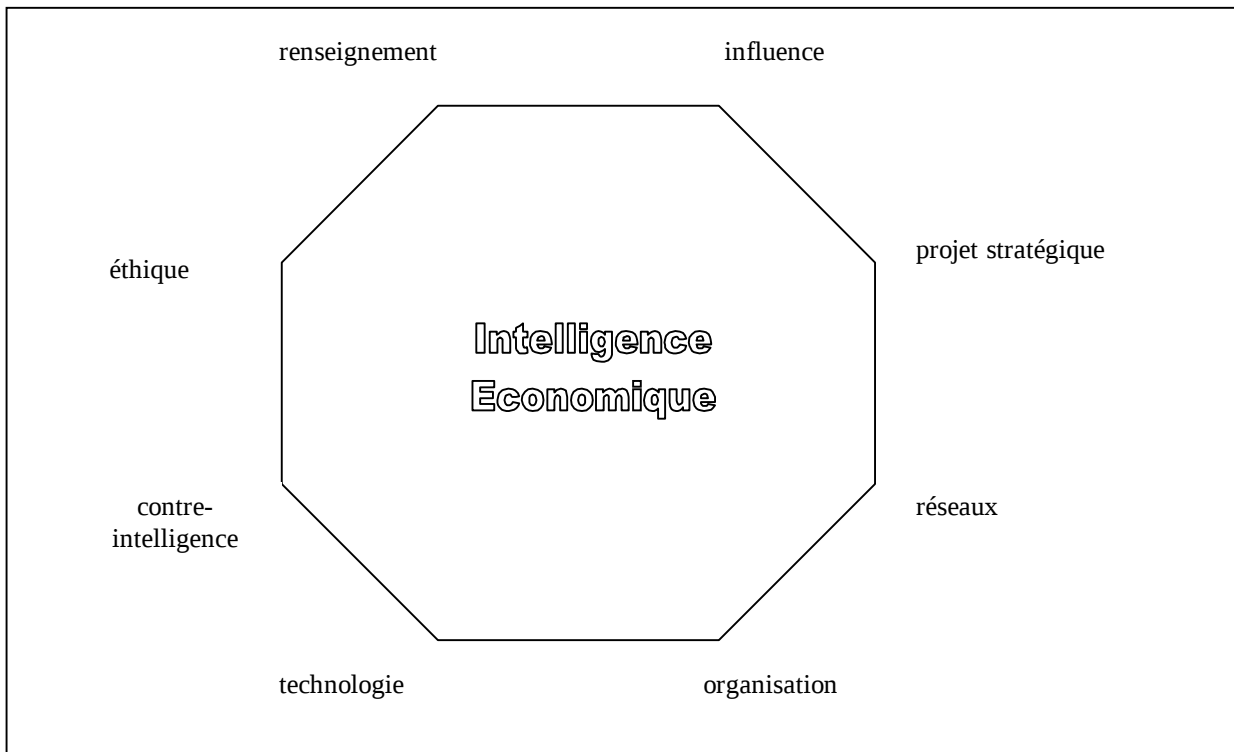
L'objet de notre article n'est pas de situer de façon définitive les pratiques d'intelligence économique dans cette grille d'analyse, exercice par ailleurs délicat en raison de la relativité culturelle de la notion de légitimité et des spécificités légales nationales. En revanche, chaque entreprise a intérêt à mener une réflexion de ce type sur ses propres pratiques, afin de se fixer une déontologie qui serve de cadre d'action à ses employés. Par exemple, le lobbying pourrait être considéré comme une pratique légitime (participation des entreprises aux processus réglementaires) ou illégitime (les plus grosses entreprises font plus facilement entendre leurs voix, donc la démocratie est bafouée), légale (transmission d'un dossier d'information) ou illégale (corruption).

- Une sixième dimension est **organisationnelle** (culture, état d'esprit, cadre de travail : définitions 9, 11, 13). Cette dimension a notamment été étudiée par Evrard-Samuel (1998), et Bournois et Romani (2000).
- Une septième dimension existe dans la littérature, bien qu'elle soit peu explicite dans les définitions : il s'agit de la dimension défensive de l'IE, et qui recouvre la **contre-intelligence** et la protection du patrimoine de l'organisation (Levet et Paturel, 1996). C'est un souci peu présent dans les entretiens que nous avons réalisés avec les dirigeants.

- Enfin, une dernière dimension, **technologique** apparaît dans les définitions 12 et 13 mais également dans le reste de la littérature (le thème le plus abordé étant l'informatique). Le consultant interviewé nous a expliqué que « l'introduction d'Internet a été l'élément déclencheur de la mise en place d'une IE dans la plupart des petites sociétés ».

L'IE est donc un concept multidimensionnel, composé des items suivants :

Figure 2
Dimensions de l'intelligence économique



On peut préciser qu'il existe une forme de hiérarchie entre ces dimensions, les **fonctions** de renseignement, d'influence et de contre-intelligence étant supportées par les **dimensions de soutien** que sont l'organisation, les réseaux, la technologie, l'éthique et l'existence d'un projet stratégique.

2.3. VERS UNE MESURE DES PRATIQUES D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE EN PME

La démarche de mesure des concepts en sciences sociales de Lazarsfeld (1967) est constituée de trois étapes. Nous avons présenté brièvement ici les deux premières, celle de la conceptualisation, et celle de la détermination des dimensions ou facettes de l'intelligence économique.

La troisième étape de définitions d'indicateurs, véritables instruments de mesure, a été effectuée et traduite sous forme d'un questionnaire administré par voie postale à 1000 PME de la région Rhône-Alpes. Ce travail constitue une échelle de mesure de l'IE, c'est-à-dire son opérationnalisation. Il devrait nous permettre de décrire les formes que l'IE prend en PME.

CONCLUSION

L'IE s'inscrit dans la problématique éternelle du renseignement des entreprises, mais elle la renouvelle et la transforme. Par exemple, par sa dimension « influence », elle élargit la vision stratégique du dirigeant. Celle-ci, définie par Cossette (1993)^{xii}, comme « une représentation mentale que développe le dirigeant de la situation et des caractéristiques futures de son organisation » s'enrichit de perspective d'interaction avec l'environnement. L'IE permet donc d'élargir la zone de cohérence de la stratégie, qui comprend les diverses solutions à la disposition de la firme en harmonie avec les aspirations des dirigeants (Levet et Paturel, 1999).

Nous avons effectué un travail d'éclaircissement conceptuel, qui, nous l'espérons, aura dissipé certaines zones d'ombre qui entourent cette pratique. L'intelligence économique n'est pas de l'espionnage industriel, même si certains ex-membres des services secrets y sévissent. Elle n'est pas réductible à la veille stratégique, même si celle-ci en est la composante fondamentale. Elle n'est pas réservée aux grands groupes, mais on est encore loin de connaître ses manifestations en PME.

Véritable capacité d'anticipation et de proaction, l'IE mérite toute l'attention des praticiens, mais aussi des chercheurs. N'est-elle pas l'art de se poser les bonnes questions ?

BIBLIOGRAPHIE

Aguilar F.J., Scanning the Business Environment, New York : MacMillan, 1967.

Allain-Dupré P., Duhard N., Les armes secrètes de la décision : la gestion de l'information au service de la performance économique, Paris : Gualino Editeur, 1997.

Ansoff H.I., « Managing Strategic Surprise By Response to Weak Signals », California Management Review, XVIII, 1975, pp. 21-33.

Baron D.P., « The Nonmarket Strategy System », Sloan Management Review, fall 35, 37, 1, 1995, pp. 73-85.

Baumard P., Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Paris : Masson, 1991.

Besson B., Possin J-C., Du renseignement à l'intelligence économique, Paris : Dunod, 1996.

Bessy J., « Mythes et limites de l'intelligence économique », Veille, 15, 1998, pp. 27-29.

Bloch A., L'intelligence économique, Paris : Economica, 1996.

Bournois F., Romani P-J., L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, Paris :Economica, 2000.

Colletis G., « Intelligence économique : vers un nouveau concept en analyse économique ? », Revue d'Intelligence Economique, 1, 1997, pp. 25-34.

Commissariat Général du Plan, Intelligence économique et stratégie des entreprises, Paris : La Documentation Française, 1994.

Cristallini V., Paturel R., « Risques liées à un déficit de la fonction d'intelligence économique et à la polarisation su l'environnement externe d'une entreprise », Revue d'Intelligence Economique, 5, 1999, pp. 10-28.

Dasquié G., Secrètes affaires, les services secrets infiltrent les entreprises, Paris : Flammarion, 1999.

Décaudin J.M., « Lobbying », in Encyclopédie de Gestion,, 2^{ème} éd. Joffre P. et Simon Y., Paris : Economica, 1997, pp. 1773-1780.

Détienne M., Vernant J.-P., Les ruses de l'intelligence: la métis des Grecs, réédition de 1989, Paris : Flammarion, 1974.

De Vasconcelos C.R.M., L'intelligence économique et la stratégie de développement de la PME, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion de l'Université Grenoble II, 1999

Dictionnaire historique de la langue française, sous la direction de Alain Rey, Paris : Dictionnaires Le Robert, 1993.

Ducatte J.C., La gestion de l'influence, Paris : Editions Liaisons, 1998.

Evrard-Samuel K., « Les freins à l'intelligence économique dans la culture française », Revue d'Intelligence Economique, 2, 1998, pp. 91-98.

Freeman R.E., Strategic Management : a Stakeholder Approach, Boston : Pitman, 1984.

Hassid L., Jacques-Gustave P., Moinet N., Les PME face au défi de l'intelligence économique, Paris : Dunod, 1997.

Harbulot C., La machine de guerre économique, Paris : Economica, 1992.

Jacobiak F., « Les limites de l'intelligence économique - Commentaires de F. Jacobiak », la Revue de l'Association des Diplômés de l'IAE, 162, 2000, pp.14.

Joffre P., Koenig G., Gestion stratégique, Paris, Litec, 1992.

Lazarsfeld P., « Des concepts aux indices empiriques », in Boudon R. et Lazarsfeld P, Le vocabulaire des sciences sociales, Paris : Mouton & Co, 1967.

Le Bon J., Contribution des vendeurs à l'intelligence économique : un modèle explicatif de l'effort envers la veille marketing et Commerciale, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion de l'Université Paris IX Dauphine, 1998.

Le Moigne J-L., « Informer la décision ou décider de l'information ? », Economies et Sociétés, Cahier de l'ISMEA, série G, 1, 1979, pp. 889-918.

Lesca H., Veille stratégique de l'entreprise, Lyon-Villeurbanne : Aster, 1994a.

Lesca H., « Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche », Economies et Sociétés, série sciences de gestion, 20, 1994b, pp. 31-50.

Levet J-L., « L'intelligence économique : fondements méthodologiques d'une nouvelle démarche », Revue d'Intelligence Economique, 1, 1997, pp. 35-49.

Levet J-L., Paturel R., « L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique », Actes de la Vème Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille 1996.

- Levet J-L., Paturel R.,** « Intelligence économique et stratégie des entreprises : pour un management de l'intelligence économique », *Revue d'Intelligence Economique*, 5, 1999, pp. 50-67.
- Lointier P.,** « Les limites de l'intelligence économique - Commentaires de P. Lointier », la *Revue de l'Association des Diplômés de l'IAE*, 162, 2000, pp. 15.
- Marmuse C.,** *Politique Générale. Langages, Intelligence, Modèles et Choix stratégiques*, 2^{ème} édition, Paris : Economica, 1996.
- Martinet B., Marti Y-M.,** *L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise*, Paris : Les Editions d'Organisation, 1995.
- Nioche J-P., Tarondeau J-C.,** « Les stratégies d'entreprise face aux réglementations publiques », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 1998, pp. 70-74.
- Pateyron E.,** « Veille Stratégique », *Encyclopédie de Gestion*, ed. Joffre P. et Simon Y., Paris : Economica, 1997, pp 3464-3475.
- Rouach D.,** *La veille technologique et l'intelligence économique*, Paris : PUF, 1996.
- Simon H.A.,** *The new science of management decision*, N.J. : Prentice Hall, 1960.
- Strategor,** *Stratégie, structure, décision, identité*, 2^{ème} édition, Paris : InterEditions, 1993.
- Sun Tzu,** *L'art de la guerre*, Paris : Flammarion, 1972.
- Van de Ven A.H., « Suggestions for studying strategy process : a research note », *Strategic Management Journal*, vol. 13, special issue, p.169-188.
- Varraut N.,** « Pour une mise en relation des concepts de vision et d'intention stratégiques : configurations de processus de prise de décision stratégique », *Actes du colloque des IAE*, Nantes, 1998, pp. 633-649.
- Usunier J-C., Verna G.,** *La grande triche (Corruption, éthique et affaires Internationales)*, Paris: Éditions La Découverte, 1994.
- Verna G., Durst N.,** *Intelligence économique : de la gesticulation à la déception*, Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, document de travail 1998-037, 1998.
- Wilensky H.L.,** *Organisational Intelligence - Knowledge and Policy in Government and Industry*, New-York : Basic Books, 1967.

ⁱ cité par Le Bon (1998)

ⁱⁱ « the problem of gathering, processing, interpreting, and communicating the (...) information needed in decision-making process ».

-
- ⁱⁱⁱ « entanglement of diverse private and public bureaucraties defending and promoting special interests ».
- ^{iv} « covert operations »
- ^v voir à ce sujet Sun Tsu, chapitre XIII, « l'utilisation des agents secrets ».
- ^{vi} la DGSE comptait 30 % de civils en 1981, 60 % en 1995 : elle a recruté des analystes financiers, des spécialistes de la négociation... (Dasquié, 1999).
- ^{vii} cité par Le Bon (1998)
- ^{viii} les auteurs cités dans ce paragraphe sont cités Prescott (1995)
- ^{ix} Society of Competitive Intelligence Professionals
- ^x cité par Le Bon (1998)
- ^{xi} cité par Décaudin (1997)
- ^{xii} cité par Varraut, (1998)