

Infolabo

L'intelligence économique ? Plus qu'un concept : une grille de lecture innovante du monde contemporain...

L'intelligence économique suscite d'innombrables débats, essais de définition et commentaires théoriques nécessaires à la cristallisation de la discipline et à la mise en place de structures opérationnelles (publiques et privées). Deux étudiants de l'École de Guerre Économique nous livrent ici quelques réflexions sur la discipline :

TENTATIVE DE DEFINITION DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

Le rapport *Intelligence économique et stratégie des entreprises* du Commissariat Général au Plan de 1994, dit "**rapport Martre**" définit en substance l'intelligence économique comme la gestion stratégique des informations utiles aux acteurs économiques, ceci afin de faciliter et d'optimiser la prise de décision.

Loin de prétendre remettre en cause cette définition, il semble néanmoins qu'il faille la mettre davantage en perspective, à la fois sur le plan conceptuel et sur le plan opérationnel.

C'est dans cette optique que nous tenterons ici d'élargir le spectre de mise en situation historique de cette discipline. A cette fin, il s'agira premièrement d'en préciser le cadre notionnel, issu de deux grandes tendances historiques, à savoir : l'inscription de plus en plus forte des logiques géopolitiques dans des dynamiques géo-économiques, et l'émergence de l'information comme ressource stratégique des acteurs privés et publics. Deuxièmement, il sera nécessaire d'explorer clairement la configuration opérationnelle globale de l'intelligence économique, laquelle la laisse d'abord apparaître comme un ensemble de savoir-faire, ainsi que comme une politique publique.

I- L'intelligence économique comme perspective analytique

A] De la géopolitique à la géoéconomie...

L'intelligence économique, notion dont la presse s'est emparée récemment, s'enracine dans un faisceau de dynamiques, en interaction constante, qui se manifeste globalement par un déplacement du centre de gravité de l'histoire de la géopolitique vers la géoéconomie.

En effet, cette dernière, théorisée par **Edward Luttwak**, résulte de trois grands facteurs déterminants. Tout d'abord, la mutation profonde du capitalisme durant les trente dernières années. **Éric Delbecq** évoque à ce propos une mutation endogène conflictuelle, dont il résulte un durcissement permanent de la concurrence entre les acteurs économiques. En d'autres termes, de plus en plus d'acteurs s'affrontent pour la conquête de marchés dont le nombre n'est pas indéfiniment, ou tout au moins mécaniquement, extensible.

Ensuite, la fin de la Guerre Froide a provoqué une révolution de la confrontation des intérêts de puissance sur la scène internationale. L'effondrement du bloc communiste et le triomphe du capitalisme, c'est-à-dire la chute du monde bipolaire, ont profondément déstabilisé la perception que les individus et les sociétés se faisaient du monde et des structures économiques et politiques, ce qui contribua à intensifier le déplacement des enjeux de pouvoir sur le terrain économique. Enfin, la transformation des formes de la guerre a parachevé cette mutation. Jusqu'à présent, le détenteur du pouvoir était celui qui disposait de la violence physique (légitime ou non). Désormais, c'est celui qui dispose des plus grandes ressources financières et des meilleures stratégies de gestion de la connaissance qui dispose du pouvoir réel.

C'est l'ensemble de ces changements profonds qui ont installé la géoéconomie au centre des enjeux et rivalités de puissance, et qui conduisirent **Bernard Esambert** et **Christian Harbulot** à parler de « guerre économique ».

B] Le rôle central de l'information

L'ensemble des logiques précédemment évoqué s'inscrit bien entendu dans le déploiement des structures spécifiques de la société de l'information.

A l'heure des NTIC, il est indiscutable que l'accès à l'information devient moins problématique. Selon des estimations, l'Internet permet d'accéder à plus de six milliards de données. Un chiffre si étourdissant que certains peuvent sans doute légitimement parler de « surinformation ». Dès lors, la difficulté n'est plus de trouver l'information mais de la gérer, de la maîtriser : face à cette abondance, il faut incessamment trier et sélectionner, faire la part des choses entre l'utile et le superflu.

La seconde, et qui découle naturellement de la première, est l'impératif d'une gestion offensive de la connaissance. Cette surabondance a effectivement entraîné ce qu'il est convenu d'appeler la « guerre de l'information ». Non seulement il importe de savoir obtenir des informations (guerre *pour* l'information), mais aussi d'en « organiser » la rareté pour ses rivaux (guerre *contre* l'information) et d'en orienter le sens (guerre *par* l'information), le but étant de construire ainsi un avantage compétitif.

Il apparaît donc, au travers de ces cinq grandes lignes de force qu'**Éric Delbecque** nomme le « Pentagone cognitif »¹, que l'intelligence économique s'affirme comme un système conceptuel, une doctrine, une grille d'interprétation du monde contemporain. Mais elle ne se limite pas à cela... Elle apparaît tout autant comme une chaîne opérationnelle se savoir-faire intégrés.

II- L'intelligence économique est opérationnelle

A] Un ensemble de savoir-faire

En tant que pratique, l'intelligence économique est avant tout un ensemble de savoir-faire qui s'articulent autour de deux axes : offensif-défensif d'une part, et détection des menaces-exploration des opportunités d'autre part.

Le premier de ces savoir-faire est la veille (à laquelle est souvent réduite l'intelligence économique), laquelle consiste en une activité de collecte d'informations en vue de leur analyse. Le produit du traitement sera ensuite diffusé aux décideurs.

Le deuxième est la sécurité économique, de la sûreté et de la sécurité à la protection du patrimoine informationnel.

¹ Document non publié à ce jour.

Enfin le troisième savoir-faire propre à l'intelligence économique est l'influence. C'est le plus subtil des trois, et peut-être le plus sujet aux controverses. Il consiste en des actions de configuration des comportements, en jouant notamment sur le management des perceptions.

L'intelligence économique se constitue donc l'addition de ces trois savoir-faire. Mais le champ de l'opérationnel ne s'arrête pas là : l'IE est également une politique publique, ainsi que l'a souligné le rapport **Carayon**...

B] Une politique publique

D'un point de vue pratique, l'intelligence économique forme une politique publique, ce qui sous-entend un Etat stratège, élaborant et mettant en œuvre une authentique politique de puissance. Cette dernière repose sur cinq piliers fondamentaux. Elle nécessite d'abord que soient identifiés et promus des impératifs stratégiques, c'est-à-dire que soient fixés des objectifs à atteindre, et qu'ils soient expliqués, légitimés ; elle exige ensuite la formulation d'une vraie doctrine de sécurité globale, conjuguant les volets militaires, économiques et culturels ; cette stratégie de puissance nécessite encore la maîtrise par l'Etat des outils et enjeux de la guerre de l'information ; il est aussi indispensable que les pouvoirs publics disposent de véritables outils de planification et de prospective ; et il faut enfin que l'appareil gouvernemental sache user avec adresse des armes de l'influence et du rayonnement global.

Parvenir à mettre sur pied cette politique de puissance requiert six actions prioritaires : identifier les « sanctuaires » de souveraineté, promouvoir une culture de coopération nationale (inter-administrations et public-privé), sensibiliser les élites aux nouveaux intérêts de puissance, augmenter la production de savoir, rénover les outils d'influence, et, enfin, promouvoir un sentiment légitime de patriotisme économique, qui ne se confond pas avec le syndrome de « bunkerisation ».

Il ressort de cette analyse que l'intelligence économique est tout autant une pratique qu'un concept ; il faut même affirmer qu'elle constitue un état d'esprit. En somme, l'intelligence économique peut se définir comme un ensemble de savoir-faire transdisciplinaires (veille, sécurité économique et influence) générant un avantage concurrentiel stratégique, mis en œuvre dans un environnement socio-politique optimisant ces pratiques par l'effet catalyseur d'une politique publique appropriée, le tout s'exerçant dans un contexte géoéconomique, voire « géo-informatique », hautement conflictuel...

L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE : REFLÉXIONS AUTOUR D'UN CONCEPT ARMÉ D'OUTILS...

Une jeune femme se perd dans ses pensées ; des hommes crient leur colère ; des palettes finissent de se consumer devant un siège social... Derrière des vitres fumées, un directeur balbutie une explication approximative à une journaliste. Litanie d'un scénario devenu dramatiquement classique, articles redondants, reportages témoignant tous d'une réalité : une sorte de crise économique permanente forme l'arrière-plan de nos sociétés contemporaines. Notre siècle fut celui des idéologies déçues : Icare est de nouveau retombé dans le labyrinthe de la modernité ; les yeux meurtris, l'homme contemporain ne comprend plus ce qui l'environne. Ses schémas de pensée sont obsolètes, ses défenses anéanties.

Il ne s'agit pas ici de jouer le requiem facile d'une génération, mais plutôt de souligner un mouvement de fond de l'Histoire, telle que la définissait Fernand Braudel. Les mutations des formes de la contrainte se sont révélées à l'aune de leurs conséquences sur la surface de nos sociétés économisées. S'attelant à comprendre les mécanismes de cette transformation, quelques pionniers ont contribué à définir une nouvelle grille de lecture baptisée « Intelligence Economique ». Limitant l'approche du phénomène au périmètre français, il conviendra de souligner les limites épistémologiques du concept avant d'en expliquer les fondements puis les responsabilités.

I- Les blessures d'Icare

A. Les ambiguïtés d'une définition consensuelle

Pour que la paternité du concept ne soit pas scandaleuse, les premières définitions qui apparaissaient le plus immédiatement – mais pas nécessairement le plus adéquatement – dans l'esprit des pères de la discipline furent expurgées. Prenant acte des cicatrices françaises les plus profondes, il fallut se débarrasser des termes les plus gênants : c'est ainsi que des mots tels que « renseignement » furent définitivement écartés. Ce n'est qu'avec d'innombrables précautions que l'on choisit le terme « d'intelligence », en soulignant son origine latine – *intelligere* : créer des liens entre –, prevenant ainsi tout amalgame probable avec son homonyme d'Outre-Manche, qui enflamme trop facilement les imaginaires et convoque automatiquement les personnages de Ian Fleming. La première définition officielle fut donc celle adoptée dans le rapport Martre en 1994, à savoir celle qui définit la discipline comme « l'ensemble des actions coordonnées de collecte, de traitement, de diffusion en vue de son analyse, de l'information pour les différents acteurs économiques ». Mais avec la diffusion du concept, le spectre de ses missions s'élargit : le Secrétariat Général de la Défense Nationale évoqua dans son approche la protection du patrimoine technologique et le « rayonnement » de la France à l'étranger. L'Intelligence Economique passait donc de méthode à moyen, de « concept pour » à « vecteur de ». La démarche d'intelligence – ironiquement – était respectée : des liens entre les concepts se tendaient (*intelligere*) mais déjà la doctrine embryonnaire apercevait son destin : celui d'être écartelée entre les pôles décisionnels et d'être sujette à une perpétuelle redéfinition

et reformulation de ses fondamentaux. Tel un architecte révisant ses plans constamment, l'élaboration de la doctrine se voyait freinée par d'insignes différences d'approche.

B. La limpidité des conséquences réelles

L'intelligence économique apparaît plus clairement à l'aune de ses enjeux, et de ce contre quoi elle est dressée. L'émergence décisive d'un management stratégique de l'information s'explique par une réalité simple : il s'agit de vaincre ou de périr... Pour reprendre les mots de Foch, il s'agit en effet de Savoir, de Vouloir, de Pouvoir. Si les dirigeants d'entreprises ont remplacé à leurs chevets les brochures du Plan par l'Art de la Guerre de Sun Tzu, ce n'est ni par nostalgie mal placée, ni par effet de mode mais simplement parce que les champs de bataille ont gagné les domaines de l'économie. Dès 1971, Bernard Esambert tire une première salve en parlant de « Guerre Economique ». Dans le contexte géopolitique de l'époque, les Etats réalisent qu'une ressource énergétique fondamentale peut devenir un enjeu stratégique majeur. Le mariage de la géopolitique et de l'économie aurait donc bien pu naître au Moyen-Orient et leur fille – la Géoéconomie – apparaît soudainement dans la conscience de tous les dirigeants. Alimentée par la prise de conscience de l'importance des matières premières, la Géoéconomie est le témoin premier d'une évolution majeure : la dématérialisation des conceptions classiques de la frontière, ce qui, pour nous autres européens, ne pouvait que brouiller les pistes des stratégies de puissance traditionnelles, contrairement aux anglo-saxons qui entretiennent depuis toujours avec le concept de frontière une relation privilégiée. La cyndinique trouvait un nouveau terrain d'exercice, et alors que les européens se cramponnaient aux conceptions anciennes les anglo-saxons s'engouffraient dans le futur avec un enthousiasme prodigieux. Il n'y a plus de nuance dans le combat économique d'aujourd'hui : celui qui sait anticipe et survit ; celui qui ignore subit et disparaît. Cette nouvelle logique fait du savoir le point focal de la stratégie mais elle est renforcée par d'autres éléments.

II. L'émergence d'une nouvelle grille de lecture

A. De l'immatériel

L'échec des interprétations à partir des modèles explicatifs classiques des crises révéla aux analystes les mutations des problématiques polémologiques. Cette « fuite apparente du sens » révélait simplement un déplacement des expressions de la contrainte. Alors que les formes traditionnelles de conflits s'éloignaient des théâtres terrestres (guerre aérienne, maîtrise du ciel), la fin du XXème siècle inaugurait un nouveau théâtre, celui des idées, que certains appellent noosphère. Accélérée par d'autres vecteurs comme celui de la mondialisation, les proportions de ce nouveau théâtre se développèrent à vitesse géométrique. La mondialisation a durci la sphère du politique, de la même manière que le dégel soviétique avait réveillé les nationalités engourdies. Gardant farouchement les terrains du Pouvoir, traquant les transferts de compétences dans les alliances ou les traités internationaux, les Etats ne s'aperçurent pas immédiatement qu'au-delà du pouvoir, la menace pesait aussi sur le savoir et sur le faire, sur l'opinion et sur l'économie. C'est tout l'enjeu de « la troisième vague » annoncée par Alvin Toffler, celle qui place le Savoir au centre des enjeux. A l'ère d'une économie mondialisée, le coeur de la lutte n'était donc plus uniquement un territoire, une dépendance, mais les marchés : il convenait de guetter les pouvoirs d'un type nouveau (celui des clients, celui des fournisseurs) et de prévenir

des menaces d'un nouvel ordre (celles des concurrents, celles des produits de substitutions). Cette matrice simple appelait le choix de stratégies commerciales de riposte vigoureuses (par les coûts, par la spécialisation, par la différenciation), supposait des outils de détection et d'analyse des signaux faibles afin d'anticiper, d'analyser, d'agir et non plus de subir. Cette connaissance immatérielle devenait synonyme d'un avantage concurrentiel majeur. L'émergence des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication exigeait de gérer de manière stratégique et offensive l'information. L'Intelligence Economique est intervenue à ce stade en tant que corpus de savoir-faire capable de choisir, d'analyser et de fournir aux décideurs économiques des informations et des outils d'aide à la décision à haute valeur ajoutée.

B. Le paradoxe de la discipline

De la même manière que le temps est lié à la distance et à la vitesse, le savoir est lié au pouvoir. Cette relation est au cœur de ce qui semble être le défi posé par l'Intelligence Economique. Dans un contexte où la défense du territoire géographique de la nation n'est plus au centre du débat, **l'Etat doit convaincre le secteur privé qu'il est de fait responsable d'une nouvelle territorialité, d'un nouveau périmètre stratégique**. Il doit donc vaincre ce que l'on pourrait appeler le « syndrome Fahrenheit », lequel associe la perte du savoir à celle du pouvoir dans la conscience des dirigeants des entreprises stratégiques. Pour veiller au respect de cette nouvelle territorialité, le faisceau décisionnel doit nécessairement venir du plus haut niveau possible afin de couvrir au mieux et de la façon la plus globale les périmètres nationaux. L'enjeu pour l'Etat est à la fois interne et externe. Interne car la discipline attend de lui l'acceptation d'une transversalité et d'une mutualisation des connaissances, externe car il doit, grâce à l'évaluation des critères de nationalité des entreprises (structuration financière, stratégies de recherche-développement, territorialité, environnement institutionnel, origine culturelle du management), veiller à protéger ses atouts économiques dans la compétition internationale. En ce sens, il retrouve toute sa légitimité stratégique. A la fois **stratège et partenaire**, pour reprendre la formule forgée par le **Préfet Rémy Pautrat**, il doit **élaborer et mener une politique publique d'intelligence économique autour de cinq priorités : l'identification du périmètre stratégique de l'économie nationale et européenne, la coopération nationale de la sphère publique et du secteur privé, la formation de ses élites à l'intelligence économique, la construction d'une stratégie de puissance, le renouvellement de ses outils de rayonnement**.

L'Intelligence Economique dévoile à l'intérieur d'un paradoxe (la défense d'un territoire traditionnellement en dehors de sa juridiction directe) un enjeu majeur. Pour reprendre la définition de l'autorité de Hanna Arendt, l'Etat ne doit ni user de l'argument ni de l'épée, ni de la conviction ni de la force. Autrement dit l'Intelligence Economique ne s'épanouira pleinement que lorsque l'Etat aura su reconquérir des compétences stratégiques que le mouvement soi-disant « naturel » de la modernité lui a enlevé. Il ne s'agit pas de centralisation, il s'agit de confier la stratégie d'une nation à l'autorité la plus légitime pour l'élaborer et disposant du plus grand nombre d'outils nécessaires à sa mise en œuvre.

Conclusion :

L'Intelligence Economique apparaît donc comme une doctrine combinant les apports des mondes de l'information, de la stratégie, du renseignement et de l'économie. Les enjeux

qu'elle recouvre son globaux . Cela fait d'elle une discipline à vocation stratégique qui applique sur un terrain dématérialisé (les échiquiers économique et informationnel) des outils et méthodes nés dans la poussière des combats et la lumière tamisée des états-majors ainsi que sur les campus des universités enseignant les sciences de gestion. Associant le savoir au pouvoir et devenant ainsi synonyme de réussite, elle exige deux bouleversements culturels indiscutables : la réconciliation public-privé et le recouvrement de champs d'autorité trop longtemps délaissés par l'Etat. En résumé, l'Intelligence Economique est une discipline qui oblige à penser en homme d'action et à agir en homme de pensée...