

Chapitre 1 Définition, contexte et approches

Au terme de ce chapitre, vous saurez :

- comprendre comment l'intelligence économique a émergé dans les entreprises et dans la théorie ;
- définir un processus d'IE et les différentes activités qu'il comporte ;
- cerner et comprendre la politique publique d'IE et les dispositifs qui ont été mis en œuvre pour la déployer en France ;
- mettre en perspective l'approche stratégique de l'IE.

L'intelligence économique (IE) n'est pas un phénomène de mode, c'est un enjeu réel. Elle a pu être perçue comme une discipline éphémère surfant sur la vague de la digitalisation, de la dématérialisation de l'économie et de l'économie du savoir ces trente dernières années. Or, il n'en est rien ; c'est une approche nouvelle qui a émergé grâce aux mutations profondes qui ont frappé l'économie mondiale. L'information est devenue le moteur d'une économie dont les rouages reposent désormais sur les connaissances, les compétences, le capital social et les apprentissages de l'organisation. La valeur d'un téléphone portable ne réside plus dans son contenant, mais dans son contenu qui n'est rien d'autre qu'un concentré d'intelligence organisée pour produire un service. Une application sur un téléphone ou une

tablette n'a de valeur que dans la spontanéité et la disponibilité d'une information précise et ciblée pour l'utilisateur. Le « matériel » qui permet son utilisation importe peu (tablette, PC, mobile) ; l'usage devient prioritaire par rapport à l'outil. Pour toute entreprise ou organisation, la maîtrise de l'information qui se transforme en connaissances (des informations auxquelles des individus ont donné du sens pour l'action) est un avantage concurrentiel majeur. Que cette entreprise soit d'un secteur traditionnel ou du secteur du digital, l'IE est vue comme un processus incontournable, puisque son objet est de maîtriser l'information stratégique pour les utilisateurs. Mais l'IE a largement dépassé un contexte purement organisationnel d'entreprises. Les États, les régions, tout comme les petites et les grandes entreprises ont pris conscience de l'importance de se doter d'outils, de pratiques et d'un cadre législatif qui permettent à tous de se battre à armes égales sur la scène internationale.

Dans ce chapitre, quatre sections sont développées dans l'objectif de faire comprendre au lecteur la genèse, les enjeux, le contexte et les dispositifs actuels de l'IE en France.

Section 1 – Comprendre le concept et sa mise en œuvre

« Les chiffres sont impressionnants. Pendant la seule année 2011, le volume de l'information qui a été numérisée dans le monde a atteint 10 puissance 21 octets. Pour les plus fâchés avec les maths, cela signifie un 1 avec 21 zéros derrière : ça s'appelle des zettaoctets,

et cela représente... autant que toute l'information numérisée jusque-là. En 2013, ce volume a été 4,4 fois supérieur ! À ce rythme, en 2020, l'humanité stockerait 44 zettaoctets de données dans ses ordinateurs, téléphones, tablettes, mais aussi ses montres, lunettes, réfrigérateurs, automobiles, puces sous-cutanées, objets de plus en plus bardés de capteurs connectés à Internet. Soit 44 milliards de giga-octets... »

Antoine Reverchon, Les Cahiers du Monde, 31 octobre 2015.

L'intelligence économique est la réponse organisationnelle et managériale à l'avènement de la société du savoir, cette société dont l'enjeu est de maîtriser et de rendre pertinentes les millions de données produites, connectées et diffusées *via* les technologies de communication de plus en plus poussées. Les GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon) dominent la toile mondiale en stockant et capitalisant sur les données personnelles et professionnelles des milliards d'habitants de notre planète. Le *big data*, qui permet non seulement de stocker ces données mais surtout de les diffuser et de les traiter, facilite la création de valeur. C'est tout le défi de l'IE de pouvoir rendre adaptées et intelligentes, pour le plus commun des mortels, ces milliards d'informations.

Nous voyons bien avec ces constats que l'IE n'est définitivement pas une idée à la mode ; c'est une pratique systématique, une posture managériale, une structure facilitant la collecte des données et leur exploitation pour en tirer le plus grand avantage concurrentiel ou une capacité d'anticiper les actions et les décisions sur le plan social, économique et politique.

Dans cette section, seront présentées les définitions de l'IE, puis un cadre « théorique » qui permettra de comprendre comment s'implante un processus d'IE dans les entreprises. Enfin, nous concluons sur les périmètres et les contours de l'IE.

1. Un historique des définitions

Plusieurs définitions de l'intelligence économique existent explicitement depuis les années 1990, chacune visant à répondre aux tensions et aux nouvelles contraintes émergentes dans l'économie mondiale. Mais les pratiques de l'IE sont beaucoup plus anciennes, même si elles n'étaient pas définies comme telles.

S'il est de coutume de faire remonter les premières démarches de mémorisation de l'information à l'Antiquité (volonté de stocker des informations et des connaissances dans des écrits, des bibliothèques, sur des cartes, etc.), si des exemples comme ceux de Marco Polo ou de Vasco de Gama sont communément cités, les premières réflexions engagées sur l'IE (comme objet d'intérêt) sont apparues au *xx^e* siècle. Elles avaient tendance à la réduire à l'aspect défensif, protecteur, au renseignement, principalement dans l'après-guerre. Les récits de voyage conservés par les explorateurs ont permis la diffusion d'informations précieuses pour faire évoluer les civilisations. Les cartographies et autres outils de navigation ont eux aussi apporté beaucoup à la connaissance humaine et ont permis des découvertes, et donc la suprématie de certaines nations, États sur les autres (Espagne, Portugal, France, Venise, etc.). Aujourd'hui, l'IE est communément appréhendée comme le processus de traitement de l'information en vue de créer des savoirs nouveaux ; son enjeu principal est de créer des contextes favorables pour collecter l'information, la rendre pertinente et utile, afin de renouveler ou de créer des connaissances.

La conséquence principale pour les entreprises et toutes les organisations est de procéder à une démarche de gestion des connaissances (voir chapitre 4) et de favoriser l'apprentissage de l'organisation et le développement du capital social.

Le concept d'IE est daté des années 1950. Il s'agissait d'utiliser les techniques guerrières pour collecter de l'information économique en vue de gagner des batailles commerciales principalement. L'ennemi avait changé de face et de forme ; c'est sur le plan de l'échiquier économique que se situaient les combats les plus meurtriers (rachats d'entreprises, absorptions, guerre des prix, guerre des coûts, manœuvres stratégiques sur l'échiquier mondial, etc.).

Un rapide découpage décennal permet de montrer les principales évolutions du concept d'IE :

- **Après-guerre.** Application des techniques de défense à l'économie, prise de conscience du rôle clé de la connaissance pour la compétitivité d'une nation (l'intelligence organisationnelle d'Harold Wilensky), apparition des travaux sur le paradigme concurrentiel, travaux de M. Porter, apparition du concept de stratégie appliqué aux entreprises (Harvard Business School). Il s'agit de détenir l'information avant les concurrents, de se déplacer plus rapidement, d'opter pour des stratégies d'alliance ou de compétition, etc.
- **Années 1980.** Renseignement appliqué à l'économie (approche défensive) : stratégie d'entreprise, environnements concurrentiels, caractérisation des environnements, des secteurs, des produits. Renforcement des liens entre les structures et les stratégies des entreprises (I. Ansoff).
- **Années 1990.** Protection de l'information et du capital immatériel. Le rapport fondateur, dit rapport Martre¹, ancre le concept d'intelligence économique et stratégique comme pratique incontournable des entreprises. Protéger, se défendre des attaques d'entreprises, identifier des secteurs stratégiques, le cadre est posé et a favorisé l'émergence de recherches sur ce sujet et de groupes de réflexion dans le domaine².
- **Années 2000.** Maîtrise de l'information stratégique pour protéger et anticiper, légiférer : les premières affaires d'espionnage économique et la création de fonds d'investissement par les Américains qui menacent les entreprises des secteurs sensibles en France (par exemple, Gemplus) font prendre conscience au plus haut niveau de l'État de l'importance de protéger les entreprises et le patrimoine français. Le rapport Carayon³ est remis au gouvernement qui crée le poste de Haut responsable en IE (voir sections 3 et 4). L'IE est une pratique autant offensive que défensive ; elle a élargi son champ d'action à la fois dans différentes disciplines, mais aussi dans les entreprises et surtout les PME qui ont longtemps été oubliées des études dans le domaine.

-
1. Le rapport d'Henri Martre, « Intelligence économique et stratégie des entreprises », publié en 1994 à la Documentation française, est le premier ouvrage considéré comme fondateur de l'IE en France. Tout au long de cet ouvrage, il en sera fait référence.
 2. Il existe des centaines de groupes de réflexion, d'associations, de séminaires sur le sujet de l'IE apparus après la publication du rapport Martre et qui existent encore aujourd'hui (SCIP, ADIT, AIE, groupe IE de l'INHESJ, Fépie, Synfi, etc., voir www.portail-ie.fr/associations/).
 3. Du nom du député du Tarn, Bernard Carayon, ce rapport alerte le gouvernement sur l'impérieuse nécessité de protéger les entreprises des secteurs sensibles et de généraliser la pratique de l'IE.

- **Années 2010.** Selon la déléguée interministérielle à l'IE jusqu'en 2015, Mme Claude Revel, dans le référentiel qu'elle a produit, la définition de l'IE la plus actualisée en fonction du contexte économique mondial est la suivante⁴ :

« L'intelligence économique, couramment appelée IE, peut se définir en France comme la maîtrise, la protection et l'exploitation de l'information, pour comprendre et anticiper l'environnement extérieur, ses acteurs, risques et opportunités, protéger le patrimoine informationnel stratégique et agir sur les leviers d'influence nationaux, européens et internationaux, le tout à partir de sources ouvertes et dans le respect des règles, pour *in fine* contribuer à créer de la valeur. Elle est souvent résumée par le triptyque veille/anticipation, sécurité économique, influence. »

Cette définition est très complète : elle fait référence aux pratiques de l'IE dans l'organisation, comme le management des connaissances, la logique concurrentielle, la nécessité de connaître les normes et l'influence, la protection et le partage des informations. Elle permet d'ouvrir le champ d'action de l'IE aux phénomènes récents comme le *big data*, le *data analysis* ou le *data crunching*.

En accord avec un aphorisme persan qui dit : « Ton savoir n'est rien si les autres ignorent ce que tu sais », mieux vaut partager l'information et la connaissance plutôt que de les conserver par devers soi. Dans les entreprises, l'IE est une activité prise en étau entre les ingénieurs qui traitent l'information, les analystes qui la rendent pertinente, les managers qui la diffusent et la protègent, et les décideurs qui la détiennent. Au niveau politique, le clivage reste le même entre ceux qui collectent les informations, ceux qui les analysent et les décideurs. L'information, cœur de l'IE, est possédée par des hommes qui ont pour mission de la transformer en savoir, mais surtout qui ont pour mission de la diffuser et de la rendre utile. Coordonner les actions et les démarches individuelles est un enjeu pour le directeur ou le responsable de l'IE (RIE), ou pour le dirigeant d'une entreprise. Les utilisations de l'IE sont très variées selon la taille des entreprises, les secteurs et la pression concurrentielle⁵.

2. Les théories et pratiques sous-jacentes

Du point de vue de la méthodologie de recherche, il est courant de s'interroger sur le débat entre empirisme et rationalisme. L'IE semble, d'une part, être devenue un « concept » mature, à la suite des travaux des chercheurs d'abord (approche déductive) et, d'autre part, s'être laissée « infusée » dans les entreprises à la suite des différents rapports officiels et colloques sur le sujet. C'est probablement, d'ailleurs, l'évolution paradigmatique dans les sciences sociales et le croisement multidisciplinaire de l'IE qui lui ont permis cette rapide évolution conceptuelle (en comparaison, le concept de stratégie, né dans les années 1940-1950 à la Harvard Business School, n'est devenu discipline enseignable que des décennies après). Aussi, dès aujourd'hui est-il possible, 20 ans seulement après le rapport Martre, de définir l'IE comme un processus pertinent, utile et actionnable. L'intelligence économique de nos jours est analysée par des champs scientifiques différents ;

4. Voir, en annexe 1, la liste des définitions de l'IE selon la D2IE.

5. Elhias, I. et Moinet, N., *100 missions d'intelligence économique*, L'harmattan, 2015.

soit elle est pratiquée sous la forme d'une démarche dans l'entreprise, soit il existe des entreprises d'IE dont l'objectif est de collecter, d'anticiper, de rendre pertinentes et utiles les informations.

Exemple : IE, le choix entre l'interne ou l'externe

Les très grandes entreprises dans des secteurs dits sensibles (aéronautique, énergie, etc.), comme Air France, Total ou Orange, ont structuré de vraies directions de l'IE rattachées à la stratégie ou au marketing.

Il existe aussi de nombreuses entreprises qui vendent des pratiques d'IE (veille, collecte, protection, etc.) ; le syndicat Synfie met en avant certaines d'entre elles.

Autre exemple, une entreprise qui a créé un outil d'IE : Spallian. Le cas de cette entreprise, dont l'objet est l'IE (voir chapitre 3), a une approche originale, performante et adaptée au contexte économique mondial.

L'intelligence économique prend racine dans plusieurs disciplines

Elles sont présentées ci-dessous et revendiquent l'IE dans leur champ :

- Les sciences de l'information et de la communication : qualifier les informations, les diffuser, les collecter, les stocker, les mémoriser ; l'information est un objet d'étude.
- Les sciences de gestion : de la stratégie de l'entreprise jusqu'aux compétences RH, le marketing, les systèmes d'information, la finance, tous ces champs sont impactés pour mettre en place et piloter une démarche d'IE dans l'entreprise.
- Le droit : protection de l'information et du patrimoine informationnel, le droit de l'information devient un champ juridique à part entière ; il évolue pour s'adapter à l'économie du savoir (du Manoir, 2001)⁶.
- L'économie : pour comprendre l'environnement qui entoure les entreprises et la transformation digitale associée (voir *infra*).

Ce fondement multidisciplinaire a permis d'enrichir considérablement la compréhension des enjeux et la démarche d'IE, ainsi que d'identifier les compétences nécessaires pour l'embrasser. Mais cela en fait un concept polymorphe, difficile à appréhender.

Pour autant, l'IE avec son approche multifacette a facilité l'émergence de nouveaux métiers et de nouvelles compétences (voir chapitre 9), qui ont pris appui sur celles déjà présentes dans les entreprises.

Sur un plan plus macroéconomique, l'économie de la connaissance crée des opportunités de nouvelles industries, de nouveaux services fondés sur des technologies nouvelles ou sur des applications qui vendent des usages et pour lesquelles la compilation des informations permet de faire se rencontrer des vendeurs et des acheteurs de services : les

6. Voir les travaux de Thibaud du Manoir, *Intelligence économique, utiliser toutes les ressources du droit*, Éditions d'Organisation, 2001.

taxis Uber (on parle désormais d'« ubérisation » de l'économie) en sont un bel exemple, et toutes formes d'applications qui exigent, pour durer, une parfaite maîtrise de l'information, des flux et la connaissance des usages des consommateurs. L'économie dite collaborative fondée sur du partage de connaissances en est la conséquence.

Quelques apports théoriques en management pour comprendre l'IE

Nous naviguons donc au cœur d'une discipline scientifique à la recherche de son épistémè (c'est-à-dire de l'ensemble des connaissances et des savoirs à son sujet relatifs à une époque donnée). L'IE est née dans une phase de transition de paradigme et s'est inscrite dans celui de l'approche fondée sur les ressources, donnant lieu à la *knowledge based view of the firm* (approche de l'entreprise par les compétences), paradigme ayant renversé le paradigme concurrentiel (Michael Porter).

Cette approche est constituée d'un puzzle fait d'apports fragmentés. Au départ, les travaux de E. Tilton Penrose (1959), suivis de ceux de Rumelt (1981) et de Wernerfelt (1984), ont créé une brèche dans laquelle les fondateurs de la théorie des ressources se sont engouffrés : Grant, Hamel et Prahalad, ainsi que Barney (1991). Ce puzzle reconstitué représente la *knowledge based view*, de laquelle est issu le *knowledge management*. En effet, l'école des compétences et des *capabilities* reconnaît le rôle de la connaissance dans la stratégie concurrentielle, et met l'accent sur l'importance de l'adaptation, de l'intégration et sur la reconfiguration des capacités d'organisation, des ressources et des compétences au travers des changements environnementaux (Teece et Pisano, 1994).

L'information est le premier stade d'acquisition des connaissances ; le traitement qui en est fait au sein du processus d'innovation a pour finalité l'amélioration de la performance de l'organisation et sa pérennité. Cette approche est contextuelle, dans la mesure où l'on ne peut distinguer le processus de création de connaissances et d'innovation de la capacité initiale de l'entreprise à le créer. Au XXI^e siècle, l'objectif de toute entreprise consiste à coordonner les connaissances au travers des mécanismes routiniers et de la prise de décision stratégique. L'IE s'inscrit aussi dans l'approche *knowledge intensive firm* (Child et McGrath, 2002 ; Spender, 2003). Le stock d'informations sélectionnées analysées et rendues pertinentes crée un flux de connaissances. En d'autres termes, et à l'instar de Cohen et Levinthal (1990), l'entreprise est caractérisée par sa capacité d'absorption, c'est-à-dire ses dispositions à assimiler de grandes quantités d'informations, à les rendre pertinentes, afin de créer de l'innovation et donc des connaissances. L'enjeu des entreprises consiste à élargir la base de connaissances actionnables et de faire ainsi en sorte d'absorber les plus grands flux possibles d'informations, compte tenu des contraintes structurelles et sociales. Aussi, faut-il que la reconnaissance vouée par leurs dirigeants à l'IE reste la source principale de son existence dans les entreprises pour assurer une capacité importante d'absorption de l'information. L'apport d'un vrai processus d'IE en leur sein est fondamental pour de nouvelles formes d'organisation ; ce dernier n'étant efficace que s'il permet aux acteurs de faire émerger du sens (Weick, 1995) au sein de collectifs d'individus partageant des représentations.

Cette présentation des théories qui ont fondé le concept d'IE nous permet de comprendre comment le processus d'IE s'insère dans l'organisation des entreprises.

3. Le processus d'IE dans l'entreprise

Il est important de s'arrêter sur l'IE dans l'entreprise pour deux raisons : tout d'abord, comme nous le verrons dans les sections suivantes, l'IE a été bien développée et comprise au niveau macroéconomique (politique et territorial), ce qui n'était pas le cas dans les entreprises. Ensuite, sa mise en œuvre dans les organisations, au niveau microéconomique, a été beaucoup plus longue car elle traite d'un objet, l'information, qui n'avait pas, pendant des années, de statut « comptable » dans les entreprises (contrairement aux actifs matériels et financiers, donc contrôlables). L'organisation (l'entreprise) est composée de sous-systèmes qui agissent comme une collection d'activités interdépendantes et d'actions qui répondent aux signaux internes et externes perçus par les individus. Ces sous-systèmes organisent leurs actions afin de sécuriser, filtrer et décoder l'information. Pour ce faire, les acteurs utilisent des relations privilégiées entre eux, mais aussi avec d'autres, pour collecter la meilleure information, dont la valeur sera jugée à l'aune des décisions stratégiques. L'information devient un actif stratégique, mais reste difficile à « manager » et à comptabiliser.

L'information est aujourd'hui l'énergie nécessaire à la survie des entreprises qui évoluent dans cette économie de la connaissance. L'enjeu de l'IE est d'organiser et de structurer les flux d'informations et de connaissances à partir de leurs contextes structurels en utilisant des outils, une philosophie du partage, des procédures et des routines. Dans cette vision « comportementale et organisationnelle » (Earl, 2001), le rôle des réseaux et des communautés de pratiques constitue le cœur du processus d'IE.

L'IE est donc à la fois une démarche (collecter, traiter et diffuser l'information), une méthodologie (comment coordonner la démarche) et un ensemble d'outils et de compétences associées. Ils alimentent le processus d'IE qui mobilise donc des ressources à deux niveaux :

- le premier, la création d'un contexte favorable à la circulation et au partage de l'information ;
- le second, l'accroissement des compétences individuelles et collectives pour rendre les acteurs « intelligents », c'est-à-dire ayant la capacité de développer des réseaux personnels, de se former, de pratiquer, de partager et de médiatiser l'information.

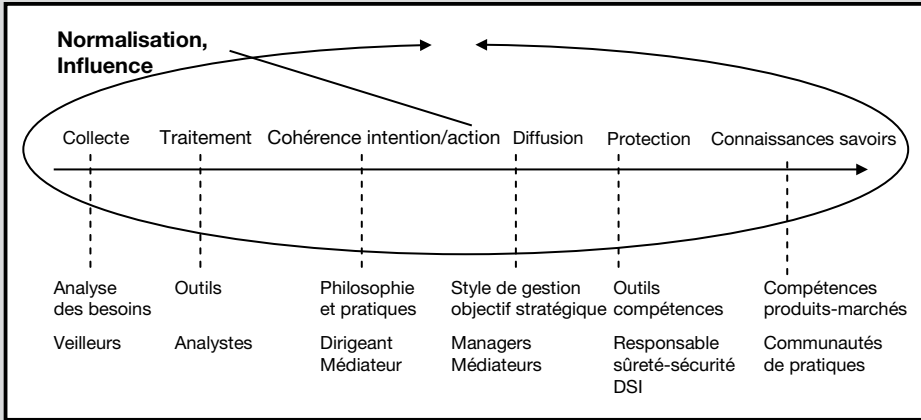
L'individu devient ainsi un « agent du savoir » et croise le sien avec celui des autres. Il existe cinq formes de savoir dans un processus d'IE (Guilhon et Levet, 2003) :

- le savoir-quoi, des ingénieurs et des informaticiens qui collectent et traitent l'information grâce à des bases et à des outils ;
- le savoir-pourquoi, des analystes et des managers qui interprètent et rendent pertinentes les informations grâce à des réseaux ;
- le savoir-comment, détenu par des compétences collectives, des communautés de pratiques, et exprimé par des routines organisationnelles ;
- le savoir-qui, des médiateurs et des personnes assurant des interfaces inter-organisationnelles et intra-organisationnelles ;

- le savoir-où, du dirigeant qui sait où accéder à la source informationnelle la plus pertinente, notamment quand il s'agit d'informations grises ou noires.

Ainsi, le processus d'IE existe parce que des individus compétents, organisés en communautés, interagissent pour identifier, traiter, diffuser et transformer l'information en connaissances et en innovations. Favorisé par le dirigeant, le capital social tisse des liens d'échange entre les différentes couches de l'organisation.

Figure 1.1 – Le processus d'IE dans l'entreprise



Source : Guilhon, A (2003).

Le processus d'IE vu comme une véritable démarche structurante dans l'entreprise n'est pas totalement déployé dans toutes les organisations. Selon leur taille ou les secteurs auxquels elles appartiennent, l'IE est plus ou moins morcelée : les PME, par exemple, ont beaucoup de mal à développer un processus complet d'IE. Elles privilégient la formation des cadres pour y parvenir ou ont recours à des cabinets de conseil en IE. Les grandes entreprises, qui ont fait l'objet des attentions des différentes politiques publiques d'IE, ont beaucoup plus déployé des démarches structurées en leur sein, notamment pour faire face à la globalisation et à la concurrence internationale (voir les travaux annuels de l'INHESJ et de l'IHEDN⁷). Curieusement, les entreprises qui assurent les différentes étapes du processus d'IE le font plutôt implicitement, presque par bon sens (exemple de Mécaplast, entreprise du secteur automobile basée à Monaco, qui a mis en place une démarche d'IE fragmentée en fonction des besoins ou des urgences auxquelles elle a été confrontée : faire de la veille lorsqu'elle s'est lancée dans la R&D, faire du lobbying lorsqu'elle a décidé de s'installer en France et de racheter des usines, protéger ses systèmes d'information et ses brevets lorsqu'elle a grandi et s'est implantée à l'étranger)⁸.

7. L'INHESJ et l'IHEDN sont deux établissements à caractère public placés sous la tutelle du Premier ministre. Ils ont pour mission de former, de sensibiliser et de fournir des expertises en matière de sécurité, de justice et de défense.

8. Guilhon, A. et Manni, C., « Le cas de Mécaplast », dans *De l'IE à l'économie de la connaissance*, Economica, 2003.

Il y a donc trois grandes étapes dans un processus d'IE qui sont reliées entre elles selon le niveau de maturité et le secteur de l'entreprise :

- la veille, collecte de l'information grâce à des outils et à des réseaux ;
- la protection et le partage grâce à des outils et des lois, des politiques RH ;
- l'influence *via* les normes, les influenceurs reconnus (journalistes, médias), les réseaux.

4. Degrés et nature de l'IE

Ce que n'est pas l'IE

Il convient de préciser que l'IE est une démarche, une philosophie de management, un processus stratégique, mais il est utile de rappeler ce qu'elle n'est pas :

- **L'IE n'est pas illégale.** Le temps des James Bond et autre acteur du renseignement est dépassé dans l'IE. Le renseignement économique obtenu sur le terrain par des actions illégales ou douteuses n'est pas l'IE. Tous les moyens ne sont pas autorisés pour obtenir de l'information stratégique (pillage, vol, écoute illégale, fracture de site, etc.). S'il est vrai que la guerre économique est parfois déclarée dans certains secteurs (grande distribution, informatique, etc.), elle n'autorise pas les pratiques dites illégales que le législateur a d'ailleurs identifiées et qualifiées (voir chapitre 3).
- **L'IE n'est pas seulement nationale.** Conduite par les gouvernements au cœur de leur politique d'IE, cette activité est ou doit être européenne en ce qui nous concerne, mais dans tous les cas, elle est globale. En effet, les marchés étant globalisés et ouverts, les entreprises ayant pour la majorité des activités hors de leur territoire d'origine, il devient impossible de pratiquer une politique d'IE restreinte à un pays. Se recroqueviller sur une politique nationale n'est pas une réponse pertinente pour les États : concernant les lois anti-corruption, les lois anti-trust, les barrières à l'entrée d'un marché, ces actions doivent être et sont conduites au niveau d'un ensemble de pays et de régions (Union européenne, Aléna, Mercosur, etc.).
- **L'IE n'est pas seulement un outil.** La combinaison outils-intelligence humaine est incontournable. Tous les systèmes de veille, de diffusion et de protection de l'information ne valent que si l'intelligence humaine rend pertinentes les informations et permet de leur donner du sens. L'accès aux informations est quasiment gratuit et pour tous *via* la Toile. Il y a des milliards d'informations disponibles sur tout et pour tous. Reste à identifier ce qui est utile, donc pertinent, ce qui relève du leurre ou de la « réalité », ce qui permet l'apprentissage. Seule l'intelligence humaine permet de faire cette sélection ; aucun outil, aussi efficace soit-il, ne peut réaliser cette activité.
- **L'IE n'est pas une réaction.** C'est de l'anticipation (pro-action), grâce à la collecte des informations en amont des actions stratégiques. Ces informations sont stockées grâce aux systèmes de recherche ouverts (*open source*, Web) ; ce sont des données qualifiées de blanches qui existent et sont facilement répertoriées. Pour les informations dites grises, il faut avoir accès à des bases payantes ou des réseaux plus sophistiqués. Les informations qualifiées de noires ne sont disponibles qu'à l'échelle des réseaux humains ; quelquefois, elles sont du ressort de l'influence ou du lobbying et donc aisément « fracturables » si l'on prend en compte le fait que 90 % des malveillances dans les entreprises proviennent de faiblesses humaines et non techniques ou technologiques.

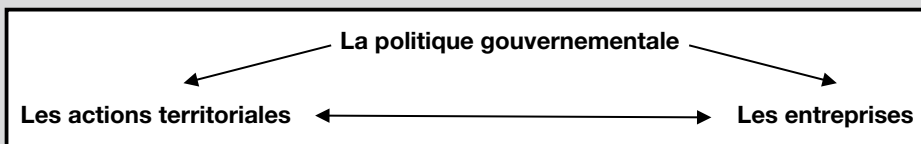
- **L'IE n'est pas que la guerre économique.** Si le combat existe pour obtenir avant les concurrents des informations stratégiques, il ne faut pas voir uniquement dans cette démarche une approche belliqueuse. L'IE est aussi fondée sur la coopération entre les acteurs économiques (c'est-à-dire une coopération et un échange d'information sur certaines activités et une compétition sur d'autres). L'exemple de l'industrie pharmaceutique est intéressant : des entreprises peuvent être concurrentes sur leur secteur, mais coopérer pour la R&D sur une molécule en particulier (voir chapitre 5).

Les trois niveaux de l'IE en France

Nous avons clarifié les définitions, les théories fondatrices, le processus de l'IE dans les entreprises. Il s'agit maintenant de résoudre un problème de positionnement de l'IE dans le discours français. De quoi parle-t-on vraiment ? À quel niveau nous plaçons-nous ?

L'IE est un concept rendu flou par ses racines multidisciplinaires ; de surcroît, il s'opère à trois niveaux différents : celui de la politique publique, celui des territoires et celui de l'entreprise. Selon les interlocuteurs, l'objet IE ne sera pas perçu, ni compris de la même façon, ce qui peut être de nature à rebuter certains sur la compréhension de sa pratique. Dans des discussions parfois stériles, notamment celles qui ont porté sur l'établissement des pôles de compétitivité et sur la nécessité d'opter pour une démarche d'IE, ont été souvent entendues les réparties suivantes : l'IE est du ressort du gouvernement, les PME ne sont pas concernées, quelles sont les méthodes uniques et les recettes faciles pour faire de l'IE, nous n'avons pas les moyens de faire de l'IE... Tout cela parce que les niveaux de discussion n'étaient pas définis au préalable.

Figure 1.2 – Les trois niveaux de l'IE en France



La politique gouvernementale sera largement présentée dans les sections suivantes de ce chapitre. Pour ce qui est des actions territoriales, la configuration économique et le tissu industriel peut être un atout considérable pour les actions d'IE à entreprendre. Les préfetures ont reçu mandat de définir et d'appliquer un schéma régional d'IE (SRIE). Celui-ci vise à recenser les domaines et secteurs dits sensibles dans les régions et à accompagner les entreprises pour leur offrir d'une part un guichet unique d'accès à l'information, d'autre part un service pour protéger leur patrimoine matériel et immatériel. Certaines régions possédant des pôles de compétitivité dans des secteurs sensibles mettront plus l'accent sur l'accompagnement des entreprises de leur territoire, notamment en matière de protection. Par ailleurs, la sécurité des territoires est aussi une préoccupation des acteurs régionaux (voir chapitre 5). Enfin, l'attractivité des régions fait partie des politiques régionales d'IE. Il s'agit d'offrir un contexte économique favorable aux entreprises qui souhaitent s'implanter dans une région : prix des loyers, du terrain, accès aux compétences, aux universités et écoles, dispositif de

collaboration avec d'autres entreprises, synergies possibles, etc. Cela est aussi du ressort de la politique d'intelligence territoriale.

Les entreprises structurent et participent largement aux actions territoriales, soit comme clientes des territoires en matière d'IE, soit comme acteurs. Elles sont les plus directement concernées par l'IE. Sur les territoires dans lesquels elles sont implantées, elles sont sensibilisées et accompagnées, le cas échéant, pour mettre en place une démarche d'IE, quel que soit leur secteur, et pour développer les trois volets (ou prendre conscience) de l'IE. Les entreprises doivent être sensibilisées par toutes les voies possibles, et notamment au travers de la politique du gouvernement. Grandes ou petites, elles doivent prendre conscience des enjeux forts auxquels elles doivent répondre dans une économie de la connaissance globalisée. L'anticipation sur leur marché, la protection, la veille en matière de normalisation et l'influence ne sont plus un luxe ou des dépenses utiles uniquement pour les grandes entreprises. Toutes sont concernées si elles veulent croître ou survivre. Mais l'impulsion ne viendra que de l'équipe dirigeante ; encore faut-il qu'elle ait été formée pendant ses études, ou après.

Encadré 1.1 – Sophia Antipolis, un hub d'intelligence économique⁹

C'est en 1960 que Pierre Laffite, scientifique de renom, directeur de l'École des Mines, décide de lancer un « Quartier Latin aux champs », une « Florence du XXI^e siècle », et décrit un projet qui deviendra le technopôle de Sophia Antipolis, sis entre Valbonne, Biot et Antibes, sur la Côte d'Azur, première référence en Europe aujourd'hui encore.

Le technopôle de Sophia Antipolis avait et a pour objectif de créer un bouillonnement scientifique propice à l'innovation, rapprochant des étudiants, des écoles et des universités avec des entreprises et des laboratoires de R&D. Ce parc d'entreprises agit comme hub d'intelligence économique. On y collecte des informations qui se confrontent à des bases de connaissances ; on y crée sans cesse des prototypes, des nouveaux procédés, des connaissances qui seront les fondements des innovations en tout genre. Pour un territoire comme celui de la Côte d'Azur, et bien d'autres aujourd'hui, bénéficier d'un technopôle de ce genre est un fantastique outil de compétitivité et de dynamisme. Il attire des nouveaux talents et des entreprises de tous les pays du monde ; il participe en quelque sorte à la notoriété de la région et du pays. La sécurité économique, l'accompagnement des entreprises pour trouver de l'information, la capitalisation sur les connaissances sont le mode opératoire dans ces parcs technologiques. Le technopôle est en lui-même un parc d'IE et utilise les pratiques de l'IE pour continuer son développement. En matière d'intelligence territoriale, c'est l'outil approprié pour vitaliser et créer un dynamisme économique.

Section 2 – Le contexte économique : globalisation, digitalisation et dérégulation de l'économie

Depuis le début des années 1990 s'est progressivement développé un environnement économique globalisé, dématérialisé et hypercompétitif, qui peut s'interpréter comme le résultat d'au moins trois grandes mutations intimement liées :

9. *Sophia Antipolis, Territoire d'avenir*, Audacia, 2009.

- La globalisation de l'économie, définie comme l'intégration de marchés nationaux jusque-là disjoints, peut se comprendre comme l'étape ultime de la mondialisation. Elle se distingue de l'internationalisation, qui renvoie au développement des échanges internationaux.
- La dématérialisation de l'économie, consécutive à la digitalisation qui consiste en la conversion d'une information ou d'un signal électrique en données numériques exploitables informatiquement.
- La dérégulation de l'économie, qui vise, par des politiques de libéralisation des marchés, à transformer les cadres réglementaires existants dans le but de favoriser le jeu concurrentiel partout où cela est possible.

À l'origine de ces mutations s'entremêlent les décisions politiques, les évolutions de la pensée économique et le progrès technique (Dumez & Jeunemaître, 2004¹⁰). Elles génèrent des formes complexes de concurrence, appelant à repenser les sources d'avantage concurrentiel, les modes relationnels et les dimensions dans lesquelles se déploie la stratégie.

L'intelligence économique – définie comme la maîtrise et l'exploitation de l'information stratégique destinée à créer de la valeur au travers du triptyque anticipation/protection/influence – offre un cadre d'analyse permettant aux acteurs économiques d'exploiter les opportunités et de se prémunir contre les risques consécutifs aux évolutions de l'environnement économique. Dans cette section, nous présentons les grandes mutations qui transforment en profondeur l'environnement économique mondial, avant de discuter des nouvelles formes de concurrence qui en émergent.

1. Mondialisation et globalisation de l'économie : vers un monde multipolaire

Le processus de mondialisation, qu'on peut définir comme l'intégration des nations dans un espace économique mondial, n'est pas nouveau. Résultat de l'intensification des échanges internationaux pour certains, de décisions politiques visant à lutter contre le protectionnisme pour d'autres, ou encore du progrès technique dans les moyens de transport et de communication, le phénomène de constitution d'une « économie-monde » s'observe autour de la Méditerranée dès l'Empire romain, puis s'accroît au xv^e siècle avec les grandes découvertes et le commerce de la soie, des épices et de l'encens (Braudel, 1979¹¹). Ponctué de plusieurs phases depuis la révolution industrielle de la fin du xix^e siècle, le processus d'intégration à l'échelle mondiale des économies nationales est loin d'être linéaire : la Première Guerre mondiale et la dépression des années 1930 suscitent un retour au protectionnisme et la fragmentation des marchés ; puis, la guerre froide fige le monde autour des deux blocs opposés durant près d'un demi-siècle, si bien que le volume du commerce international ne retrouvera son niveau d'avant la Première

10. Dumez, H. et Jeunemaître, A., « Montée en puissance passée et impasses actuelles de la régulation économique européenne des industries de réseaux », *Droit & Économie de la régulation*, 2:1-16, 2004.

11. Braudel, F., *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, xv^e-xviii^e siècle*, 1979, rééd. LGF, 3 vol., 2000.

Guerre mondiale que dans les années 1980. L'OCDE propose ainsi un découpage de la mondialisation en trois phases :

- L'internationalisation (depuis le XIX^e siècle) correspond au développement des flux d'exportation, renvoie à l'orientation stratégique des entreprises visant l'expansion de leurs activités au-delà des frontières de leur pays d'origine.
- La transnationalisation (depuis la Seconde Guerre mondiale) fait référence à l'intensification des flux d'investissements directs à l'étranger et de l'implantation d'entreprises hors de leurs frontières d'origine.
- La globalisation (depuis les années 1980) correspond à l'intégration de marchés dont les frontières géographiques et/ou économiques étaient jusque-là disjointes. Elle se traduit par la mise en place de réseaux de chaîne de valeur à l'échelle mondiale.

L'intégration des marchés repose sur plusieurs facteurs structurels (Dumez & Jeune-maître, 2000) :

- D'abord, elle sera d'autant plus rapide que les marchés qui s'interconnectent sont interopérables. En effet, des marchés caractérisés par des infrastructures, des chaînes de distribution similaires et des comportements homogènes d'acteurs s'intégreront plus rapidement que des marchés fragmentés. Par exemple, les marchés européens du transport ferroviaire peinent à s'intégrer du fait de la non-interopérabilité des réseaux : d'un pays à l'autre, l'écartement des rails ou les systèmes de signalisation peuvent différer et les modes de gouvernance, incluant la régulation sectorielle (voir plus bas), sont parfois incompatibles malgré les efforts de la Commission européenne pour accélérer l'harmonisation. À l'inverse, la standardisation des produits, des segments de marchés, des procédés et des règles dans l'industrie de la finance ont permis une globalisation financière très rapide depuis les années 1980.
- Ensuite, l'innovation, et en particulier dans les moyens de transport et de communication, favorise la reconfiguration de secteurs d'activité tout entiers au sein desquels les frontières technologiques et géographiques se déplacent, se recombinent et s'étendent pour faire converger les marchés. Par exemple, l'industrie de la finance s'est brutalement globalisée suite à la diffusion des technologies de l'information, notamment dans les systèmes d'échange électroniques, permettant aux acteurs économiques du monde entier d'échanger des devises, des actions, des obligations à tout moment de la journée.
- Enfin, le changement institutionnel permet l'intégration économique régionale, comme en Europe avec la mise en place de l'euro et des politiques économiques communes, accélérant ainsi l'intégration des marchés nationaux en blocs d'échanges régionaux.

La combinaison de ces facteurs produit alors plusieurs effets. D'abord, à long terme, la globalisation fait converger les prix à la baisse par des gains de productivité, mais creuse les écarts entre les marchés qui s'intègrent et ceux qui restent locaux. Néanmoins, il convient de préciser que « global » et « local » ne s'opposent pas, mais se combinent dans la pratique. En effet, la globalisation des marchés conserve la dimension locale des stratégies d'entreprises qui cherchent à tirer parti de la globalisation tout en répondant aux demandes locales. C'est le fameux « *think global, act local* ».

Conséquence directe, elle pousse les entreprises à adapter et optimiser leur chaîne de valeur à l'échelle globale, afin de bénéficier des avantages de localisation : l'iPhone 6 est ainsi conçu et développé aux États-Unis, puis ses plus de 450 composants provenant de Chine, de Corée du Sud, du Japon et d'Europe sont assemblés en Chine, stockés, puis distribués à partir des États-Unis vers le monde entier. Les chaînes globales de valeur se définissent alors comme les séquences transnationales de transformation des matières premières en produits finis jusqu'à leur commercialisation. On caractérise les chaînes globales de valeur selon quatre dimensions (Bair, 2010¹²) :

- leur structure « entrants-sortants », qui rend compte du processus de transformation des matières premières en produits finis ;
- leur territorialité, relative à la configuration géographique des chaînes ;
- leur gouvernance intra et inter-firmes, qui décrit le processus par lequel les acteurs génèrent, s'approprient ou redistribuent la valeur créée le long des chaînes ;
- le contexte socio-institutionnel, qui décrit les « règles du jeu » s'appliquant à l'organisation et au fonctionnement des chaînes.

Notons enfin l'émergence d'un phénomène récent par lequel certaines entreprises « naissent globales », selon l'expression « *born global companies* ». Proposé par Benjamin Oviatt et Patricia McDougall, ce terme définit l'ensemble des entreprises qui génèrent un profit par l'exploitation de ressources et la vente de produits dans de nombreux pays, et ce dès leurs premières années d'activité (Oviatt & McDougall, 1994¹³) :

- L'export représente au moins 25 % de leur activité.
- Elles sont présentes dans au moins cinq pays.
- Tout cela, dans les deux ans qui suivent leur date de création.

Une des caractéristiques principales de ce type d'entreprises tient à l'esprit entrepreneurial de leurs dirigeants qui, s'appuyant sur le concept de « distance psychique¹⁴ », développent leurs activités dans une optique où les différents marchés sont équidistants. C'est notamment le cas des entreprises du secteur numérique, telles que les fameuses GAFAs (Google, Apple, Facebook et Amazon). L'élément clé à l'origine de ce phénomène, et plus généralement de l'accélération de la globalisation depuis quelques années, est Internet.

Mais si le développement des chaînes globales de valeur et des « *born global companies* » s'accélère, la globalisation est loin d'être achevée et l'idée d'un monde sans frontière, ce que le Professeur Ghemawat appelle les « globalivernes », ne résiste pas à l'épreuve des

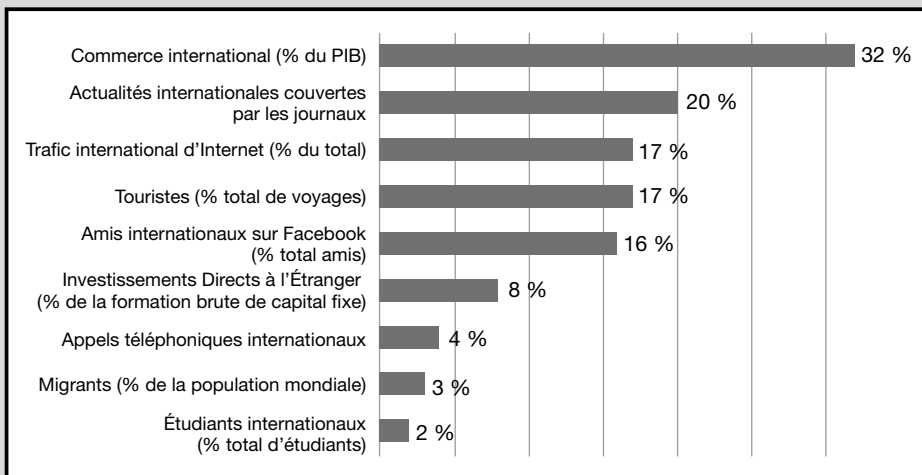
12. Bair, Jennifer, « Les cadres d'analyse des chaînes globales. Généalogie et discussion », *Revue française de gestion*, 2/2010 (n° 201), p. 103-119.

13. Oviatt, B.M. et McDougall, P.P., « Toward a theory of international new ventures », *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 1 (1st Qtr., 1994), pp. 45-64.

14. La distance psychique qui sépare deux pays peut se définir comme le degré d'incertitude perçue par l'entreprise résultant des différences (culturelles, économiques, sociales, etc.) entre son marché domestique et le marché du pays cible.

faits. La figure 1.3 montre notamment que si le commerce international représente plus de 30 % du PIB mondial, d'autres indicateurs de l'interconnexion des pays, tels que le pourcentage d'appels téléphoniques transfrontaliers, restent très faibles. Autre exemple, les journaux couvrent seulement 20 % environ de l'actualité internationale. Plus surprenant encore, Facebook, qui apparaît comme une plateforme d'interconnexions sociales sans frontière, n'est pas parfaitement globalisée puisque les statistiques montrent que le nombre d'amis « internationaux » se situe aux alentours de 16 % du total d'amis, en moyenne (Ghemawat, 2014).

Figure 1.3 – Relativiser la globalisation en quelques chiffres



Source : Ghemawat, 2014.

Ce constat pousse à s'interroger sur les barrières à l'intégration, et plus particulièrement sur la notion de distance. Le Pr. Pankaj Ghemawat propose ainsi de mesurer la distance « psychique » entre deux pays selon quatre dimensions : la distance culturelle (langues, religions, normes sociales, etc.), la distance administrative (différences dans les institutions politiques, légales, monétaires, etc.), la distance géographique (frontières communes, accès aux océans, réseaux de transport interconnectés, etc.) et la distance économique (différentiels de PIB par habitant, de coût et qualité des ressources, de compétences, etc.). Ces quatre dimensions définissent le modèle CAGE (culture, administratif, géographie, économie) et permettent d'expliquer l'effet des variables énoncées ci-dessus sur l'intensité des échanges internationaux.

Ces quelques données montrent avant tout que les échanges internationaux, et donc l'intégration des marchés, restent très dépendants de variables relatives à la notion de distance. Notamment, si les variables géographiques (distance géographique, frontières communes, accès à l'océan) et économiques (PIB par habitant) ont un impact relativement faible, on observe que les facteurs culturels (langue commune) et politico-administratifs (politique économique commune, bloc régional commun, monnaie commune) influencent largement l'intensité des échanges transfrontaliers.

La dimension locale des flux internationaux (commerciaux, financiers, d'information et de personnes) contraste donc l'idée d'une globalisation totale, ou d'un monde « plat » sans frontière.

Tableau 1.1 – Impact de la distance sur les échanges internationaux selon le modèle CAGE.

Attributs de la distance	Impact sur le commerce international (%)
Distance géographique (augmentation de 1 %)	- 1,1
PIB par habitant (augmentation de 1 %)	+ 0,7
Accès à l'océan	+ 50
Frontières communes	+ 80
Langue commune	+ 200
Politique économique commune	+ 300
Bloc régional économique commun	+ 330
Monnaie commune	+ 340

Source : Ghemawat, 2014.

En revanche, les données relatives aux échanges intrarégionaux, c'est-à-dire au sein de blocs géographiques relativement homogènes¹⁵, témoignent d'un degré élevé d'intégration. Les données de la figure 1.4 illustrent le degré d'intégration au sein de ces blocs régionaux.

La globalisation dessine alors les contours d'un monde multipolaire, par opposition au monde bipolaire de la guerre froide, caractérisé par la multiplication des grandes puissances économiques au sein de zones régionales de libre-échange relativement homogènes et intégrées. Les grandes puissances économiques traditionnelles – les États-Unis, l'Europe, le Japon – sont relayées au rang de pays « matures » à faible taux de croissance, quand les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud) et les « *Next Emerging Markets* » (Bangladesh, Corée du Sud, Égypte, Indonésie, Iran, Mexique, Nigeria, Pakistan, Philippines, Turquie et Vietnam) représenteraient 55 % de la richesse et 80 % de la croissance mondiale d'ici à 2025¹⁶.

15. On retiendra ici les huit régions comprenant l'Europe, l'Amérique du Nord, l'Amérique centrale et du Sud, l'Asie de l'Est et Pacifique, l'Asie centrale et du Sud, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, ainsi que l'Afrique subsaharienne.

16. McKinsey, « The glittering power of cities for luxury growth », 2014.