



## INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET STRATÉGIE DES ENTREPRISES

### Rapport du groupe présidé par Henri Martre

Dans le contexte des échanges mondialisés, marqués par l'accroissement des rivalités concurrentielles, la pratique de l'intelligence économique apparaît comme un levier essentiel de la performance globale des nations. Le Japon, l'Allemagne, la Suède, par exemple, en ont fait le moteur stratégique de leur développement et de leurs succès commerciaux.

Quelle est, au regard de l'efficacité de ces dispositifs, la réalité de l'expérience française et des pratiques des entreprises ? Afin de dresser ce constat et de proposer les adaptations indispensables, le Commissariat général du Plan a réuni, sous la présidence de M. Henri Martre, président de l'AFNOR et président d'honneur d'Aérospatiale, un ensemble de praticiens formant une première communauté française de l'intelligence économique : industriels, représentants de l'administration, des collectivités territoriales, des organismes consulaires, des syndicats et consultants.

### ENJEUX DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

L'effondrement du bloc communiste et la fin de l'affrontement entre les deux entités idéologiques dominantes marquent l'avènement d'une nouvelle géographie économique du monde. La dimension marchande et financière des activités économiques prend une importance inégalée et la pression concurrentielle internationale touche progressivement l'ensemble des secteurs d'activités. Désormais, les relations de coopération-concurrence se développent entre les nations, les blocs économiques (ALENA, Union européenne, Asie du Sud-Est), les régions et les entreprises au rythme de logiques complexes et parfois contradictoires.

Dans ce contexte, l'efficacité stratégique des entreprises repose sur le déploiement de véritables dispositifs d'intelligence économique, leviers majeurs au service de la performance économique et de l'emploi.

L'intelligence économique devient un outil à part entière de connaissance et de compréhension permanente des réalités des marchés, des techniques et des modes de pensée des concurrents, de leur culture, de leurs intentions et capacités à les mettre en oeuvre. Elle se définit alors comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information utile aux acteurs économiques, obtenue légalement.

### L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE DANS LE MONDE

Dans le contexte actuel de compétition économique mondiale, l'analyse des systèmes d'intelligence économique étrangers permet de comprendre pourquoi des économies de marché ont produit des systèmes de gestion stratégique de l'information plus performants que d'autres. L'intelligence économique s'est développée sur des bases historiques et culturelles selon des formes différentes en Allemagne, au Japon, aux États-Unis ou en Suède.

- Le savoir-faire allemand dans la gestion stratégique de l'information provient avant tout de l'essor historique du commerce de l'Allemagne à l'étranger. Aujourd'hui, les flux d'informations convergent vers un centre stratégique caractérisé par le maillage d'intérêts qui associent les banques, les grands groupes industriels et les sociétés d'assurances. Les syndicats allemands, grâce à leurs contacts extérieurs y sont très actifs dans la défense des intérêts économiques du pays. Le consensus sur la notion d'intérêt économique national constitue l'un des principaux atouts culturels de la performance économique allemande.
- Dans une même logique, les Japonais ont constitué leur appareil industriel et commercial sur la base d'un usage intensif de l'information économique au service de l'indépendance nationale. La compétitivité de l'économie japonaise repose sur une culture collective de l'information.
- L'économie américaine dispose d'un système d'intelligence économique riche et diversifié. Mais à l'inverse d'autres pays, la logique qui le gouverne est essentiellement individuelle. Née de la politique des entreprises dans les années cinquante, l'intelligence économique aux États-Unis est longtemps demeurée l'outil de leurs rivalités concurrentielles sur le marché domestique. Le débat actuel relatif à l'élaboration d'une doctrine dite de sécurité économique pour la défense de l'industrie et de l'emploi américain atteste d'une évolution majeure vers une gestion collective "public-privé" de l'intérêt national.
- En Suède la symbiose entre les entreprises et l'administration est illustrée par des réunions au niveau national, dont l'objectif vise à élaborer une stratégie de renseignement économique ouvert, au service de la performance de l'économie suédoise.

## FRANCE: ATOUS ET LACUNES

Malgré les initiatives développées par certains experts qui ont mis en avant l'importance de la veille stratégique, les efforts engagés ne bénéficient qu'aux entreprises sensibilisées dans les domaines en alerte, tels que par exemple l'aéronautique, les télécommunications et l'énergie, révélant la faible mobilisation d'une large partie du secteur manufacturier.

Deux freins majeurs s'opposent encore à une large diffusion de la pratique de l'intelligence économique. D'une part, les deux fonctions "informatives" clairement identifiées par les entreprises - la protection de leur patrimoine industriel et la veille technologique - attestent d'une conception partielle de l'intelligence économique. En outre, cette veille axée sur l'innovation et la commercialisation des produits s'est développée au cours des deux dernières décennies dans les grands groupes, mais demeure balbutiante dans l'immense majorité des PME-PMI. D'autre part, l'ensemble des acteurs nationaux n'ont pas véritablement pris conscience que la compétitivité et la défense de l'emploi dépendent aussi de la gestion stratégique de l'information économique. Il en résulte une méconnaissance des mécanismes mis en oeuvre par les systèmes productifs offensifs, une évaluation floue des menaces et souvent un grave déficit d'ajustement stratégique.

La perception des environnements complexes impose une révision des modes de réflexion et des comportements de l'ensemble des acteurs économiques. A cet égard, pour répondre à l'absence de réelle concertation entre les acteurs du dispositif français d'intelligence économique, ainsi qu'à la sous-utilisation de pôles nationaux de compétences, plusieurs orientations de fond paraissent nécessaires.

- Les états-majors des groupes, comme les responsables de PME-PMI doivent désormais s'impliquer dans la mise en oeuvre de l'intelligence économique et avant tout formuler clairement leurs orientations, leurs besoins d'information élaborée. La création d'animateurs de la fonction d'intelligence économique dans l'entreprise doit accompagner la mise en place d'une organisation flexible fonctionnant en réseau, la sensibilisation et l'association des syndicats à l'ensemble de ces réformes devenant un gage d'efficacité.
- Situé au cœur du système d'intelligence économique, l'État doit jouer un rôle incitatif puissant dans ce domaine. Il devient indispensable que les administrations concernées, dans le cadre d'un débat public, adaptent leurs missions aux nouveaux enjeux de la mondialisation des économies. Une telle réforme nécessite de la part de l'État une orientation résolue de ses capacités de collecte, de traitement et de diffusion de l'information utile vers les entreprises et

les collectivités territoriales. Il lui revient, en outre, d'adapter le système public d'information et de formation aux réalités concurrentielles des marchés globalisés. L'État, enfin, doit proposer une vision stratégique globale et mobiliser les acteurs économiques sur des priorités d'actions définies en fonction des pôles multiples de l'économie nationale.

- Pour les régions, l'intelligence économique devient un outil essentiel destiné à définir les priorités stratégiques adaptées aux nouveaux enjeux de la globalisation des échanges, selon trois priorités constitutives de toute stratégie régionale efficace : l'intensification des actions de développement local, l'intensification de stratégies d'alliances inter-régionales à l'échelle européenne et la mise en place de réseaux d'appui à l'export reliant les entreprises, les régions et les administrations nationales compétentes.

De telles réformes doivent être conduites dans le même temps et sont indissociables d'une volonté claire, affichée par la puissance publique qui, seule, pourra donner l'impulsion nécessaire.