



Intelligence économique : Québec, Royaume-Uni, Suède, France Cultures et pratiques comparées



Par **Philippe Clerc**,
Directeur de l'intelligence économique, de l'innovation et des TIC
à l'Assemblée des Chambres françaises de Commerce et d'Industrie,
Président de l'AFDIE, Association française pour le développement de l'intelligence économique

Voici qu'après tant d'années d'alertes, de paroles de cassandres nationaux ou concurrents, de chroniques annoncées d'un recul de la « puissance française » dans le concert des nations développées, les faiblesses et les pertes d'influence surgissent et s'expriment à travers les dossiers les plus divers, mais tous essentiels sur l'échiquier économique, technologique et culturel.

Les bijoux industriels et technologiques français passent à la concurrence – rachat de **Saft** par un fond de pension britannique, prise de participation d'un fond américain dans **Gemplus**, leader mondial de la carte à puce et des technologies de cryptologie. **Arisem**, spécialiste des logiciels de traitement avancé d'information, fut en revanche sauvé grâce à l'intervention de l'Etat. Plus largement, le déficit national de nos capacités d'innovation n'illustre-t-il pas la faiblesse criante de nos parades et de nos capacités d'intelligence économique ? Car ces dernières sont devenues stratégiques pour le développement économique et la prospérité nationale.

Aujourd'hui, face à la nécessité partagée d'une mobilisation de notre pays permettant de retrouver un positionnement de puissance économique et technologique, les actions s'enchaînent, au risque de l'illisibilité et de l'inefficacité stratégique : opérations de l'Etat, initiatives des acteurs de la communauté d'intelligence économique, actions des acteurs du développement économique et du monde de l'enseignement... Néanmoins, dans ce foisonnement encore brouillon, cherchant la visée, la France innove en proposant une conception originale de l'intelligence économique et en se dotant d'une culture renforcée en la matière. Nous proposons dans la présente analyse d'évaluer les caractéristiques, les forces et les faiblesses, en examinant comment d'autres pratiques s'organisent et développent une autre culture de l'intelligence économique. Nous proposons de regarder l'intelligence économique à travers les yeux des Québécois, des Britanniques et des Espagnols pour mieux nous percevoir.

Intelligence économique : l'originalité française

La France sait conjuguer l'intelligence économique à la fois comme une politique et comme une démarche. Elle est l'un des rares pays à avoir fait de l'intelligence économique une politique publique et une stratégie de compétitivité industrielle. Les leçons à retenir sont celles du temps long de la maturation et de l'humilité. Il fallut s'y prendre à plusieurs reprises pour aboutir¹. En janvier 2004, le Premier ministre, Jean-Pierre Raffarin, nomme un haut responsable à l'intelligence économique, en la personne d'Alain Juillet. Ce dernier doit faire oeuvre d'« intelligence organisationnelle » et doter la France, dans l'Europe, d'un périmètre clair de ses

¹ Philippe Clerc, Rémy Pautrat, « Prospective des dispositifs nationaux d'intelligence économique » *De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance*, Economica, Paris, 2004, pp.145-161



actifs technologiques et savoir-faire clés, ainsi que des capacités et des moyens de piloter les stratégies nécessaires au repositionnement de la France dans la mondialisation.

La seconde originalité réside dans la territorialisation de la politique publique d'intelligence économique. Le développement très important de cycles d'enseignement, notamment de troisième cycle, forme la troisième originalité française². Mais, l'intelligence économique est aussi une démarche et une pratique légale de renseignement économique, d'organisation et de surveillance, d'analyse et d'interprétation de la dynamique des marchés, de leurs acteurs, de leurs intentions et de leurs capacités, dans une perspective de déploiement stratégique³.

Des systèmes d'intelligence économique

En France, de véritables systèmes d'intelligence économique voient le jour et construisent leur finalité stratégique, selon plusieurs axes, déclinables à l'échelle européenne, nationale, comme à l'échelle des territoires :

- **Production de connaissances** adaptées aux enjeux de la mondialisation et utiles aux stratégies individuelles et collectives.
- **Développement d'organisations mettant en œuvre les capacités collectives d'analyse sur des cibles stratégiques** et définies en concertation entre l'Etat, les collectivités territoriales et les entreprises.
- **Définition d'une doctrine de sécurité économique** visant la protection des secteurs clés et essentiels de l'économie.
- **Définition et mise en œuvre de stratégies d'influence** par la promotion du modèle culturel, économique, social, national et européen.

A présent, nous proposons une courte analyse comparée de cultures nationales d'intelligence économique. Chaque fois que notre information le permet, nous évoquons la réalité des systèmes locaux d'intelligence territoriale et d'appui aux entreprises. Il ressort de ces lectures monographiques une tendance très claire, parfois encore émergente, traversant la pratique de l'intelligence économique. Il s'agit de la distinction de la fonction d'intelligence économique dans l'organisation par rapport aux fonctions plus traditionnelles de la documentation, de l'analyse économique ou du marketing : les porteurs de cette démarche, pourtant établie dès les années 80 aux Etats-Unis, se perçoivent comme des professionnels de « l'information d'affaires » et non spécifiquement comme des professionnels de l'intelligence économique. Le réseau des Chambres de commerce et d'industrie vit clairement cette transition actuellement.

Canada (Québec) : réseau de veille gouvernemental et réseau de veille concurrentielle au service des PME

La culture canadienne est intéressante car elle allie une connaissance et une pratique avancée de la veille à celle de l'intelligence concurrentielle de la culture américaine et plus largement anglo-saxonne. Le Québec se distingue par un développement des pratiques et des organisations de veille stratégique dans la sphère gouvernementale et administrative. Le secteur privé des entreprises progresse plus lentement dans l'apprentissage et l'appropriation de la démarche de veille et d'intelligence stratégique⁴.

² AFDIE, enquête AFDIE 2003 sur l'état des formations 3^{ème} cycle à l'intelligence économique. www.afdie.org

³ AFDIE, *Modèle d'intelligence économique*, préface d'Alain Juillet, (D.Fonvielle, B.Besson, M. Fourez, JP. Lionnet, J.Ph.Mousnier, Economica, 2004, www.afdie.org).

⁴ Philippe Clerc, « L'intelligence économique au Canada », *Revue Regard sur l'intelligence économique*, n°3, 2003.

L'expérience québécoise, qui consiste dans la mise en place, au niveau gouvernemental, d'un réseau de veille intégré sur les politiques publiques, nous rappelle l'urgence qui existe aujourd'hui à penser le futur et à **réhabiliter la pensée stratégique, sur la base d'une pratique de l'intelligence économique**. Quoi de plus éclairant pour nos propres pratiques que de découvrir que l'intérêt des gouvernants québécois pour le futur repose sur l'inquiétude de perdre un jour leur « identité culturelle », isolés qu'ils sont dans l'immense continent Nord-Américain. Mais surtout, c'est le processus d'innovation administrative et organisationnelle dont ils ont fait preuve qui nous éclairera⁵.

La pratique au sein de la sphère publique

Lorsqu'en 1999, le gouvernement québécois décide de mettre en place un réseau de veille intégrée, il marque l'entrée en stratégie de l'appareil public et l'insertion des méthodes du processus décisionnel dans les politiques publiques. L'organisation du réseau regroupe une trentaine de ministères et d'organismes. Le gouvernement a confié la coordination de l'ensemble, et donc du dispositif de veille stratégique, au Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques. Des « veilleurs coordonnateurs » placés dans chaque entité (ministères, organismes publics et cinq grandes villes) animent des réseaux représentant environ 500 « veilleurs » en charge du recueil de l'information sur les thèmes cible du réseau⁶, tels que : les effets de la mondialisation sur le rôle et les fonctions de l'Etat (souveraineté, gestion des politiques publiques...), la cohésion sociale, la dynamique continentale (interactions au sein du continent américain et son intégration au sein de l'ALENA), la dynamique des territoires. Ses membres sont reliés par un intranet, système d'information et de communication essentiel pour gérer les échanges, réduire les coûts de transaction au sein du réseau, et, finalement, rendre possible le fonctionnement de ce gigantesque réseau d'observation et d'alerte, d'analyse et de synthèse.

La pratique des PME canadiennes

Une étude datant de la fin 1990 et portant sur les secteurs « industrie » et « hautes technologies », révélait que 57 % des PME enquêtées avaient mis en place un dispositif plus ou moins formel de « Business Intelligence »⁷. L'approche canadienne se caractérise également par un réel effort de « socialisation » de la démarche et de diffusion de la pratique auprès des PME. A cet égard, une des actions phares des pouvoirs publics a été la mise en place de réseaux de 14 centres de veille concurrentielle à la fin des années 90 (*Business Intelligence Centers*). Ces centres ont eu pour vocation d'apporter aux PME les services suivants : expertise, transferts de technologies, informations, apprentissage de l'utilisation de l'information stratégique et mise en place de démarches de *Business Intelligence* (BI). Ils ont été créés sur fonds publics, avec objectif d'autofinancement à trois ans. La faible performance du dispositif a été rapidement actée, les concepteurs n'ayant pas ancré l'organisation sur la réalité des réseaux locaux et des besoins des tissus industriels localisés. Le faible retour a motivé le lancement d'un autre programme, dit de veille et d'assistance à la

.Aurélien Colson, « Prospective et décisions publiques au Québec », *Futuribles*, Paris, octobre 2004, n°301.

⁵ Philippe Clerc, « *La veille stratégique sur les industries culturelles, un instrument interministériel* », séminaire Malraux sur le thème Diversité culturelle, industries culturelles et politiques publiques, Ministère de la culture et de la communication, México, 8 et 9 novembre 2004.

⁶ Voir le site www.briller.gouv.qc.ca. « Briller parmi les meilleurs. La vision et les priorités du gouvernement du Québec »

⁷ Pierrette Bergeron, Pierrette Bergeron, *Veille stratégique et PME. Comparaison des politiques gouvernementales de soutien*. Presse de l'université du Québec, Québec, 2000.

recherche industrielle (NRC), et la mise à disposition, auprès de professionnels et des entreprises, d'un logiciel de veille par le Centre de Recherche Industriel du Québec⁸.

Royaume-Uni : un maillage de réseaux d'excellence.

La pratique de l'intelligence concurrentielle et plus largement la culture offensive du renseignement économique semblent bien ancrées dans les grands groupes britanniques. Une enquête récente⁹, effectuée en 2002 auprès de 178 organisations fait état de la façon dont les entreprises pratiquant l'intelligence concurrentielle structurent leur effort. La majorité des praticiens interrogés ont répondu que la présence d'une cellule d'intelligence concurrentielle était essentielle en tant que centre d'expertise et de compétences au service de la stratégie. 48 % des cellules ne comportaient que deux personnes et manquaient de moyens. Contraste intéressant entre notre vision de dispositifs offensifs et bien organisés et le retour de cette enquête attestant que les praticiens anglais expriment les mêmes difficultés que les nôtres : prouver le retour sur investissement de l'intelligence économique, difficulté d'intégration de la démarche par les patrons des autres départements de l'entreprise, manque d'expérience et de pratique de la démarche ! A l'avenir, l'enjeu est, pour les Britanniques, la légitimation de la démarche.

La pratique de l'intelligence économique (*competitor intelligence*) au Royaume-Uni est caractérisée par la césure qui existe entre les entreprises et la sphère publique. Une exception notable : l'appui qu'apporte le gouvernement aux exportateurs et aux PME. Ces dernières sont initiées à la démarche d'intelligence économique et trouvent l'expertise dont elles ont besoin dans les « **Business Links** », organisations en réseau d'appui, lancées dans au début des années 90 par le gouvernement de John Major.

Les « *Business Links* » sont de véritables réseaux territorialisés d'appui et de diffusion des pratiques et d'informations à valeur ajoutée : export, innovation, technologie, Business Intelligence,... orientés vers les PME et les TPE. Les opérateurs de *Business Links* sont basés dans chaque région : il en existe 45.¹⁰ Ils sont présentés comme de véritables fournisseurs de services d'appui. Des services intitulés « *connect* » (banques des meilleurs pratiques en matière de compétitivité) ou *Benchmark Index* permettent aux dirigeants de petites entreprises de se comparer et de trouver des ressources telles que des fiches pratiques consultables en fonction des problématiques « marchés » rencontrées par les entrepreneurs (*benchmarking*, positionnement concurrentiel...). On notera deux exemples types de fiches pratiques : fiche sur le « *general business and market intelligence* » et le « *local business intelligence* ». La question de l'efficacité et du retour sur investissement d'une telle organisation est posée. Des chiffres sont fournis par le ministère de l'industrie. En 2001, les entreprises utilisatrices des *Business Links* ont été pour 15 à 20 % des petites structures, pour 35 à 40 % des entreprises de 50 à 250 salariés. Au-delà, les structures n'étaient plus que 25 %. Cela bien sûr, ne nous fournit pas le retour en efficacité.

Suède : un modèle en matière d'intelligence économique ?

L'intérêt du modèle suédois d'intelligence économique repose sur une double originalité : son histoire longue et le dynamisme de réseaux publics et privés très influents. J'ajouterai que son positionnement géographique, aux frontières de la Russie, et de l'URSS durant le XXème siècle, a

⁸ <http://criq.qc.ca> et www.vigipro.com

⁹ Sheila Wright & Al., « Competitive Intelligence through UK Eyes », paper presented at the SCIP Europe annual conference, 27-29 October 2004, Milano (I)

¹⁰ la liste est consultable à l'adresse suivante : www.businesslink.org sur le site du « Department of Trade and Industry » britannique.

contribué au développement d'un esprit de vigilance et de sécurité collective, largement basé sur la gestion du secret, ainsi qu'une agilité particulière dans la gestion des relations du faible au fort. Peut-être est ce pour cela que la Suède fut et demeure, même pour les Américains, un modèle en la matière¹¹.

L'histoire du développement des entreprises, parmi lesquelles nombreux sont les leaders internationaux (SKF, Volvo, ABB, Alfa Laval, Electrolux...), est marquée par une capacité systématique « à apprendre des autres¹² », à travers des réseaux d'information et de veille concurrentielle. Jan. P. Herring mentionne plus de cinq cent firmes (banques, automobile, télécommunications, meubles...) pratiquant la veille et l'intelligence concurrentielle. Toujours actives en la matière, les entreprises ont choisi de développer ou réduire cette activité en fonction de leur insertion dans la mondialisation. Volvo Cars a mis en place une organisation et une démarche d'intelligence économique orientée sur le marketing dès les années 1970. Tatra Pak, dans le secteur de l'emballage, dispose d'une organisation en réseau de ses « capacités d'intelligence ». Depuis « l'unité centrale » jusqu'au sein des grappes industrielles locales, l'entreprise dispose à la fois de réseaux de renseignement économique et de réseaux d'intelligence technologique. Le processus d'intelligence économique apparaît ainsi efficacement intégré au processus de développement des produits. Comme dans bien d'autres pays, la fonction d'intelligence économique dans l'entreprise se transforme en fonction des courants puissants de la mondialisation. Par exemple, Ericsson, le géant mondial du secteur des télécommunications, durement touché par l'éclatement de la bulle internet en 2001, comme pour démentir les promoteurs du lien « intelligence économique/efficacité, performance », a diminué par deux ses budgets et équipes, notamment ses réseaux internationaux, affectés aux fonctions d'intelligence et de veille.

Mais le développement de la pratique de l'intelligence économique n'est pas le seul fait de l'entreprise. Il existe aujourd'hui une véritable communauté d'intelligence économique suédoise, impliquant également les universités, le gouvernement et de nombreuses associations. C'est à l'Université de Lund que **Stevan Dedijer**, l'une des figures mondiales de l'intelligence économique, récemment décédé, fonda en 1975 le premier enseignement en matière d'intelligence économique ; il forma également plusieurs responsables de cette fonction des grands groupes suédois. Aujourd'hui, la matière est enseignée dans plus de huit universités et des doctorats sont présentés. L'innovation et la planification stratégique, pilotées par l'intelligence économique, ont contribué au développement de cette communauté, au sein de laquelle Hans Hedin¹³ inclut les organisations non gouvernementales telles que la « *Swedish Red Cross* » ou la Fondation « *Save the Children* ».

L'une des originalités que le Suède possède avec la France réside peut-être dans les associations dont l'objet est la promotion de l'intelligence concurrentielle. Trois d'entre elles sont à mentionner. BISNES (*Business Intelligence & Strategy Network Scandinavia*), créée en 1992 par l'université de Lund, et qui a été dissoute en 2000. Elle a marqué une étape importante dans la diffusion de l'intelligence économique en Suède. Véritable « *think tank* », l'association a tenté le rapprochement entre la communauté du renseignement et la communauté des affaires. FoSo (*Forum for Joint Intelligence*) regroupe des membres de l'université, du gouvernement et d'entreprises. Elle a pour vocation l'échange d'expérience. *The Confederation of Swedish Enterprises* représente environ 50 000 entreprises. L'un de ses services travaille sur le suivi de tendances de l'environnement des entreprises et leur impact sur le secteur économique.

¹¹ Jan P. Herring, « Business Intelligence in Japan and Sweden : lessons for the US », *Journal of Business Strategy*, March/April 1992.

¹² Hans Hedin, « Evolution of CI in Sweden », Annual Conference, SCIP Europe, Milano, October 2004.

¹³ Voir ci-dessus.

Quant au gouvernement suédois, il a soutenu et développé l'intelligence économique à travers différentes organisations, telles que la « *Swedish Emergency Management Agency* », spécialisée dans l'analyse et l'anticipation des situation de crise, ou le réseau STATT (*Swedish Technical Attaches*) des attachés scientifiques d'ambassade, considéré comme le résultat de l'effort le plus poussé pour organiser la collecte et le traitement d'informations internationales au service de la compétitivité des entreprises et du territoire suédois¹⁴.

France : du développement de l'intelligence économique à la stratégie

La pratique de l'IE dans les grandes entreprises a atteint un niveau de maturité certain. Le marché de l'intelligence économique se développe progressivement, si l'on considère les acteurs privés du conseil et les sociétés développant et utilisant les outils de traitement et d'analyse automatisée d'information. Cela dit, notre dispositif national et territorial souffre toujours de mauvaise organisation et de cécité stratégique. Par ailleurs, il existe globalement un déficit de culture de l'information, du pilotage stratégique et de la veille concurrentielle dans les PME. Contraste étonnant si l'on considère que la culture de l'intelligence économique est diffusée par une offre d'enseignement parmi la plus dense au monde : mastères, DESS, DEA, ...pour des débouchés qui laissent peu d'espoirs véritables.

La France se distingue par l'originalité de sa politique d'intelligence territoriale formalisée. Le ministère de l'intérieur a lancé une vaste politique expérimentale et neuf régions pilotes expérimentent actuellement, avec l'ADIT, la mise en œuvre d'une telle politique autour de projets pilotés par les **Préfets de région**¹⁵.

Durant ces dernières années trois types de programmes ont été développés, en grand partie grâce aux Chambres de commerce et d'industrie : les programmes de socialisation de la démarche d'IE (sensibilisation des PME), les programmes à vocation expérimentale (évaluation de l'appropriation de la démarche par les PME), les programmes à vocation stratégique. Ces derniers ont vocation à devenir de véritables centres opérationnels d'alerte, d'identification d'occasions de marchés ou de veille technologique, d'analyse et de stratégies partagées entre les entreprises de la filière. Quelques exemples :

- ✓ La plate-forme collaborative d'intelligence économique (technologies Internet), du pôle d'excellence « dépollution », montée et animée en Basse-Normandie (CRITT BNC¹⁶).
- ✓ Les plate-formes collaboratives plasturgie et micromécanique en Franche-Comté¹⁷.
- ✓ Le programme d'intelligence économique du Grand Lyon¹⁸, qui utilise également des plateformes collaboratives, afin de stimuler l'intelligence collective comme ressource essentielle de l'innovation d'un pôle de compétitivité (vigilance collective vis à vis des occasions de marché et de développement, des risques économiques et informationnels pour les filières, en particulier le textile).

¹⁴ Stevan Dedijer, Katarina Svensson, *Technical Attaches and Sweden's innovation intelligence*, Rapport pour le gouvernement suédois, Lund, 1994.

¹⁵ Rémy Pautrat, Eric Delbecque, « l'intelligence territoriale, une idée neuve » *Le Figaro*, 7 septembre 2004.

¹⁶ Ce cas a été présenté par Jean-Marie Mouchel, Directeur du Centre Régional d'Innovation et de Transfert de Technologie de Basse-Normandie Cotentin <http://www.crittbn.com/> lors d'une réunion SCIP-CCIParis, le 10 octobre 2002. Revue "Technologies internationales", n°96, 2003, ADIT (www.adit.fr).

¹⁷ Cas présenté par M. Tartonne ancien directeur de l'ARIE (Agence Régionale d'Intelligence Economique) de la CRCI de Franche-Comté, en octobre 2002.

¹⁸ WTC Lyon. Ce programme innovant est piloté par Stéphane Wibaux et Daniel Tartonne.



La majorité de ces programmes est conçue et développée grâce à l'Etat, les régions, en partenariats avec le réseau des CCI (et notamment par le réseau RESIS et le réseau des ARIST dans les CRCI), et de plus en plus avec le marché privé de l'expertise.

Fort de cette expérience, le réseau des Chambres de commerce et d'industrie a pris la décision de compléter ses actions de développement de l'intelligence économique par l'organisation d'un système d'intelligence économique territorialisé. Début 2004, est envisagée la mise en place d'**Observatoires régionaux d'intelligence stratégique** pilotés par les CRCI. Ils s'entendent comme des systèmes d'information, d'alertes et d'analyse sur les dynamiques de marchés destinés à fournir aux entreprises, mais aussi aux « stratégies territoriales », des informations pertinentes et opérationnelles. Nous imaginons l'efficacité de l'action de quatre régions qui, vivant la crise de la filière bois, échangent et partagent les alertes, les diagnostics et les contre-mesures. Deux constats à l'origine : celui de la réalité de l'entreprise et celui des capacités d'expertise disponibles sur les territoires.

Le risque le plus critique pour les PME-PMI est constitué par la défaillance informationnelle – absence d'alerte ou d'information sur la défaillance potentielle d'un client ou d'un fournisseur clé (rachat, dépôt de bilan, dé-référencement), sur les offres ou solutions de substitution proposées par des concurrents directs ou indirects pouvant neutraliser l'attractivité de leurs produits ou services. Se prémunir contre ces risques, comme déployer des stratégies d'innovation et de développement, nécessite une capacité de surveillance constante des environnements, fournie par des réseaux d'intelligence et de veille de proximité.

Or, nous savons que la plupart des PME-PMI ne peuvent investir les moyens et le temps nécessaires pour, à la fois, assurer une surveillance globale de leurs environnements et traduire les données recueillies ou fournies en dynamique d'innovation ou de marché. De plus, force est de constater que les expertises présentes dans les structures d'appui publiques et privées, et les collectifs ou les réseaux de PME, s'articulent difficilement pour produire des stratégies.

C'est pourquoi une co-production d'analyse et d'expertise à l'échelle du territoire, impliquant les entreprises, les professions, les centres ressources et les CRCI, dans leurs registres de compétences respectifs, représente l'alternative qui garantira l'efficacité.

Une organisation flexible, mobilisant des animateurs, des analystes, des collecteurs et des groupes thématiques d'interprétation, s'avère indispensable pour servir l'entreprise et le territoire.