

# Mythes et réalités de l'intelligence économique

Analyse d'une dynamique à la recherche de ses concepts opératoires  
& perspectives de recherche en communication

Nicolas MOINET

## *L'intelligence économique : une notion floue aux contours incertains*

Pour une organisation, faire de l'intelligence économique consiste à maîtriser et protéger l'information stratégique utile à son développement. Pour y parvenir, elle fait appel à un ensemble d'actions légales et éthiques (veille, management des connaissances, sécurité économique, influence) qu'il s'agit de pratiquer de manière systématique et régulière et d'orchestrer de manière cohérente. L'intelligence étant collective, cette démarche implique une sensibilisation de tous les acteurs et une mise en réseau des compétences nécessaires à la réussite d'un projet. Faire de l'intelligence économique, c'est donc en quelque sorte « entrer ensemble en stratégie » dans un monde incertain où il s'agit d'être toujours mieux informé, réactif voire proactif.

A la fois anglicisme et néologisme, l'intelligence économique reste pour beaucoup un concept flou aux contours incertains. Mais cette marque sur laquelle tout le monde s'entend faute de mieux a su faire de cette faiblesse apparente une force. Sur fond d'avènement d'une société en réseau(x), la logique floue de l'intelligence économique est celle d'une complexité marquée par la convergence de quatre ruptures majeures : *une rupture méthodologique*, la globalisation, *une rupture technologique*, les NTIC, *une rupture quantitative*, l'abondance et *une rupture qualitative*, l'économie de l'immatériel.

## *Le prisme de l'intelligence économique nipponne*

L'exemple japonais a joué un rôle crucial dans la genèse de l'intelligence économique tant du côté américain que du côté français. Et la communication faite autour de l'idée de guerre économique va permettre une certaine « communion » de pensée en rassemblant – une fois n'est pas coutume – les admirateurs et les détracteurs du Japon. Si la figure du japonais espion a la vie dure, l'intelligence

économique japonaise n'est pas simplement une question de captation d'information mais avant tout une histoire de lien entre communication et stratégie.

A l'image du technoglobalisme qui en est une émanation, la force du dispositif japonais réside avant tout dans la coexistence de deux types d'intégration qui par de nombreuses participations croisées assure une cohésion stratégique à l'ensemble : *l'intégration horizontale* qui est au cœur d'un système industriel composé de conglomérats complexes couvrant toute la gamme des activités économiques ; *l'intégration verticale* qui repose sur le principe de complémentarité. C'est cette double intégration horizontale et verticale qui assure la viabilité de l'intelligence économique japonaise.

La force du « modèle japonais » mis en avant par les pionniers de l'intelligence économique réside ainsi dans la capacité à allier information et communication grâce à la constitution d'un dispositif intelligent. Suivant l'analyse sociale des pratiques de communication, cette dimension technique de dispositif doit être comprise dans le sens plus large d'une mise en ordre des signes, des relations et des pouvoirs. Le dispositif est alors un ensemble de conditions de la communication qui, loin de la contraindre strictement, ne prennent tout leur sens qu'interprétés et appropriés par les acteurs sociaux. Considérée sous cet angle, l'intelligence économique porte les germes d'une révolution managériale. Mais comment l'institutionnaliser en France ?

### ***De la culture du renseignement au défi de l'intelligence***

La fusion des mondes du renseignement et de l'intelligence économique est indéniable tant au niveau des hommes et des méthodes que des enjeux et des problématiques.

Dans la dynamique d'intelligence économique française, les trois modèles issus du monde du renseignement vont se partager les rôles : au modèle militaire l'influence méthodologique et médiatique, au modèle policier la présence territoriale et au modèle diplomatique un rôle d'appui grandissant.

Ayant pu observer cette rencontre des hommes et des méthodes et interviewer les principaux protagonistes afin de retracer les parcours et leurs points de rencontre, il nous est apparu que la personnalité de Christian Harbulot va jouer un rôle d'agrégation des trois modèles en réalisant la synthèse du patriotisme économique et de la révolte sociale à travers la notion de guerre économique. Sa rencontre avec Philippe Baumard va permettre la constitution d'un couple innovateur reliant le professionnel et l'académique. De pratique discrète, réservée à une communauté académique et professionnelle, la surveillance des environnements concurrentiels va devenir médiatique sur fond de culture de renseignement et de politique d'intelligence économique.

Mais dans les années 90, le transfert du discours à la pratique se diffuse moins en raison d'un développement des politiques d'intelligence économique à l'intérieur des entreprises qu'en raison d'un battage médiatique et étatique prolongé par l'arrivée sur le marché de sociétés de conseil. Dix ans après le rapport Martre, le rapport Carayon va relancer la dynamique et la nomination d'un Haut Responsable en charge de l'Intelligence Economique va instituer une dynamique à la recherche de stabilité.

Ce qui constitue le ciment de la dynamique d'intelligence économique à la française et lui donne sa force d'inertie, c'est la scène de référence propre à la culture hexagonale, à savoir la crainte d'une position servile. Et c'est cette alchimie qui va aboutir à l'institutionnalisation de l'intelligence économique « à la française ».

### ***Le miroir du cycle du renseignement***

Partageant une scène de référence qui leur permet de dépasser leurs oppositions, les protagonistes de l'intelligence économique à la française se sont forgés un imaginaire commun dont le cycle du renseignement est un élément moteur. Car si l'intelligence économique se nourrit d'informations stratégiques, elle ne trouve son sens qu'à travers l'idée de maîtrise du processus. Ainsi, pour que l'information utile soit obtenue dans les meilleures conditions de délai, de qualité et de coût, il est nécessaire que les actions de recherche, de traitement et de diffusion, au sein d'une organisation, s'ordonnent en un cycle ininterrompu. Cette méthodologie du cycle du renseignement est aujourd'hui le guide de nombreux professionnels du domaine.

Image et mirage, le cycle du renseignement est à la fois une méthodologie d'organisation et un cadre d'analyse. Devenu indispensable, il n'en demeure pas moins porteur de risques et d'illusions. Il s'agit là d'un véritable sujet de recherche appliquée qui renvoie à des problématiques fondamentales à condition de travailler sur ses dysfonctionnements et de prendre en comptes ses aspects communicationnels.

Séduire et rassurer (engagement et contrôle) est bien la force du cycle du renseignement. S'il séduit, c'est parce qu'il vient d'un univers mythique et n'est accessible qu'aux initiés. S'il rassure, c'est, d'une part, parce qu'il donne au décideur l'impression de pouvoir maîtriser l'organisation de la collecte, du traitement et de la diffusion de l'information stratégique et, d'autre part, parce qu'il entre dans le schéma cognitif du récepteur et ressemble à d'autres cycles tel celui de l'amélioration continue (*Plan, Do, Check, Act*).

Dans une approche constructiviste, le cycle du renseignement ne peut être considéré comme inutile ou irréaliste puisqu'il est le produit d'une construction sociale. Critiqué et criticable, il reste un cadre d'analyse et d'organisation structurant mais sous deux conditions : Que le cycle soit relativisé, et replacé dans un cadre plus global ; que cette politique de maîtrise de l'information stratégique ne s'enferme pas dans la notion d'information mais s'ouvre bien plutôt à celle de connaissance.

### ***L'intelligence économique au regard du couple agilité/paralysie***

Dès lors que l'on se place du côté de ceux qui ont échoué ou failli se pose la question de l'analyse des dysfonctionnements du cycle de la maîtrise de l'information stratégique. Que s'est-il passé ? Pourquoi le dispositif mis en œuvre n'a-t-il pas vu arriver la menace ou pourquoi ne l'a-t-il pas évalué à sa juste mesure ?

Outre le fait qu'il serve de cadre de référence à de nombreux praticiens, le cycle du renseignement permet également de resituer les maillons faibles de la chaîne information – décision démontrant par là ses propres limites. Pour les dépasser, il doit alors être replacé dans le cadre plus global du couple agilité/paralysie à travers la boucle OODA (Observation – Orientation – Décision – Action) théorisée par John Boyd. Cette approche amène à considérer autrement la question de la maîtrise de l'information stratégique en offrant des repères susceptibles d'éclairer l'apparent paradoxe qui existe entre le niveau estimé et les résultats effectivement obtenus.

Pour Boyd, le succès dans un conflit s'obtient en se glissant à l'intérieur de la boucle OODA adverse. Deux moyens complémentaires doivent alors être réunis par le stratège : minimiser les frictions à l'intérieur de son propre camp par l'initiative et l'harmonie de la réponse et maximiser la friction chez son adversaire grâce à l'emploi de réponses diversifiées et rapides.

Un dispositif intelligent – compris comme un système capable de scruter son environnement pertinent (veille, vigilance), de coordonner les acteurs clés (logique d'interaction) et de les inscrire dans une dynamique d'apprentissage – se doit d'être évalué selon sa capacité à raccourcir sa boucle OODA mais également dans sa capacité à allonger celle de l'adversaire. C'est ici qu'intervient la notion de stratégie-réseau.

*L'intelligence est toujours relative* et l'avantage réseau ne peut s'exprimer que lorsque ses propriétés stratégiques sont parfaitement intégrées. A savoir : la fluidité, la finalité, les économies relationnelles et l'apprentissage.

## ***Connaître est agir***

Bien que le schéma mécaniste « *savoir pour prévoir, afin de pouvoir* » ne résiste pas à l'épreuve des faits, il semble néanmoins avoir la vie dure tant il répond à de nombreux fantasmes sur le pouvoir de contrôle par l'information. Ainsi, l'idée selon laquelle il faudrait d'abord être informé pour agir ne correspond pas à la réalité puisque d'une part, nous sommes déjà en action et que, d'autre part, l'information doit se transformer en connaissance. D'emblée, il faut accepter l'idée que toute connaissance se développe à partir d'une opacité structurelle, qu'elle n'est pas simplement l'action d'intégrer consciemment des informations suivant le modèle de la raffinerie. Dans un modèle biologique, la connaissance est première car elle commence avec la perception. Voilà qui contredit le schéma classique de la pensée de l'agir selon lequel on prendrait d'abord conscience des problèmes pour réfléchir ensuite aux moyens concrets de les solutionner pour enfin les résoudre. Or, avec l'abondance d'informations, cette illusion apparaît plus évidente que jamais : il ne suffit pas d'être informé pour agir d'autant que l'information peut même paralyser l'action. Pour sortir de cette impasse, il faut donc renouer avec cette idée déjà présente dans la pensée grecque que « connaître est agir ».

Dès les fondations de l'intelligence économique, tant chez les auteurs anglo-saxons que pour les initiateurs du rapport Martre, il va de soi que l'information seule ne permet pas d'agir. La valeur de l'information est proportionnelle à la connaissance intégrée et est déterminée par le niveau de partage ainsi que par la quantité et la qualité des échanges. L'information ne devenant stratégique qu'en apportant de l'eau au moulin de la connaissance, toute la difficulté est de créer un cycle vertueux d'apprentissage organisationnel. La théorie du *sensemaking* permet alors de faire le lien avec la boucle OODA et la notion d'harmonie puisque ce processus de construction de sens est déclenché par l'inattendu, orienté vers l'action et sensible au contexte. L'organisation va alors collectivement pouvoir faire basculer à son avantage un potentiel de situation. L'intelligence est donc à la fois une question de disposition et de dispositif. Le dispositif est en éveil permanent et tourné vers l'analyse. L'évaluation est préférée à la planification.

## ***L'horizon des communautés stratégiques de connaissance***

Pour saisir cette construction complexe qu'est la dynamique d'intelligence économique, notre projet de recherche se base sur la notion de communauté stratégique de connaissance tant pour l'intelligence économique d'entreprise que pour l'intelligence territoriale d'Etat. Le mode de fonctionnement en communauté stratégique de connaissance tend à détendre, voire à dissoudre les limites physiques de l'organisation au profit de projets collaboratifs où entrent en synergie d'autres acteurs, compétences et sources d'information sur un front de création de connaissances opérationnelles. Cette porosité dynamique de l'organisation apparaît comme une condition essentielle de l'agilité stratégique. Dans ce cadre, seule une démarche réfléchie de communication permet la constitution d'une communauté stratégique de connaissance (explicite comme implicite) nécessairement orientée vers l'action. Tel est le sens du passage d'un management de l'intelligence économique à un management par l'intelligence économique. Celui-ci implique que la dynamique d'intelligence économique se diffuse (sans se dissoudre) dans les pratiques managériales et l'organisation. Ce n'est alors plus la logique planificatrice qui prévaut ni la vision technique du renseignement mais bien celle de l'apprentissage organisationnel et du « *sensemaking* ». L'éthique est le moteur managérial de la « communication normative » qu'il convient de ne pas confondre avec la « communication fonctionnelle ». Ainsi, alors que la communication normative renvoie à l'idéal de partage, la communication fonctionnelle renvoie plus aux nécessités d'échange au sein de sociétés complexes, à la division du travail et à l'ouverture des sociétés les unes sur les autres. Cette ambiguïté de la communication se retrouve avec l'information qui met en forme, donne un sens et organise le réel et, dans le même temps, veut être le récit de ce qui surgit et perturbe l'ordre. Fait social d'information et de communication, l'intelligence économique n'échappe pas à cette ambiguïté. Evoquée bien sûr, effleurée sans doute mais rarement intégrée, la communication est le parent pauvre des pratiques d'intelligence économique et l'analyse communicationnelle apparaît comme la grande absente des recherches sur la question.

**Nicolas Moinet**