

## ■ INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

LA GUERRE POUR L'INFORMATION

*Rencontre avec Rémy Pautrat*

page 1

UN INTÉGRATEUR DE DISCIPLINES

*Entretien avec René Henri-Legret*

page 4

UNE FONCTION À PLEIN TEMPS

*Entretien avec François Colas*

page 7

LE GENDARME, PILIER DE L'INTELLIGENCE TERRITORIALE

*Entretien avec Marc Watin-Augouard*

page 8

L'IMAGINAIRE AU SERVICE DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

*Entretien avec Eric Seulliet*

page 9

UN LEVIER DE COMPÉTIVITÉ POUR LES MARQUES

*Rencontre avec Stéphane Rosenwald*

page 9

UN MODÈLE FRANÇAIS

*Entretien avec Alain Juillet*

page 13

## ■ CONSOMMATION DES MÉNAGES

AVRIL EN BEAUTÉ

page 16

# Le Bulletin de L'ILLEC

## Intelligence économique : le temps du déploiement

### La guerre pour l'information

**L**a connaissance, facteur clé de la compétitivité, est l'ingrédient nouveau de la richesse des nations. Mais elle n'est utile que si elle est partagée entre le public et le privé, pour co-innover et coproduire. Tel est le sens de l'action du préfet de région honoraire Rémy Pautrat, délégué général de France Intelligence Innovation et président de l'IERSE (Institut d'études et de recherche pour la sécurité des entreprises), initiateur en 1997, à Caen, des premières Assises régionales de l'intelligence économique.

Longtemps préfet de région, directeur de la DST, secrétaire général adjoint de la défense nationale, Rémy Pautrat se définit d'abord comme un homme de terrain, en contact avec beaucoup de chefs d'entreprise. Comment définir l'intelligence économique ? La définition qu'il juge la meilleure, parce qu'elle réunit les dimensions défensives et offensives, lui fut donnée par Luc Doublet, patron d'une entreprise lilloise numéro un mondial du drapeau et de l'oriflamme : « *Tous les matins, quand je me réveille, je me demande : qui veut la mort de mon entreprise, où se trouve-t-il et comment va-t-il opérer ?* »

C'est en détectant les signaux faibles sur les marchés, les concurrents, les technologies, que les entreprises se « *condamnent* » à s'adapter, évitant ainsi le risque d'une

(suite page 3)

## Souveraineté, guerre, production

**L**e plus vieux métier du monde ? Celui qui consiste à savoir où, quand, comment et à quel prix exerce le métier qu'on dit être le plus vieux. Et puisque celui-ci à son tour renseigne et se renseigne, un cycle du renseignement apparaît, naît un marché de l'information. Avec un enjeu, le pouvoir : celui que donne la maîtrise du savoir pour diriger les êtres et dominer les événements. A la fin du XIX<sup>e</sup> siècle les saint-simoniens, à la suite d'Auguste Comte, ont lancé le mot d'ordre : « *Savoir pour prévoir afin de pourvoir.* » Au début du XXI<sup>e</sup>, alors qu'à cette fin des efforts ont été entrepris, il n'est pas inutile de revenir sur le sujet<sup>1</sup>.

C'est à un expert croate, Stevan Dedijer, décédé en 2004, que l'on doit le concept de « *business intelligence* » ou renseignement d'affaires – mal traduit en français par « *intelligence économique* » dans le rapport Martre de 1994, traduction maintenue dans le rapport Carayon de 2003. Dans un cours sur le renseignement donné à l'université de Lund (Suède) au cours des années 1970, Dedijer affirme que le renseignement économique représente l'avenir. Question centrale, selon lui : de quelles informations les individus en position de responsabilité ont-ils besoin pour prendre de bonnes décisions ? Les puissances maritimes y ont depuis longtemps répondu, comme l'attestent l'expertise ancienne du Royaume-Uni et celle, plus récente, du Japon et de ses *sogas shoshas*. Dans ces deux pays, l'intelligence économique est une seconde nature. Le bateau servait à trois fonctions étatiques : outil économique pour le transport des marchandises, outil de défense pour protéger le pays ou conquérir des territoires, outil politique pour découvrir de nouveaux horizons et s'implanter ailleurs.

Avec Internet, les nouvelles techniques de l'information, la chute du mur de Berlin et la cybercriminalité, l'heure n'est plus aux mercantilistes ni aux physiocrates, mais aux « épistémocrates » ou « gnosocrates ». Comme le souligne le préfet Rémy Pautrat, qui compte parmi les précurseurs du concept en France : « *Matière première stratégique, l'information permet à l'entreprise de gagner des parts de marché et d'anticiper.* » Elle devient la source d'un nouvel avantage concurrentiel entre les nations et une mesure de leurs richesses. Pour autant, René-Henri Legret souligne que « *le foisonnement est tel que la moindre recherche submerge les non-avertis sous un raz-de-marée d'information* ».

Que faire ? aurait dit Vladimir Illich Oulianov... « *Fuir le discours ébéré, confus, trop technique ou jouant sur le fantasme de l'espionnite, répond René-Henri Legret, et démythifier la discipline pour mettre à la portée des PME-PMI une somme de techniques, de méthodes et d'outils facilement utilisables.* » Par qui ? « *Il faut, recommande François Colas, un responsable à plein temps, rattaché directement au chef d'entreprise, pour impliquer de manière légitime tous les acteurs en interne. La discipline doit être modélisable, reproductible et transmissible.* » Ce programme est-il à la portée de PME souvent implantées en zone rurale ou périurbaine ? A elles de s'appuyer sur les ressources qui s'offrent, au nombre desquelles figure la gendarmerie. Ses 3 600 brigades ont pour rôle, indique le général Marc Watin-Augouard, de « *garantir la sécurité des activités économiques qui se déploient sur nos territoires afin de les rendre plus compétitifs* ».

Dans un environnement complexe, incertain et globalisé, où « *les entreprises gagnantes sont celles qui discernent le mieux les signaux faibles annonciateurs de changements* », observe Eric Seuillet, il revient particulièrement aux gestionnaires de marques de savoir anticiper. Car « *les entreprises sont souvent attaquées dans leurs marques* », rappelle Stéphane Rosenwald. Qui n'a en mémoire les affaires Perrier ou, plus récemment, Charal ? Ce devoir d'anticipation « *requiert beaucoup de pragmatisme, car [il] repose sur l'adhésion et la motivation des équipes* », souligne le même expert.

Heureusement, assure Alain Juillet, l'adhésion et la motivation ont commencé de gagner l'ensemble des Français. En sa qualité de haut responsable à l'intelligence économique, depuis décembre 2003, il les voit enfin « *sensibilisés* » à la question. Son propos, tandis qu'il revient sur l'action engagée, illustre les fonctions constitutives de toute civilisation, telles qu'établies par Georges Dumézil : la souveraineté (exercice du pouvoir), la guerre, ici économique (protection des richesses), et la production (celle des richesses). Ajoutons qu'il met en valeur un modèle français qui « *commence à servir de référence à d'autres pays* ». Preuve que le mot d'ordre de l'Intelligence Service, « *Keep your secret, secret* », peut, parfois, manquer... d'intelligence. Mais pour revenir à l'essentiel, nous pourrions conclure avec les Mémoires de Jean Monnet : « *Nous n'avons que le choix entre les changements dans lesquels nous serons entraînés et ceux que nous aurons su vouloir et accomplir.* »

Jean Watin-Augouard

1) Déjà abordé par le *Bulletin de l'Ilec* (n°351) en mars 2004, sous le titre « *Intelligence économique : vers l'Etat stratège* ». Ce numéro est disponible en téléchargement à l'adresse [www.ilec.asso.fr](http://www.ilec.asso.fr), rubrique « publications ».

disparition. « Bon nombre d'entreprises disparaissent faute d'une capacité d'anticipation, faute d'avoir pu intégrer, à un moment donné, des informations cruciales et pourtant disponibles », regrette Rémy Pautrat. Tout aussi préoccupant, les grands décideurs politiques sont peu sensibilisés à ces questions, n'ayant pas tout à fait compris les enjeux, ni pris la mesure du changement. Il est pourtant attesté par quelques chiffres significatifs : les échanges internationaux ont été multipliés par quatre en quarante ans, une journée de travail sur deux leur est consacrée et deux entreprises sur trois travaillent pour l'exportation. Le commerce extérieur représente 27 % de la richesse nationale, au lieu de 6 % au début des années 1960. « Nous sommes passés de la compétition à l'hypercompétition ou mondialisation : l'ère de la guerre économique avec munitions (l'information), ses rumeurs, désinformations, propagandes, espionnages, et ses victimes, entreprises qui disparaissent, pertes d'emplois, marques contrefaites... et les BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) se posent en redoutables concurrents », souligne Rémy Pautrat.

### Savoir pour prévoir, afin de pourvoir

Une deuxième mutation majeure est le passage de la société de l'information à la guerre de l'information. « Matière première stratégique, l'information permet à l'entreprise de gagner des parts de marché et d'anticiper. L'information, c'est la première munition de la guerre économique. On se bat pour, par et contre l'information, au cœur du système. La guerre est une guerre cognitive, une guerre pour la connaissance. »

Reste que, pour des raisons culturelles, l'appareil d'Etat n'est pas en France suffisamment mobilisé, comme l'est la CIA, au service des entreprises. « Il n'existe pas, au niveau tant de l'entreprise que de l'Etat, de gestion stratégique de l'information. Si on fait de l'intelligence économique et de la sécurité économique, il n'y a pas pour autant de grande politique nationale de sécurité économique. » Autre maillon faible : la connaissance n'est pas, en France, partagée, mutualisée. C'est une des dimensions qui manquent à nos pôles de compétitivité, où les différents acteurs, grands groupes, PME-PMI, centres de recherche... devraient pouvoir échanger et partager leurs connaissances. « Or les PME-PMI se referment sur elles-mêmes et partagent peu leurs informations, de peur de disparaître, et les grands groupes font peu de cas des PME. »

Comment créer un espace de confiance, un dénominateur commun pour innover et coproduire de la richesse ? « Nos voisins européens et nord-américains ont tous créé des partenariats public-privé de gestion de l'information. En France, l'information est un enjeu de pouvoir, or la vraie valeur ajoutée réside dans l'information qui circule et non dans celle qui

demeure cachée. Notre pays se caractérise également par une faible culture de sécurité, de lobbying, d'intelligence juridique. » La France n'est qu'au vingt-deuxième rang mondial dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC). Si, en matière d'information scientifique, technologique et économique (ISTE), la France est le troisième pays au monde par la qualité de la production, elle n'est qu'au douzième rang en termes d'utilisation de cette matière première. « Nous sommes dans la situation d'un pays sous-développé : nous avons la matière première, mais nous sommes obligés de l'exporter pour l'exploiter utilement. »

### Stratégie en trois volets

Mauvaise appréciation des menaces, stratégie inadaptée, risque de dépendance, nulle doute que nous avons un besoin urgent de changer les cultures et les pratiques. « Ce n'est qu'en 1993 qu'Henri Martre a lancé la première fusée rouge, dix ans avant le rapport Carayon », rappelle Rémy Pautrat. « La nomination d'Alain Juillet au poste de haut responsable à l'intelligence économique – rattaché non pas au Premier ministre comme cela était souhaitable, mais au secrétaire général de la Défense nationale – change les choses, mais il y a encore du chemin à faire, chacun voulant conserver son pré carré. »

Rémy Pautrat demeure néanmoins optimiste, pour peu qu'une véritable stratégie soit adoptée, avec plusieurs volets : « une stratégie pour l'entreprise, en démontrant aux PME-PMI que leur survie dépend de la gestion de l'information stratégique ; une stratégie pour l'Etat et l'administration, qui doivent entrer dans l'économie de la connaissance, anticiper et redonner le goût de la prospective. L'Etat doit être stratège et partenaire des entreprises, comme aux Etats-Unis, où depuis plus de vingt ans une administration fédérale, la SBA (Small Business Administration) est entièrement vouée aux PME-PMI. Enfin, il faut une stratégie pour les territoires, substances productives de notre pays, véritable réponse à la mondialisation, seule dimension de notre souveraineté qui ne soit pas encore entamée : ouvrir les territoires, miser sur la qualité des hommes et des produits, et jouer la carte de la solidarité, le partage de l'information, la mutualisation des moyens ». Points d'ancrage de l'intelligence économique ? Formation, solidarité et territorialisation.

Jean Watin-Augouard 

# Un intégrateur de disciplines

**P**lus qu'un état d'esprit ou un concept, l'intelligence économique est un dispositif visant à combiner diverses disciplines, incluant les méthodes, les outils et les techniques. A utiliser tous les jours, dans un esprit d'ouverture offensive plutôt que de repli attentiste.

*Entretien avec René-Henri Legret, directeur du service formation du groupe SNGS, société de génie sécuritaire*

■ *Comment définissez-vous le concept d'intelligence économique ?*

**René-Henri Legret :** Distinguons l'intelligence économique sous le seul angle, réducteur, de la recherche et de la collecte d'informations et, depuis le lancement de la discipline en 1994, sous l'angle du concept promu auprès des chefs d'entreprise. La discipline ne peut être réduite à cette dimension informationnelle. De soi-disant experts ont proposé aux chefs d'entreprise des usines à gaz, avec des systèmes de gestion de bases de données, à des coûts prohibitifs et sans que les intéressés puissent évaluer le retour sur investissement ni répondre véritablement aux besoins des entreprises.

Certains ont cru que les NTIC allaient livrer toutes les réponses voire plus aux questions que se posaient les chefs d'entreprise. Actuellement, le foisonnement est tel que la moindre recherche submerge les non avertis sous un raz-de-marée d'information.

Cela posé, le chef d'entreprise est le seul à bien connaître ses domaines d'activité stratégiques, à les appréhender dans leur globalité. La discipline est, sous cet aspect, une matière hautement stratégique ne s'adressant qu'à lui. Le pouvoir ne se délègue ni ne se partage. Le chef d'entreprise, civilement et pénalement responsable de ses actes, est seul à décider. Les directeurs commerciaux, techniques, financiers, administratifs ou marketing possèdent certes une compétence réelle souvent supérieure à la sienne et, pour partie, une vision de leur domaine qui leur est propre. Mais ils n'ont pas l'approche systémique, la vision d'ensemble du concept d'intelligence stratégique. On confond trop l'objectif avec les moyens.

■ *C'est-à-dire ?*

**R.-H.L. :** L'objectif, c'est le traitement de l'information pour lui donner du sens, une vraie valeur ajoutée. Il s'agit de donner au chef d'entreprise une meilleure lisi-

bilité et visibilité de son environnement, afin qu'il en tire un processus de décision et d'action. C'est aussi une logique où l'information ne va pas servir uniquement à se protéger, mais aussi à anticiper et à donner au chef d'entreprise la possibilité de pousser son avantage concurrentiel le moment venu.

L'intelligence économique n'est pas uniquement la recherche et la collecte d'information sur Internet, entre autres moyens. C'est un intégrateur de plusieurs dimensions : la dimension humaine est essentielle. Puis viennent l'économique (toute la dimension financière, dont la gestion comptable), la protection du patrimoine (la sécurité des personnes et des biens, sans omettre les marques, brevets, procédés...), les aspects techniques, la production, le juridique, les systèmes de veille, les fournisseurs (nouveaux produits, nouveaux composants...), les clients, mais aussi des données géographiques, climatiques, culturelles, confessionnelles, sociologiques, politiques, etc...

■ *Comment se situe la France par rapport aux pays anglo-saxons ?*

**R.-H.L. :** L'intelligence économique semble ne pas bien fonctionner en France. Au départ, il y a une dizaine d'années, certaines personnes se présentant expertes, venant de divers services de l'Etat (anciens militaires, policiers, services spéciaux...), maîtrisant la pratique du cycle du renseignement et l'analyse, se sont érigées en acteurs incontournables. Mais elles étaient (et sont parfois toujours) ignorantes des besoins des entrepreneurs, qui sont différents de ceux d'un chef militaire en campagne ou d'un Etat. Elles méconnaissaient les contraintes de rentabilité et de rentabilité de l'entreprise, ainsi que son fonctionnement. D'où l'inadaptation de l'offre à la demande, avec pour conséquence un sentiment de frustration chez les chefs d'entreprise.

Il a manqué aussi une volonté politique forte – faute d'intelligibilité de la démarche, un comble ! C'est seulement dans les derniers temps du gouvernement Raffarin, sous l'impulsion du préfet André Viau, que le processus a pu être relancé <sup>(1)</sup>.

A tout cela s'est ajoutée une politique de formation d'élites à l'employabilité aléatoire. A l'Université ont fleuri des mastères – trente formations spécialisées – et des cursus – environ cent trente – intégrant un module

d'« intelligence économique » de qualité souvent incertaine (jusqu'à la définition du référentiel de formation commandé par le haut responsable à l'intelligence économique, Alain Juillet, en vue d'harmoniser les contenus : même s'il reste fort à faire, on ne peut que saluer cette initiative).

Concernant l'action vers les entreprises, depuis plus de dix ans on ne compte plus les journées, colloques, séminaires, organisés par des services de l'Etat, des acteurs du monde associatif, de la vie locale ou régionale, des universités, des écoles de commerce. Le message a été bien accueilli, mais beaucoup d'entreprises ne se sont pourtant pas senties concernées. Parce que le discours, soit éthéré, soit confus, soit trop technique ou jouant sur le fantasme de l'espionnage, ne leur a pas laissé entrevoir des applications concrètes.

Voilà ce qui a freiné le développement de la discipline. Parce que c'en est une, à part entière. Son image auprès des chefs d'entreprise est encore peu valorisée, faute de mise à disposition d'outils et de méthodes simples adaptables à leur cas. Cela étant, par rapport aux pays anglo-saxons, la France ne se débrouille pas trop mal, même s'il nous reste beaucoup à faire côté pratique. Nous sommes souvent trop attachés à la réflexion théorique, au détriment des enjeux concrets. Beaucoup de gens écrivent des choses intéressantes, mais la discipline, qui s'inscrit dans les sciences sociales, se doit d'être vivante et d'agir.

#### ■ *Que préconisez-vous ?*

**R-H.L.** : Deux axes de travail. Jusqu'à présent, nous avons formé une armée de généraux inadaptée à la composition du tissu des entreprises françaises, en oubliant la troupe. Certains comptent sur les grandes entreprises pour absorber tous les diplômés. On ne peut que déplorer que beaucoup ne trouvent pas de travail correspondant à leurs qualifications. Aujourd'hui, les PME-PMI n'ont pas besoin de collaborateurs de niveau Bac plus 4 ou 5, surdimensionnés par rapport à leur poste, mais de professionnels opérationnels à Bac plus 2 ou 3, adaptés à la capacité d'embauche et dotés de compétences additionnelles. Il est urgent de requalifier les formations, d'en développer de nouvelles, pour avoir des personnels qui connaissent le fonctionnement de l'entreprise et le système de traitement de l'information, de façon à répondre aux besoins réels des dirigeants. Règle d'or : chaque entre-

prise est un cas particulier. On ne peut en aucun cas dupliquer une méthode d'intelligence économique d'une entreprise à une autre. A chacune sa culture, ses enjeux, ses marchés, ses produits, sa marque.

### **Requalifier les formations, pour mettre à disposition de toutes les entreprises des personnels qualifiés en traitement de l'information de niveau Bac + 2 ou 3.**

Le second axe est la formation des chefs d'entreprise. En France, nous privilégions trop la théorie. C'est pourquoi SNGS a fait le pari de la démarche inverse. Notre discours et notre produit sont novateurs. Notre objectif est de montrer que malgré tout ce qui peut être dit, « ça fonctionne » (particulièrement pour les PME-PMI qui ne travaillent pas dans

un secteur réputé sensible). En lançant notre MIPRE<sup>(2)</sup>, en mars dernier, nous avons voulu démythifier la discipline pour mettre à la portée des PME-PMI une somme de techniques, de méthodes et d'outils facilement utilisables dans un cycle très court. Voilà pourquoi nous avons choisi d'orienter ce produit vers le seul aspect qui intéresse les chefs d'entreprises : le concret. Nous ne sommes pas en concurrence avec les ARIST<sup>(3)</sup>, les CRCI<sup>(4)</sup>, ni même les CCI, ni avec aucun service de l'Etat ou organisme officiel, car notre produit est différent. Nous enseignons aux chefs d'entreprise des méthodes simples, pour qu'ils deviennent autonomes.

#### ■ *L'adjectif « économique » n'est-il pas réducteur ?*

**R-H.L.** : Effectivement. Le terme « d'intelligence économique » est une mauvaise traduction de « *business intelligence* », qui n'est ni plus ni moins que le renseignement d'affaires. Tout le monde croit découvrir la lune, mais tout existe déjà, depuis plus de cinquante ans. Le concept est un intégrateur de disciplines diverses n'ayant pas forcément de liens entre elles, avec pour seul objectif de donner la bonne stratégie, la bonne tactique, la bonne information à l'entreprise, afin qu'elle puisse prendre la bonne décision pour gagner !

#### ■ *L'intelligence économique est-elle synonyme de patriotisme économique ?*

**R-H.L.** : A la base, ce sont deux choses différentes. Mais l'un n'empêche pas l'autre. L'intelligence économique entend promouvoir les produits et défendre les entreprises de chaque nation, sans protectionnisme exacerbé. Il faut donner aux PME-PMI la culture de cette pratique, pour qu'elles continuent à exister demain. Mais il faut arrêter de leur faire peur : elles ne sont pas toutes confrontées à des techniques d'infiltration, de

déstabilisation, à des rumeurs, à des tentatives de prises de contrôle du capital ou de prise en otages de leurs cadres expatriés. Elles sont plus prosaïquement confrontées à des problèmes très concrets de gestion de ressources humaines, de flux, de production, d'approvisionnement, de livraison. Dans l'essentiel du tissu des PME-PMI françaises, la grande crise est heureusement plutôt rare. Elle menace davantage les grandes entreprises, plus souvent dans la ligne de mire d'organisations criminelles transnationales. Menaces, chantages, extorsions sont devenus des faits courants.

Encore une fois, s'agissant du patriotisme économique, il ne faut pas confondre l'objectif avec les moyens. Dans l'univers de la globalisation, dans un marché de libre-échange où les règles de l'OMC sont contournées sans cesse, jusqu'où doit aller l'ingérence d'un Etat ou de ses services ?

*Le dernier rapport Carayon propose la création d'un ministère de l'Intelligence économique. Qu'en pensez-vous ?*

**R-H.L.** : Je sais que c'est une question très importante pour la compétitivité de nos entreprises, mais comme vous avez pu le constater à l'annonce de la composition du gouvernement, il n'est pas question de créer un ministère voué à l'intelligence économique. Laissons la nouvelle équipe travailler avec les moyens qui existent. Je ne crois pas que ce type de structure soit à l'ordre du jour. Que pourrait-être un tel ministère ? Même un secrétariat d'Etat ?

S'il s'agit du recueil et du traitement de l'information à vocation économique et commerciale par des services de l'Etat, pour tous les secteurs liés aux domaines sensibles ou aux grands intérêts nationaux, vous savez bien que ça existe déjà. Comme il existe, dans certains services de l'Etat, des départements ou des bureaux spécialisés du renseignement économique.

### **Renforcer le rôle que jouent les compagnies consulaires dans la mutualisation des connaissances entre acteurs privés.**

Pour ce qui concerne le secteur exclusivement privé, il est vrai qu'il reste à faire un gros travail de mutualisation de l'information économique. Les compagnies consulaires jouent leur rôle ou essaient de le jouer, notamment comme fédérateurs de banques de données. Les résultats sont variables, selon leurs moyens. Il ne m'appartient pas de polémiquer. Cet énorme chantier est une partie de la mission d'Alain Juillet, dont le rôle est fondamental. Toute la difficulté réside dans l'autorité qui est confiée à sa délégation. Donnons-lui les moyens de faire (incluant les outils juridiques) et l'autorité nécessaire.

La question en suspens pour le privé est ce que l'Etat vient y faire. L'économie ne serait-elle plus libérale ? Il serait dangereux pour la discipline, son évolution et son développement, de créer une espèce de « machin », comme aurait dit le Général, qui serait bon à tout et à rien. Des réseaux existent, comme des guichets uniques. Le travail de mutualisation de l'information ne se fera pas sans cris, ni grincements de dents, quand il s'agira de « décloisonner », comme je l'écrivais en 1997 pour RGA<sup>(5)</sup>, tant les mentalités et les habitudes sont ancrées. Mais il ne faut jamais désespérer.

Un ministère, ça coûte cher. L'heure est plutôt à l'amélioration des services rendus. Ce sont nos entreprises et nous qui payons.

*Propos recueillis par Jean Watin-Augouard*

- (1) Source : ACFCI-DIEITIC.
- (2) Module d'initiation pratique au renseignement d'entreprise, mis au point par les sociétés SDS et SNGS.
- (3) Agences régionales de l'information scientifique et technique.
- (4) Chambres régionales de commerce et d'industrie.
- (5) Revue générale pour l'administration.



**Au sommaire du prochain numéro**

*Publicité et croissance économique*

# Une fonction à plein temps

**L**es contours de l'intelligence économique ont varié selon les approches, ce qui peut dérouter les entreprises, notamment les PME, désireuses de se doter d'une organisation adéquate. Mais les instruments d'une démarche structurée existent, au service d'un responsable en interne.

*Entretien avec François Colas, directeur de SDS (Synthèse Décision Stratégie), maître de conférences associé à l'université de Marne-la-Vallée, directeur de la collection « Renseignement économique » (L'Esprit du livre Editions).*

■ *Comment définir l'intelligence économique ?*

**François Colas :** Il faut revenir à la définition donnée par Stevan Dedijer, le père de ce concept, selon lequel le mot « intelligence » est pris dans son sens anglais de « renseignement ». Il s'agit de gérer et de traiter des courants d'information en vue d'alimenter des processus de décision. Toute la difficulté réside dans la capacité qu'a l'entreprise à bien connaître, comprendre et anticiper son environnement, afin d'optimiser les décisions et les actions dans le sens de ses intérêts. En France, le mot a été détourné de son sens originel et une définition institutionnelle a été donnée par le rapport Martre, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, en janvier 1994.

Aujourd'hui, les définitions sont multiples. Elles vont de la version extensive, l'intelligence au sens propre (le chef d'entreprise dirige intelligemment son entreprise – mais qui ferait le contraire ! –, approche qui ignore les travaux menés depuis les années 1960 par le Boston Consulting Group, McKinsey puis Michael Porter, à la version réductrice, à savoir la protection du patrimoine informationnel.

On peut également définir l'intelligence économique à travers les nouvelles technologies de l'information, mais c'est là aussi réducteur. Pour certains, l'intelligence économique est strictement réservée aux chefs d'entreprise, ce qui n'était pas l'option retenue par le rapport Martre.

Un dispositif d'intelligence économique, ou plus simplement de renseignement extérieur qui n'est en aucun cas synonyme d'espionnage, est un instrument qui ne saurait seul se substituer aux autres disciplines et tech-

niques de gestion. Son rôle est d'optimiser la collecte et l'analyse de l'information, la protection du patrimoine informationnel et l'organisation d'actions d'influence, le tout dans le respect du droit.

■ *Quels ont été les apports du rapport Martre ?*

**F. C. :** Il a mis en exergue le fait qu'avec la mondialisation les menaces et opportunités issues de l'environnement sont véhiculées par un système complexe d'acteurs et de facteurs, qui implique d'élargir la capacité d'anticiper. Deuxième apport : le rapport insistait sur la nécessité de mettre en place des voies et des moyens qui permettent, de façon continue, de donner, dans les meilleures conditions possibles de délais, de qualité et de coûts, le renseignement à celui qui en a besoin. Ce n'est ni plus ni moins que le cycle du renseignement : définir les besoins des décideurs, collecter les informations, les exploiter puis distribuer les renseignements. Troisième apport : l'intelligence économique impose de dépasser les seules activités de veille, nécessaires mais non suffisantes, pour promouvoir un système intégrateur.

Il demeure que, à ce jour, le rapport Martre n'a pas donné naissance à un modèle type, ni à un syllabus. Nous avons assisté à une floraison de formations de troisième cycle universitaire et, à partir de 2003, de prestataires de services aux offres parfois discutables,

sans références scientifiques sérieuses. Or les nouveaux risques, aussi bien dans le domaine du terrorisme que dans celui des nouvelles technologies de l'information, impliquent des compétences et des capacités techniques de gestion différentes du gardiennage banal ou du seul recours à Internet. Il est de plus en plus indispensable de maîtriser des techniques d'analyse d'informations (concurrentielle, géopolitique, etc.) qui dépassent largement les activités de veille.

■ *Que préconisez-vous ?*

**F. C. :** Il faut éviter de tomber dans la paranoïa mais ne pas faire n'importe quoi, n'importe où, comme traiter une affaire avec un mobile dans le train ou dans un aéroport ! Coordonner des opérations d'influence nécessite des personnels eux-mêmes habitués à coordonner des actions relevant de disciplines indépendantes les unes des autres, pour déboucher sur une

vision d'ensemble. Mais il faut un responsable à plein temps, rattaché directement au chef d'entreprise, pour impliquer de manière légitime tous les acteurs en interne et avoir une gestion active du renseignement. Rappelons-nous le dicton anglais : « *If it is everybody's job, it is nobody's job.* » Dans l'univers des PME-PMI, moins averties des enjeux de l'intelligence économique, les dirigeants

doivent apprendre à anticiper par rapport à leur environnement. Notre modèle, le MIPRE (Module d'initiation pratique au renseignement d'entreprise), donne une architecture de base, pour une pédagogie active et une action concrète.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard 

## Le gendarme, acteur de l'intelligence territoriale

**G**arantir la sécurité des activités économiques qui se déploient sur nos territoires, afin de les rendre plus compétitifs, est une des missions primordiales, mais souvent méconnues, dévolues à la gendarmerie.

*Entretien avec le général Marc Watin-Augouard, commandant la région de gendarmerie du Nord-Pas-de-Calais, et de la gendarmerie pour la zone de défense Nord.*

*Le préfet Rémy Pautrat souligne le rôle déterminant de l'intelligence territoriale. Depuis mars 2005, la gendarmerie travaille activement en coordination avec les préfets de région, de zone de défense et les préfets de département à la mise en œuvre d'un concept d'intelligence économique propre à la gendarmerie. En quoi cela consiste-t-il ?*

**Marc Watin-Augouard :** La gendarmerie est seule chargée de la sécurité publique sur 95 % du territoire. Si les sièges sociaux des entreprises sont dans les grandes villes, les PME-PMI et les sites de production sont généralement implantés en zone rurale ou périurbaine. Nous devons garantir la sécurité des activités économiques qui se déploient sur nos territoires afin de les rendre plus compétitifs. Les entreprises ne s'implantent pas ou ne restent pas là où leurs infrastructures, leurs cadres et salariés, leurs activités, leur patrimoine intellectuel, sont en butte à des agressions. Nous identifions donc un certain nombre de domaines susceptibles de faire l'objet d'une action concertée avec les milieux économiques, qu'il s'agisse des vols de fret, de la cybercriminalité, du travail illégal, des contrefaçons, des cambriolages dans les établissements industriels et commerciaux, etc. Nous ne cherchons pas à concurrencer d'autres services, les

renseignements généraux ou la DST. Nous agissons là où nous sommes les seuls à être en mesure de le faire, grâce au maillage de nos 3 600 brigades. La société s'est transformée en quelques décennies. Elle est aujourd'hui plus mobile. Les flux exercent une forte influence sur les territoires qu'ils traversent. Les modes d'action du gendarme évoluent. Au mouvement, il faut apporter une réponse dynamique en agissant davantage avec les réseaux qui structurent nos territoires. Les liens entre les élus, la population et les acteurs économiques sont fondamentaux. L'intelligence territoriale repose sur une analyse systémique de ces réseaux, qui favorise une meilleure compréhension du biorythme des territoires. L'intelligence économique est l'un des piliers de cette approche nouvelle.

**Que peuvent en attendre les PME ?**

**M. W-A :** Notre méthode s'appuie sur le partenariat. Chacune de nos manifestations (réunions d'information, colloques) est largement ouverte à d'autres institutions, à d'autres organismes publics ou privés. Se crée ainsi un réseau où les PME peuvent être sensibilisées et trouver des réponses à leurs attentes. Depuis que nous avons agi avec les syndicats de transport, avec les entreprises, les bases logistiques, les sociétés d'autoroute, les vols de fret sur les grands axes de la zone nord ont fortement régressé. Les entreprises sont gagnantes. Quant à la gendarmerie, elle a moins d'enquêtes à mener, donc plus de temps disponible pour la prévention.

**Comment organisez-vous l'emploi du temps des gendarmes pour inclure cette mission fondamentale dans leur activité quotidienne ?**



**M. W.-A.** : Il n'y a pas d'emploi du temps type. Notre démarche repose d'abord sur la sensibilisation. Des études menées dans ma région montrent que les gendarmes sous-estiment parfois le rôle qu'ils peuvent jouer, notamment parce qu'ils pensent à tort que les chefs d'entreprise n'attendent rien d'eux. Le contact est donc fondamental. Il est le préalable à l'instauration de relations de confiance et à une action conjointe.

■ *Quel rôle jouent les réservistes dans ce dispositif ?*

**M. W.-A.** : Beaucoup travaillent en entreprise. Ils ont une excellente expérience et jouent un rôle de conseil. Quatorze d'entre eux constituent mon équipe rapprochée. Mais ils sont également présents dans les groupements (départements) ou les compagnies (arrondissements). Je suis toujours à la recherche de compétences spécifiques, notamment dans le domaine de la cybercriminalité. Avec 1 300 réservistes dans la région Nord-Pas-de-Calais, je dispose d'un potentiel fort, capable de faire le lien entre la gendarmerie et les milieux économiques.

■ *Comment articuler le local, le régional et le national ?*

**M. W.-A.** : Une bonne politique d'intelligence économique doit s'appuyer sur la subsidiarité. Chaque échelon doit intervenir, car rien ne vaut la proximité. Certaines questions ne peuvent être résolues par les gendarmes locaux. Ils doivent alors orienter le demandeur vers le service idoine, qui peut être départemental, régional ou national. Je n'hésite pas à faire venir des experts nationaux de la gendarmerie, lorsqu'il faut par

exemple sensibiliser les entreprises à la contrefaçon. Ce qui est fondamental, c'est la continuité de la chaîne. Rien ne serait pire qu'un gendarme avouant sa méconnaissance d'un problème à un chef d'entreprise sans lui proposer de le mettre en contact avec quelqu'un qui sait. Ce qui est vrai pour la gendarmerie est valable pour d'autres services. L'intelligence économique, c'est d'abord établir un lien entre des personnes. Il nous arrive d'être les intermédiaires entre une entreprise et un service spécialisé.

■ *Comment se décline le rôle de la gendarmerie dans les régions où sont implantés des pôles de compétitivité ?*

**M. W.-A.** : Le 22 mars dernier, nous avons organisé un forum international sur la cybercriminalité qui a rassemblé six cents personnes. Toutes ont souhaité que cette action soit pérenne. Nous constituons donc un pôle de compétences sur les nouvelles technologies avec Entreprises et Cités (de Marcq-en-Baroeul). Nous sommes rejoints par des universités, des chambres de commerce, des entreprises, des professions libérales. Notre intention est de faire de Lille le lieu de rendez-vous annuel des experts de la sécurité des systèmes d'information, et nous voulons aussi que ce pôle de compétences se mette au service des pôles de compétitivité.

*Propos recueillis par Jean Lambert* 

## L'imaginaire au service de l'intelligence économique

**P**our appréhender leur écosystème de façon globale et attentive, les entreprises doivent placer l'intelligence économique au cœur de leur stratégie.

*Entretien avec Eric Seulliet, directeur d'e-Mergences et président de l'association La F@brique du futur <sup>(1)</sup>*

■ *Quelle définition donnez-vous de l'intelligence économique ?*

**Eric Seulliet** : Les entreprises et organisations évoluent dans un environnement de plus en plus incertain, complexe et globalisé. Elles doivent aussi être en phase au tissu socioéconomique proche dans lequel elles sont implantées et avec lequel se produisent des

interactions constantes. D'où la nécessité pour elles d'appréhender cet écosystème de façon globale, selon une vision holistique et systémique, mais aussi attentive. Si l'on prend en compte le fait que cet environnement est en évolution rapide, on mesure tout l'enjeu de l'intelligence économique.

■ *Dans votre livre Fabriquer le futur 2, vous analysez les interactions de « l'intelligence collective » et de « l'intelligence intuitive »...*

**E. S.** : L'appréhension globale de l'environnement nécessite d'être à l'affût de tout ce qui va l'affecter. Mais compte tenu de la vitesse des mutations, il est

capital d'anticiper le plus en amont possible. Les entreprises gagnantes sont celles qui discernent le mieux les signaux faibles annonciateurs de changements. Pour les capter, la seule sollicitation du « cerveau gauche », rationnel, analytique et déductif, est insuffisante. Il faut recourir au « cerveau droit », celui de l'imagination et de l'intuition. Voilà pour l'intelligence intuitive. Par ailleurs, l'appréhension fine des changements implique la mise en résonance de nombreux bruits, et le croisement de nombreux regards. L'intelligence collective, c'est-à-dire un nouvel art de travailler, fondé sur la cocréation qui permet de valoriser l'intelligence et les connaissances de tous, est aussi une nécessité.

**L'iminaire est-il compatible avec l'intelligence économique ?**

**E. S. :** Non seulement il est compatible, mais il représente une valeur ajoutée considérable. Alors que l'intelligence économique s'intéresse plutôt à des aspects tangibles, concrets, affectant directement les entreprises, l'iminaire permet de voir différemment et plus largement. Il enrichit les approches traditionnelles de l'intelligence économique, leur apporte un regard plus subtil.

**Comment former les futurs décideurs à l'intelligence économique ?**

**E. S. :** Au-delà de formations spécialisées, l'intelligence économique me semble avant tout relever d'un état d'esprit d'ouverture et de curiosité. Tout un chacun peut s'entraîner, pour développer des capacités propres et cultiver des réflexes *ad hoc*. Quant à l'entreprise, elle doit favoriser des approches transversales, transdisciplinaires, ouvertes sur son environnement, attentives aux multiples points de vue des parties prenantes, tant internes qu'externes.

**Comment identifier les « signaux faibles » et quelle place leur donner ?**

**E. S. :** L'identification des signaux faibles nécessite d'abord, dans l'entreprise, un véritable état d'esprit d'ouverture et d'innovation, qu'on peut qualifier de prospectif. Mais la seule détection des signaux faibles est insuffisante. Il faut savoir les décrypter, les relier, pour trouver du sens, de nouvelles directions... Cela ne s'improvise pas. Il faut recourir à des approches et à des outils de prospective.

**Comment l'intelligence économique peut-elle renouveler les voies de l'innovation ?**

### **Les entreprises les plus avancées dans la démarche de l'intelligence économique sont celles qui décloisonnent leur organisation.**

### **Il revient à l'Etat de créer davantage de passerelles entre la recherche publique et les entreprises.**

**E. S. :** Le grand apport de l'intelligence économique à l'innovation est l'ouverture. L'innovation n'est pas seulement affaire de technologie et de R&D. De multiples pistes d'innovation sont d'origine sociétale. Elles peuvent résulter de l'observation des marchés, de la détection des attentes des consommateurs, de l'exploration de leurs désirs et frustrations.

**Quelles sont les démarches nouvelles lancées en entreprise dans le cadre de l'intelligence économique ?**

**E. S. :** A l'occasion de la rédaction du livre *Fabriquer le futur*, nous avons observé les meilleures pratiques des entreprises en la matière. Les plus en pointe décloisonnent leur organisation, renoncent aux silos traditionnels. Elles s'efforcent de faire travailler ensemble les départements. Lorsqu'il s'agit de concevoir de nouveaux produits et services, elles demandent aux directions de la R&D, du marketing et du *design* de travailler ensemble. Elles s'ouvrent aussi de plus en plus sur l'extérieur, allant jusqu'à solliciter leurs clients, pour les intégrer aux processus de co-innovation.

D'autres vont encore plus loin : elles mettent en place des laboratoires transdisciplinaires pour appréhender les usages émergents. Grâce aux apports de la réalité virtuelle et d'outils de 3D, certaines simulent et inventent de nouveaux environnements. Dans le futur, l'intelligence économique se passera peut-être tout autant sur Second Life que dans le réel !

**Quels sont les enjeux de l'intelligence économique pour les marques ?**

**E. S. :** Dans un monde qui change vite, les marques doivent être toujours en phase avec leurs clients, et anticiper leurs attentes nouvelles. Elles doivent pratiquer l'empathie et la « reliance », les vertus d'avenir. Mais elles doivent aussi cultiver leur singularité, leurs différences, pour se distinguer d'une concurrence accrue et mondialisée. D'où la nécessité pour elles d'une vraie stratégie d'intelligence économique, qui leur permette de surveiller leurs concurrents et de mieux comprendre l'évolution des marchés et de leurs clients.

**L'intelligence économique peut-elle redonner ses lettres de noblesse à la prospective, souvent associée à de la futurologie hasardeuse ?**

**E. S. :** Oui, dans la mesure où l'intelligence économique élargit les approches de la prospective et leur donne une

assise concrète. Mais inversement, la prospective peut aussi redonner à l'intelligence économique une approche plus anticipatrice, plus large, plus imaginative. Intelligence économique et prospective ont partie liée.

**Comment articuler de manière pertinente l'action de l'Etat avec celle des entreprises ?**

**E. S. :** L'Etat peut aider les entreprises à sortir de leurs prés carrés, en favorisant les échanges, les transferts. Un

bon exemple est la politique menée en ce sens avec les pôles de compétitivité. Mais il faut aller plus loin, en créant davantage de passerelles entre la recherche publique et les entreprises, en repensant l'enseignement, en permettant, grâce à la formation continue, des parcours professionnels beaucoup plus diversifiés.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard 

1) *Fabriquer le Future 2, L'imaginaire au service de l'innovation*, par Pierre Musso, Laurent Ponthou, Eric Seulliet, Village Mondial, 2007

## Un levier de compétitivité pour les marques

**L'**intelligence économique est « la nouvelle culture de management de la marque globale du XXI<sup>e</sup> siècle ». Elle confère un avantage compétitif à qui la maîtrise, et sait transformer la bonne information en action, avant les concurrents. Rencontre avec un praticien, fondateur et directeur du cabinet RV Conseil (conseil en stratégie et intelligence économique).

L'intelligence économique ? On en ferait sans le savoir, assurent bon nombre d'ignorants. Voire. Selon un questionnaire mené en octobre 2006 parmi les professionnels français par le groupe Intelligence économique et Stratégie<sup>(1)</sup> de l'AAEESCP-EAP, 57 % estiment être insuffisamment informés, et 74 % que l'information n'est pas suffisamment partagée. Parallèlement, 97 % reconnaissent que la capacité à récupérer de l'information est un facteur de succès important. Néanmoins, 81 % n'ont pas été formés à l'intelligence économique, et seulement 28 % déclarent que leur entreprise la pratique. « Il y a du travail devant nous », résume Stéphane Rosenwald. Initié à l'intelligence économique au cabinet suédois SIAR, au début des années 80, Stéphane Rosenwald a exercé ensuite des fonctions opérationnelles en marketing et commerce international dans de grands groupes (Colgate, Nestlé, Saint-Louis, Bongrain), puis a connu une expérience entrepreneuriale, avant de fonder le cabinet RV Conseil.

« Plus qu'une simple technique, l'intelligence économique est une manière d'appréhender le monde et la gestion des organisations. » Un nouveau monde, devrait-on dire, marqué par l'hy-

perconcurrency d'une économie mondialisée, l'accélération des mutations et des cycles de marché, l'explosion de la société de l'information et de la désinformation, et l'accès général des entreprises à des moyens (humains et techniques) relativement proches. « Ce nouvel environnement génère une multiplication des opportunités et des menaces. Les anticiper est devenu une variable de gestion, clef du succès. » Où trouver les informations le plus en amont possible ? C'est une des missions de l'intelligence économique, celle des « veilleurs de l'avant »

**La démarche intelligence économique est indispensable dans les phases d'ajustement à la concurrence et d'innovation.**

dont parle le préfet Rémy Pautrat, à partir de sources externes et internes à l'entreprise (données structurées – bases de données, informations formalisées –, et non structurées – informations humaines, experts, réseaux). L'intelligence économique permet de maîtriser les flux de connaissances pour irriguer l'entreprise et ses décideurs, et protéger le capital de savoir de l'entreprise. « Véritable outil de connexion entre le savoir et l'action, l'intelligence économique transforme les informations éparses en connaissances au service des décisions d'action. Ce processus systématique, s'appuyant sur un ensemble de concepts, outils, méthodes et pratiques, a pour vocation d'apporter un avantage économique pour les entreprises et ses marques. »

### Une culture de management

Au cœur de l'entreprise, la marque concentre la valeur ajoutée, mais elle est vulnérable, car elle subit les aléas positifs et négatifs de l'environnement : « Les entreprises sont souvent attaquées dans leurs marques. De nombreux événements, ces dernières années, ont illustré cette vulnérabilité : Perrier, Charal, Bergasol », rappelle Stéphane Rosenwald.

A côté du dénigrement, l'entreprise doit considérer les stratégies agressives des concurrents au moyen de leurs propres marques. Comme dans le domaine du luxe, où des marques se diversifient sur de nouveaux segments de marché, débordant ainsi de leur territoire traditionnel. « *La marque va directement bénéficier de l'impact positif des opportunités identifiées assez tôt, et directement subir l'impact négatif des menaces détectées trop tard !* »

L'anticipation des opportunités et des menaces est donc un devoir des gestionnaires de marques : pour prendre de l'avance par rapport aux concurrents, en transformant avant eux les connaissances en actions stratégiques et tactiques sur la marque. La mise en œuvre de l'intelligence économique au service de la marque passe par la mise en place d'une organisation interne, complétée par des ressources externes, la constitution de réseaux et des stratégies d'influence.

« *L'intelligence économique est régulière, interactive et participative dans la durée. Elle ne s'improvise pas : c'est à la fois une culture, une structure, une procédure* » : une culture, pour faire de l'information la première matière première et former à sa collecte, à son traitement et à son partage (par opposition à une détention individualiste de l'information) ; une structure, dotée d'un plan de renseignement et d'une cartographie des experts en interne ; une procédure, car la mise en œuvre s'appuie sur des outils et des projets.

L'intelligence économique s'appuie sur une chaîne d'actions, suivant les étapes du cycle de l'information, dans une logique de sécurité fondée sur l'identification des risques : définir les besoins pour rechercher les informations utiles, collecter l'information, la trier et la valider, la diffuser aux acteurs en fonction de leurs attentes et la mémoriser. « *L'intelligence économique requiert beaucoup de pragmatisme et de progressivité, car elle repose sur l'adhésion et la motivation des équipes. Elle est aussi une culture de management.* »

La finalité est, bien entendu, une gestion plus précise, efficace et profitable de la marque, à travers, entre autres, une meilleure connaissance de l'environnement (marchés, concurrents, partenaires, consommateurs, salons, conférences, blogosphère...), une meilleure appréhension de la position réelle de la marque sur le marché et de ses potentiels, une meilleure sécurité économique, une accélération et une plus grande pertinence de l'innovation. « *Dans le respect des règles et moyens légaux et éthiques* », rappelle Stéphane Rosenwald. L'intelligence économique est un outil au service de la compétitivité de la marque, un accélérateur de performance, en particulier dans les périodes de décision, les processus d'optimisation de positionnement concurrentiel et de génération d'innovation.

Jean Watin-Augouard 

(1) Créé et animé par Stéphane Rosenwald.

## QUELQUES ACTIONS D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

### 1. Au service direct de la compétitivité de la marque (régulières ou ponctuelles)

- Analyse environnementale
- Positionnement concurrentiel
- Veille opérationnelle, baromètres de suivi de marques
- Sécurité économique, alerte et gestion de crises
- Identification et suivi des ennemis et partenaires
- Enrichissement des études consommateurs
- Accélération de l'innovation et de la création (étalonnage)
- Enrichissement des réunions en interne
- Suivi des salons, congrès, conférences utiles
- Bilans ponctuels

### 2. Au service de l'organisation interne de l'équipe de marque

- Audit de « performance IE » (évaluation des ressources et des besoins en connaissance)
- Construction d'une organisation offensive et défensive
- Mise en place d'une plate-forme de veille stratégique
- Accompagnement du changement, formation, dimension participative

### EXEMPLES D'OPPORTUNITÉS À ANTICIPER POUR UNE MEILLEURE GESTION DE LA MARQUE

- Identification d'un nouveau marché (nouvelle cible ou nouvelle attente)
- Ouverture d'un nouveau pays ou groupe de pays
- Invention ou mise à disposition d'une technique
- Arrivée dans le domaine public de nouvelles marques ou brevets
- Disponibilité de nouvelles matières premières
- Préparation d'appels d'offres intéressant des produits de l'entreprise
- Abandon d'un segment de marché par un concurrent

- Evolution ou possibilité d'évolution de la législation rendant possible une modification substantielle des produits ou services
- Idées nouvelles d'utilisation d'un produit trouvées par les consommateurs
- Risques sanitaires, rumeurs, campagnes de déstabilisation liés à des produits concurrents
- Problèmes juridiques ou sociaux des concurrents
- Identification d'une opportunité d'investissement (concurrent vendant une activité...)

### EXEMPLES DE MENACES À ANTICIPER POUR UNE MEILLEURE GESTION DE LA MARQUE

- Lancement de produits concurrents
- Arrivée de nouveaux concurrents
- Fermeture (ou forte diminution des achats) de pays clients importateurs
- Problème de disponibilité ou coût en hausse d'une matière première clé

- Utilisation d'une nouvelle technique (ou matière première) par un concurrent (brevets...)
- Utilisation de brevets ou de marques de l'entreprise par des concurrents indélégitimes
- Contrefaçons
- Nouvelles normes ou législations
- Problèmes d'utilisation du produit par les consommateurs
- Problèmes sanitaires
- Rumeurs et campagnes de déstabilisation (dénigrement, attaques...)
- Boycottage de produits
- Attaques juridiques diverses (procès, plaintes...)
- Problèmes sociaux dans l'entreprise
- Pertes ou vols de données insuffisamment protégées



## Un modèle français

**E**ntrée dans les mœurs, l'intelligence économique à la française, fondée sur le maillage territorial, une formation systémique et le renoncement au protectionnisme, est devenue une réalité que regardent avec intérêt d'autres pays. Après la théorie, l'heure est à la pratique, particulièrement dans les PME-PMI.

*Entretien avec Alain Juillet, haut responsable chargé de l'intelligence économique (secrétariat général de la Défense nationale)*

*En décembre 2003, vous êtes nommé haut responsable à l'intelligence économique. Près de quatre ans plus tard, pouvez-vous dresser un premier bilan ?*

**Alain Juillet** : Un premier bilan vient d'être établi à l'occasion de l'élection présidentielle et du changement de premier ministre, afin de préparer les prochaines étapes. Premier point fort : la sensibilisation des Français à l'intelligence économique est aujourd'hui effective, grâce à l'effort de tous les acteurs. Mais il faut bien sûr continuer à la faire entrer dans les mœurs.

Deuxième point fort : un référentiel de formation a été mis en place, ainsi que les bases de formations initiales et continues pour les gens du privé et du public, avec le soutien des chambres de commerce, les écoles, etc. Par ailleurs, les métiers de l'intelligence économique ont été définis.

Troisième axe : les secteurs stratégiques et les entreprises concernées ont été identifiés sur le plan de la défense et de la sécurité, afin de mieux connaître le tissu industriel stratégique et pouvoir l'accompagner. La Fépie (Fédération professionnelle de l'intelligence économique, [www.fepie.com](http://www.fepie.com)) se met en place dans son rôle fédérateur. Elle doit être légitime et représentative, dans son dialogue avec les pouvoirs publics.

On peut également citer, au compte du bilan, le décret sur les investissements étrangers, qui instaure un dialogue dans le cadre des prises de contrôle d'entreprises françaises par des étrangers. Loin de dire que tout est parfait, on peut néanmoins souligner qu'un grand pas a été franchi depuis le début de 2004, grâce à la mobilisation de tous.

*Quelles étaient alors vos ambitions ? Vous a-t-on donné les moyens et l'autorité de les atteindre ?*

**A. J. :** Dans un premier temps, nous avons piloté à vue, à partir de quelques idées fortes, issues des idées d'Henri Martre, de Bernard Esambert et du rapport de Bernard Carayon, qui ne demandaient pas beaucoup de moyens. La clé a été trouvée dans le travail interministériel, avec l'appui des différents ministères, qui ont tous joué le jeu.

*Vous rattacher au secrétariat général de la Défense nationale et non au Premier ministre, n'est-ce pas limiter votre pouvoir ?*

**A. J. :** Le secrétariat général fait partie des services du Premier ministre. Si je relevais directement du Premier ministre, j'aurais davantage de problèmes à régler sur le plan administratif et logistique. La réalité, c'est que l'intelligence économique devant être traitée en interministériel, elle ne pouvait relever d'un seul ministère, même régalien. Aujourd'hui la situation évolue, car certains ministères prennent de plus en plus de responsabilités et les champs d'action se redéfinissent.

*L'intelligence économique se confond-elle avec le patriotisme économique ?*

**A. J. :** Ce sont deux choses différentes. L'intelligence économique, c'est, grâce à des outils et à une méthode, la maîtrise et la protection de l'information stratégique utile pour tous les décideurs. Le patriotisme économique est un concept purement intellectuel qui entend privilégier les entreprises françaises ou européennes. Il est normal de tout faire pour que nos entreprises puissent se battre à armes égales face à la concurrence, si elles sont performantes et compétitives. En revanche, le faire exclusivement au prétexte qu'elles sont françaises, ce serait de l'aveuglement.

*Le rôle d'Oséo, à l'exemple de la SBA américaine ou des business links anglais, ne doit-il pas être renforcé, afin qu'il puisse garantir des crédits destinés à financer des programmes d'intelligence économique, comme le recommande le rapport du Conseil économique et social de septembre 2006, Intelligence économique, risques financiers et stratégie des entreprises ?*

**A. J. :** Bien sûr, mais Oséo, fusion de l'Anvar et de la BDPME, n'est pas le seul acteur. Un des problèmes

majeurs de nos entreprises est le manque de financement de l'accompagnement. Grâce à la création d'Oséo, le démarrage des entreprises a été facilité, mais c'est au bout d'un ou deux ans que les problèmes de financement surgissent. La France souffre d'une insuffisance criante de fonds de développement, que le programme France Investissement, lancé cette année, devrait contribuer à réduire.

*La création d'un organisme du type Advocacy Center à la française, qui mettrait les moyens et l'autorité du gouvernement au service des entreprises, afin de les aider à gagner des contrats à l'étranger, est-elle envisageable ?*

**A. J. :** Oui, c'est possible. La première étape, qui est en cours, passe par la centralisation de toutes les informations disponibles dans les administrations. Des efforts ont déjà été entrepris, tel le portail d'Ubi France, mais il faut impérativement que les entreprises puissent, très vite, disposer facilement des masses d'informations existant un peu partout dans l'Etat. Dans un deuxième temps, on peut imaginer un organisme semblable au modèle américain.

*L'intelligence territoriale est l'un de vos autres grands axes de développement : où en est-on dans le maillage des réseaux en région ?*

**A. J. :** Mise au point par le ministère de l'Intérieur, mise en place par les préfetures de région, les services de renseignements DST, RG et les instituts spécialisés (INHES et IERSE), l'intelligence territoriale fait partie des réussites à mettre en exergue. Dans chaque région, un comité d'intelligence économique est au service du préfet de région. L'intelligence territoriale singularise le modèle français d'intelligence économique, qui séduit d'autres pays.

*Les pôles de compétitivité répondent-ils à leurs missions ?*

**A. J. :** Ils sont une formidable réussite, mais, rançon du succès, le nombre important (soixante-sept) de pôles à gérer a rendu complexe la mise au point du modèle.

Un pôle ne doit pas être seulement perçu comme une pompe à subvention. C'est d'abord un pôle d'échange entre des partenaires, avec la mise en commun

de certains moyens pour des actions spécifiques. C'est aussi une exigence de sécurité, avec la mise en place de systèmes de contrôle et de protection. Les pôles sont

**Oséo a été profitable au lancement d'entreprises nouvelles. Mais les PME souffrent encore d'un manque de fonds de développement.**

**Le nombre important de pôles de compétitivité a rendu plus difficile la mise au point du modèle.**

incontournables dans la mise en place d'une politique de maillage territorial.

*Aujourd'hui, le concept d'intelligence économique est encore virtuel pour 95 % des entreprises de moins de vingt salariés. Comment changer les mentalités ?*

**A. J. :** Le seul moyen de changer les mentalités est l'expérience. Depuis trois ans, nous avons expliqué l'intelligence économique. Aujourd'hui, une deuxième étape s'ouvre, celle du passage de la théorie à la pratique. Les trois prochaines années doivent être orientées vers les PME, pour leur montrer que l'intelligence économique n'est pas un concept fumeux. Nous mettons en place de l'information destinée aux PME-PMI, élaborée par des patrons de ce type d'entreprises ayant gagné grâce à l'intelligence économique. L'exemple est formateur.

Soulignons que les entreprises de produits de grande consommation et la grande distribution sont bien armées, car elles pratiquent depuis longtemps des méthodes proches de l'intelligence économique (marketing personnalisé), pour connaître et maîtriser un environnement mouvant. Grâce aux nouvelles technologies, ces entreprises changent de cap quant à la connaissance de leurs consommateurs, qui ne se chiffrent plus par millions mais par dizaines voire par centaines de millions. Le marché devient mondial, la désinformation également. L'intelligence économique sera au XXI<sup>e</sup> siècle ce que le marketing fut au XX<sup>e</sup>.

*La définition d'un poste de responsable de l'intelligence économique, rattaché au chef d'entreprise, paraît souhaitable dans les PME. Mais ne surexpose-t-elle pas son titulaire à des tentatives de débauchage ou de corruption ? Son existence dans l'organigramme est-elle nécessairement confidentielle ?*

**A. J. :** La pratique de l'intelligence économique suppose le respect de règles strictes qui relèvent de l'éthique. Elle suppose également de n'être ni naïf ni paranoïaque, dans l'analyse et la vision du monde. Nous entrons dans un monde concurrentiel comme nous n'en avons jamais connu, où la connaissance est devenue l'arme de la victoire et la désinformation un moyen courant de déstabilisation de l'autre. Le responsable doit le savoir, et ne pas tomber dans les pièges que ne manqueront pas de lui tendre certains de ses concurrents. Qu'il soit officiellement responsable ou pas ne changera pas grand-chose.

*La multiplication des sociétés de conseil en intelligence économique doit-elle s'accompagner d'une charte éthique ? Faut-il une labellisation des cursus et des organismes formateurs, comme le recommande le CES ?*

**A. J. :** Oui, absolument, et la Fépié a un rôle à jouer pour faire respecter, au niveau national, un certain nombre de règles éthiques, loin de tout *far west* et autres barbouzeries. La moindre dérive de l'un des acteurs est catastrophique pour la profession. La labellisation diplômante doit être donnée par l'Education nationale, et la formation certifiée par des professionnels reconnus et expérimentés. Notre référentiel est aujourd'hui suivi par la majorité des formations, et je constate que nos experts sont de plus en plus qualifiés.

*L'intelligence économique ne doit-elle pas être enseignée dans les écoles dès le secondaire ?*

**A. J. :** Pour rendre la France compétitive, il ne serait pas inopportun de sensibiliser les jeunes gens très tôt, par des modules dans le secondaire : leur faire comprendre que ce sont les meilleurs qui gagnent, créer un état d'esprit innovant apte à affronter la compétition mondiale. Qu'est-ce que l'intelligence économique, si ce n'est une ouverture intelligente sur le monde extérieur ?

*La stratégie de Lisbonne s'est donné pour objectif de faire de l'Union européenne l'économie de la connaissance la plus compétitive du monde en 2010. Un vœu pieux ?*

**A. J. :** La stratégie de Lisbonne a mis en valeur le rôle fondamental de l'information dans la compétition mondiale. Malheur à celui qui ne la détient pas. Reste la transcription dans la pratique. Même si le niveau d'investissement européen est très en retard par rapport à celui d'autres grandes puissances, l'Europe a fait depuis beaucoup de progrès.

Chacun a pris conscience que nous sommes entrés dans un autre monde, non plus celui organisé par le seul jeu de l'offre et de la demande, mais celui fondé sur l'économie de la connaissance, qui crée un nouveau type d'avantage concurrentiel. La France, qui l'a compris, s'est mobilisée et va à marche forcée pour rattraper son retard. La meilleure preuve en est que notre approche commence à servir de référence à d'autres pays.

*Propos recueillis par Jean Watin-Augouard*



# CONSOMMATION DES MÉNAGES

## Avril en beauté

**L**es achats de PGC par les ménages – dans l'ensemble des circuits à dominante alimentaire, incluant le maxidiscount et les circuits spécialisés – ont été dynamiques au cours de la période finissant le 22 avril, à la fois en volume et en valeur. Les produits d'hygiène-beauté ont plus que les autres soutenu la croissance. La période précédente, finissant le 25 mars, présentait des résultats plus

modestes. La tendance sur douze mois est plutôt positive, même si les évolutions en valeur sont plus liées au prix du panier<sup>1</sup> qu'au volume de la consommation.

1) Le prix du panier résulte des choix effectués par le consommateur à partir des marques, modèles et variétés qui lui sont proposés. Il ne s'agit pas d'une simple observation des prix au niveau de l'offre, mais d'une analyse qui prend en compte le volume correspondant de la demande.

### Quatrième période, du 26/3/2007 au 22/4/2007 et évolutions par rapport à la période correspondante de l'année antérieure

Indices Ilec-TNS (source : panel de consommateurs Worldpanel)

EN %	PART DE MARCHÉ EN VALEUR	VALEUR		VOLUME		PRIX DU PANIER	
		À PÉRIODE	DOUZE MOIS	À PÉRIODE	DOUZE MOIS	À PÉRIODE	DOUZE MOIS
		PÉRIODE	PÉRIODE	PÉRIODE	PÉRIODE	PÉRIODE	PÉRIODE
<b>TOTAL MARCHÉ PGC*</b>	<b>100,0</b>	<b>4,3</b>	<b>2,0</b>	<b>2,4</b>	<b>0,4</b>	<b>1,8</b>	<b>1,4</b>
<b>PGC (HORS PRODUITS FRAIS)</b>	<b>33,0</b>	<b>0,3</b>	<b>0,9</b>	<b>-1,8</b>	<b>-1,1</b>	<b>2,0</b>	<b>1,6</b>
<b>EPICERIE</b>	4,6	-0,6	0,0	-2,1	-1,9	1,5	2,0
PETIT DEJEUNER	6,5	-2,2	0,8	-6,6	-1,0	4,7	1,8
CONFISERIE	2,3	0,8	0,7	-5,3	-5,9	6,5	7,1
ALIMENTS POUR ANIMAUX	1,1	4,5	1,1	2,7	-0,8	1,8	1,9
PLATS CUISINES	1,3	-0,4	-1,2	-0,9	-1,7	0,5	0,5
FECULENTS	4,8	-0,5	2,0	-0,8	-1,3	0,8	3,7
AIDES A LA CUISINE	2,0	6,1	1,1	1,9	-2,1	4,1	3,3
CONSERVES DE LEGUMES	2,0	-6,6	-0,9	-6,3	-1,0	-0,3	0,1
BISCUTTERIE SUCREE	1,3	9,7	4,5	4,2	5,6	7,2	-0,7
ALIMENTS INFANTILES	1,7	2,8	1,6	2,7	-0,7	0,1	2,3
PRODUITS APERITIFS	2,0	-1,0	0,2	0,2	0,5	-1,2	-0,3
PÂTISSERIE INDUSTRIELLE	1,2	7,7	2,3	4,6	-0,4	3,0	2,7
CONSERVES DE POISSON	<b>10,9</b>	<b>8,4</b>	<b>3,4</b>	<b>3,2</b>	<b>-0,5</b>	<b>5,1</b>	<b>3,9</b>
<b>LIQUIDES</b>	3,8	12,6	6,7	7,8	2,2	4,4	4,5
BRSA*	3,2	2,7	0,1	0,0	-1,7	2,7	1,8
ALCOOLS	1,4	16,7	5,6	12,6	2,9	3,7	2,7
BIERES ET CIDRES	2,4	5,6	2,0	0,4	-1,9	5,2	3,9
EAUX	<b>8,7</b>	<b>6,0</b>	<b>2,1</b>	<b>5,2</b>	<b>1,1</b>	<b>1,9</b>	<b>1,3</b>
<b>ENTRETIEN</b>	0,9	11,7	5,8	17,5	3,8	-1,7	2,4
DROGUERIE	1,4	0,1	0,4	1,0	-0,6	-0,6	1,2
TOTAL NETTOYANTS	3,4	11,0	4,5	9,2	3,2	2,1	1,4
PAPIER	0,9	3,5	0,8	1,7	-0,2	2,7	1,7
ARTICLES MENAGERS	2,1	1,5	-1,1	-2,0	-1,4	4,2	0,4
ENTRETIEN DU LINGE	<b>9,5</b>	<b>14,5</b>	<b>0,4</b>	<b>9,2</b>	<b>-1,4</b>	<b>0,5</b>	<b>0,8</b>
<b>HYGIENE-BEAUTE</b>	1,6	2,7	-2,7	4,6	-2,3	-1,8	-0,4
CAPILLAIRES	3,7	13,2	2,3	11,9	1,2	1,6	1,3
HYGIENE CORPORELLE	3,3	24,2	-0,4	19,9	-2,3	3,6	1,9
SOINS ET BEAUTE	0,9	10,5	-0,2	15,9	-3,4	-4,7	3,3
PARAPHARMACIE	<b>37,8</b>	<b>4,1</b>	<b>2,8</b>	<b>3,5</b>	<b>2,1</b>	<b>0,9</b>	<b>0,8</b>
<b>PRODUITS FRAIS LS*</b>	8,1	1,7	0,4	2,0	0,7	0,2	-0,2
ULTRAFRAIS	5,7	-2,3	-1,6	-2,4	-1,8	0,1	0,2
BEURRE CEUFS LAIT	7,5	7,1	5,4	4,5	2,5	3,0	2,8
SURGELES	5,0	6,6	3,7	5,1	2,6	1,4	1,1
CHARCUTERIE	4,7	10,8	7,5	10,4	7,9	0,7	-0,2
TRAITEUR	5,6	2,4	2,6	2,5	2,1	-0,1	0,5
FROMAGES	1,2	6,2	4,2	7,2	3,3	-0,9	0,9

\* PGC : produits de grande consommation - BRSA : boissons rafraîchissantes sans alcool - LS : libre service (produits frais préemballés)

Directeur de la publication : Dominique de GRAMONT - Editeur : TRADEMARK RIDE - Rédacteur en chef : Jean WATIN-AUGOUARD  
Secrétariat de rédaction : François EHRARD - Maquette et mise en pages : GRAPHI PAGE - Tél : 01 39 72 20 28 - E-mail : ivaldie@wanadoo.fr  
Contact : francois.ehrard@ilec.asso.fr (01.45.00.93.88) - TRADEMARK RIDE - 93, rue de la Santé 75013 Paris - Tél : 01 45 89 67 36 Fax : 01 45 89 78 74

www.trademarkride.com - Imprimé par : RAS - 6, avenue des Tissonvilliers - 95400 Villiers-le-Bel

Reproduction interdite sauf accord spécial