

Partie I

Intelligence économique

Cette première partie va nous permettre de poser le problème et l'origine de l'intelligence économique (IE). Ensuite, progressivement, nous commencerons à présenter les techniques de veille et leurs mécanismes. Puis, au travers d'exemples et de démonstrations de cas pratiques, nous verrons comment fonctionnent le processus de veille et surtout son organisation en mode projet avec les participants. La présentation mettra en exergue le fonctionnement de l'intelligence économique suivant la logique du PDCA (*plan, do, check, act*) de la roue de Deming.

1

Management des connaissances

Résumé

Dans ce chapitre, nous commencerons par aborder les principes et présenter les définitions concernant les fondamentaux : information, management des connaissances, gestion des informations incluant les indicateurs. Nous verrons également le rôle de la communication dans une stratégie de manipulation par l'information.

L'intelligence économique est la capacité de maîtrise et de protection des informations stratégiques des entités économiques. Le rapport Martre⁴ de février 1994 formalise l'IE par l'intermédiaire du CCSE (Comité pour la compétitivité et la sécurité économique) mais également via le rapport Carayon⁵ I et II (« Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale »).

.....
4 Henri Martre, directeur d'AFNOR de 1993 à 2002 et président d'honneur du groupe Aérospatiale.

5 Député du Tarn (rapport 19/08/2004 – site <http://bcarayon-ie.com>).

1.1 En quoi consiste l'IE ?

Que va-t-on obtenir en mettant en place une veille ? Quelles sont les ressources à mettre en œuvre ? Présenter le sujet de l'IE, avec toute la littérature universitaire parue depuis plus de vingt ans sur ce thème peut paraître superflu. La mobilisation sur ces sujets et la prise de conscience de leur importance engagent l'auteur à proposer une approche pédagogique mais aussi opérationnelle sur les outils, les techniques, les méthodes de veille et du *Knowledge Management* au travers d'exemples. De manière synthétique l'IE a **quatre objectifs** principaux :

- ▶ **Sécuriser** les informations de l'entreprise :
 - ▼ intrusion ;
 - ▼ divulgation ;
 - ▼ indiscrétion ;
 - ▼ imprudence ;
 - ▼ protéger ;
 - ▼ risques ;
 - ▼ menaces.
- ▶ **Développer** les connaissances :
 - ▼ activités ;
 - ▼ référentiel, patrimoine informationnel ;
 - ▼ savoir-faire ;
 - ▼ marché ;
 - ▼ fournisseur.
- ▶ **Organiser** la communication :
 - ▼ réseaux professionnels ou internes ;
 - ▼ messages, information ;
 - ▼ argumentaire, sensibilisation ;
 - ▼ campagne de communication ;
 - ▼ *lobbying*.
- ▶ **Sensibiliser** les participants :
 - ▼ personnel ;
 - ▼ dirigeant ;
 - ▼ prévention ;

- ▼ procédures et instructions ;
- ▼ risques ;
- ▼ brevets.

Voici maintenant une introduction aux termes et concepts afin de préparer la mise en œuvre et la construction du processus d'IE. Nous le verrons, de nombreux termes sont en fait composés d'adjectifs accompagnants le mot intelligence. Ce qui donne des caractéristiques différentes, par exemple :

- ▶ intelligence juridique ;
- ▶ intelligence des risques ;
- ▶ intelligence sociale ;
- ▶ intelligence territoriale ;
- ▶ intelligence prospective ;
- ▶ intelligence artificielle ;
- ▶ intelligence émotionnelle ;
- ▶ intelligence bancaire ;
- ▶ intelligence collective ;
- ▶ intelligence économique.

1.2 Les fondamentaux de l'IE

Notre approche terrain nous amène à partir des définitions de base et à commencer à les appliquer dans le cadre de l'entreprise dans lequel se trouve l'IE au sens général (TPE, PME, PMI et grandes entreprises). Dans certains cas, la mise en œuvre sera différente.

L'IE vient des techniques du renseignement et du recoupement des informations scientifiques et économiques collectées sur le terrain (politiques, sociales, économiques, partenaires industriels, associations privées ou publiques, cabinets professionnels, ambassades, consulats, représentations, entreprises françaises, européennes ou d'autres pays émergents ou de puissances industrielles). Voici une définition normative de l'intelligence économique suivant le Commissariat du Plan :

L'intelligence économique est l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information obtenue légalement, utile aux acteurs économiques en vue de la mise en œuvre de leur stratégie individuelles et collectives.

Les renseignements sont des informations pertinentes ou globales qui proviennent d'émetteurs variés qui sont ensuite filtrés par des experts chargés de sélectionner dans l'amas des informations celles qui seront utiles notamment sur les points suivants :

- ▶ la concurrence ;
- ▶ les données économiques (bancaires, bilans, comptes d'exploitation, trésorerie, dettes, bourses, fournisseurs, clients, vendeurs...) ;
- ▶ l'environnement international ;
- ▶ les bases de données scientifiques et économiques ;
- ▶ les publications des organismes de recherche (publique, semi-publique, privée) ou de transfert ainsi que les cabinets de conseils ;
- ▶ les pôles de compétitivité ;
- ▶ les brevets déposés.

Au fil du temps, l'information est devenue le moteur de nos sociétés postindustrielles dont les technologies n'ont cessé de s'améliorer pour guider les responsables et les acteurs économiques, sociologiques, politiques, dans la conduite de la société, dans la prise de décision. Mais la dématérialisation des informations a changé la donne. Les entreprises ont l'obligation de protéger leurs informations⁶.

La norme XP X 50-053, qui définit les conditions de réalisation des prestations de veille stratégique ainsi que leurs contenus⁷, est une norme expérimentale et donc non obligatoire. Elle rappelle ainsi, sous forme schématique, le processus de veille, la démarche de mise en place de la cellule de veille, les références aux différents termes-clés étroitement liés à l'intelligence économique et récapitule également les points que devrait formaliser toute proposition de prestation en intelligence économique, ces éléments guident une démarche systématique :

- ▶ XP X 50-053 ;
- ▶ définition de l'IE ;
- ▶ activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement scientifique, technologique, juridique, commercial, sociopolitique, etc.

6 Projet de loi « Informations à caractères protégés », art. 226-14 du Code pénal.

7 <http://www.intelligence-economique-paca.fr/Boite-a-outils/Outils-pour-maitriser-l-IE/Intelligence-Economique-et-norme-AFNOR-XP-X-50-053>

1.2.1 En quoi consiste l'information ?

La question du contenu de l'information⁸ et de sa gestion est fondamentale. Plus le système d'information est capable d'intégrer les informations et les métadonnées correspondantes, plus le système de traitement de ces informations est capable de définir une stratégie de gestion des informations en correspondance avec les responsables de l'entreprise. Une définition générale de l'information porte sur la relation entre un émetteur et un destinataire. Elle peut être ensuite étendue à plusieurs émetteurs et destinataires qui disposent de cette information et qui peuvent donc en faire un moyen de pression (rétention, modification, altération, publication).

L'information

Par définition, l'information correspond à une donnée définie à laquelle l'émetteur et le destinataire donnent une interprétation. Il n'existe pas d'information absolue.

L'information se définit au sens brut comme étant le renseignement (origine des services de renseignements) sur quelqu'un ou quelque chose. Plus précisément, elle réunit trois champs que sont les données, les informations et le savoir. Les acteurs travaillant dans les renseignements ont bien compris qu'une gestion offensive de l'information est un outil de pouvoir en situation conflictuelle ; savoir est donc un avantage essentiel sur ses concurrents ou ses adversaires.

Au-delà de l'interprétation, il y a le problème de la possession de l'information et des droits associés et des éventuels droits de cession ou de diffusion des informations ou des données. Les personnalités publiques disposent du droit à l'image et à la vie privée.

La figure 1.1 reprend le schéma des flux issus d'un échange entre A et B et des modes d'échanges de cette information initiale libre et accessible.

Chaque acteur perçoit de l'information et la traite avant d'agir. L'action résulte essentiellement en une production d'information ou de documents qui sont interprétés par d'autres acteurs. Les données fondamentales sur lesquelles une décision individuelle est basée et auxquelles elle aboutit sont des informations qui peuvent être modélisées par des constructions symboliques. C'est aussi une première facette du *knowledge oriented modelling*.

.....
8 Théorie de Shannon sur l'information (cf. Weaver et Pinson : <http://cerveau.pensee.free.fr/these>).

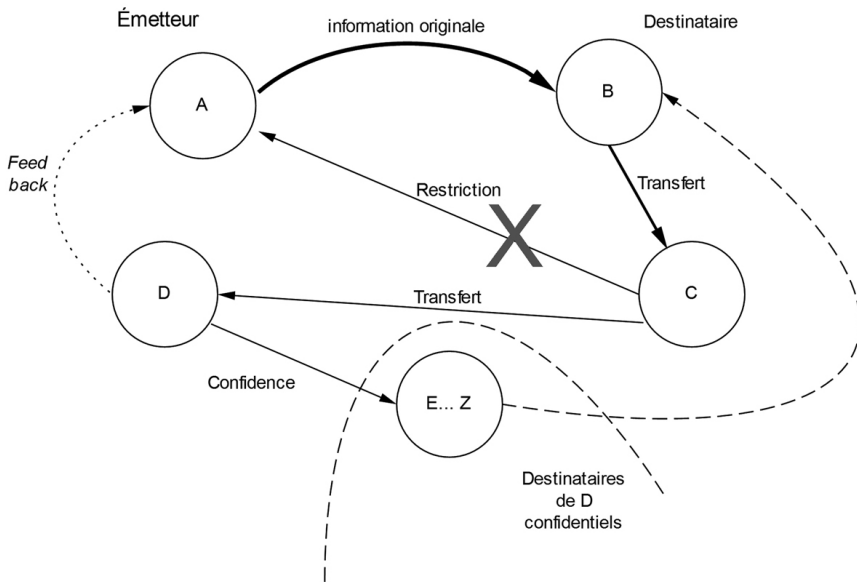


Figure 1.1 Modèle de circulation de l'information à partir de A et B

On considère que chaque acteur agit dans une logique raisonnée (accord, retour, transfert, restriction, transmission) et non de façon aléatoire auquel cas le modèle ci-dessus devrait être axé sur des probabilités entre les acteurs. L'information qui circule entre les acteurs constitue un enjeu de pouvoir et dans certains cas l'information interne et/ou externe est un outil d'anticipation et de développement économique et technologique pour l'entreprise.

1.2.2 En quoi consistent les données ?

Les types de données suivent la même logique que les informations : création, diffusion, interdiction. Ils sont rattachés ou non à une information.

Définition du terme « donnée » :

Une donnée est un élément brut qui n'a pas été traité ou qui n'a pas été mis en contexte. Les données ont peu de valeurs en elles-mêmes. Elles sont faciles à manipuler et à stocker sur des ordinateurs ou des serveurs.

Les données sont par exemple les bilans de sociétés, les rapports d'études, les articles de magazine, les banques de données (BDD), des enregistrements dans l'entreprise, les données de Google, de Bing... mais aussi des