

Les acteurs de l'intelligence économique en France

L'étude *France : le Top 100 de l'intelligence économique* est parue en janvier 2004 dans la publication spécialisée *Intelligence Online*. Le travail du *Top 100* n'est ni une classification ni un palmarès, encore moins un annuaire. Il s'agit d'une analyse et d'un décryptage, notamment de trois catégories d'acteurs qui font « l'intelligence économique » : les entreprises, les prestataires et l'État (*). Selon l'étude, les entreprises, essentiellement les grands groupes, adoptent quatre types de comportement en matière d'intelligence économique (**).

- Une première catégorie d'entreprises revendique une réelle politique d'intelligence économique. Ces sociétés sont engagées dans une dynamique proactive vis-à-vis de leurs concurrents, de leurs partenaires ou même dans la définition de leur stratégie. De fait, elles assument ouvertement cette fonction au sein de leurs organigrammes et nomment des responsables intelligence économique qui s'affichent en tant que tels : Air France, Snecma, Aventis Pasteur, EADS, France Télécom, Areva en font partie. Beaucoup de ces acteurs ont su mobiliser des réseaux d'information au sein même de l'entreprise et assister des clients « internes ». L'intelligence économique est, dans ce cas, une question de management, de gestion de projet au même titre que la démarche qualité ou les bonnes pratiques commerciales. La finalité ? Répondre à un besoin spécifique, aider un comité exécutif, par exemple, à prendre la bonne décision. La cellule « IE » (intelligence économique) joue ainsi le rôle de prestataire « maison ».

- Deuxième catégorie, les entreprises où les directeurs des systèmes d'information montent en puissance comme chez Renault. Les fameux DSI revendiquent un rôle à jouer, non plus dans les « machines » et les « tuyaux », mais dans une problématique plus vaste de gestion de la connaissance outre celle, très sensible, de la sécurité informatique. Le Cigref, leur syndicat professionnel, s'en est fait le porte-parole dans son rapport publié en 2003.

- Une autre attitude, plus « traditionnelle », s'est construite autour de la sécurité. C'est celle des entreprises qui élaborent et suivent leur stratégie avec la volonté d'éviter à tout prix que leurs concurrents en aient connaissance. Le directeur de la sécurité est le bras armé de cette stratégie défensive, et sans doute également offensive. Michelin en est un bon exemple.

- Enfin, moins démocratique si l'on peut dire, la dernière catégorie d'entreprises rattache l'intelligence économique au sommet de la hiérarchie, à la direction de la stratégie de l'entreprise ou au secrétariat général. Là, c'est une affaire d'éminences grises, sans grande implication de relais d'information ou de prestataires internes.

Pour résumer, un certain nombre d'acteurs adoptent sans complexe une posture d'intelligence économique et en font un véritable outil de management au service des décideurs et de leur stratégie, les autres réagissent davantage par à-coups aux modifications de leur environnement ou ne pratiquent l'intelligence économique qu'au sommet de la hiérarchie.

Chez les premiers, apparaît une volonté de ne pas déconnecter l'intelligence économique du métier de l'entreprise. Fabien Pelous, le fondateur de la cellule IE d'Air France, ingénieur de l'aviation civile, illustre bien cette problématique. Cette cellule a démarré avec la mise en place de tableaux de bord analysant la performance de l'entreprise.

Pour beaucoup d'autres, les fonctions IE ne sont pour l'instant pas totalement assumées. Ainsi, les personnes clés ne possèdent pas de place clairement définie dans les organigrammes, au même titre que la Direction des ressources humaines ou le département marketing. L'étude du *Top 100* souligne d'ailleurs que les formations aux métiers de l'IE ne sont pas pleinement reconnues par le système

universitaire et n'offrent pas de véritables perspectives de carrière. Au cours de ses investigations, Isabelle Verdier, l'auteur de l'étude, s'est retrouvée le plus souvent, pour une même société, en face d'interlocuteurs multiples, exerçant chacun un des métiers de la fonction IE, sans en assumer l'entière responsabilité (chargé de la veille, directeur de la sécurité, directeur de la propriété intellectuelle, directeur de la recherche, directeur de la communication, responsable de la gestion de crise, responsable des fusions-acquisitions, etc.).

Les entreprises font largement appel à des prestataires externes, surtout lorsque les savoir-faire requis couvrent la collecte d'informations grises, c'est-à-dire issues de sources protégées, non publiques.

Globalement, les prestataires de l'IE interviennent aux différents niveaux du cycle de l'information : la collecte dans des domaines aussi divers que la veille concurrentielle ou technologique et l'évaluation des risques (juridique, géopolitique...). À ces prestations de renseignement s'ajoutent celles d'analyse conduisant au conseil en stratégie.

En examinant à la loupe cette profession, on remarque qu'elle demeure encore largement artisanale, éclatée et sous-capitalisée, à la différence des géants anglo-saxons comme Kroll, coté à New York. Des regroupements sont probables. En attendant, seuls trois consultants ont dépassé, en 2002, le seuil des cinq millions d'euros de chiffre d'affaires : le groupe Geos, présidé par Stéphane Gerardin, Datops, dirigé par Louis Gay et, pour la partie consulting, par Jean-Bernard Pinatel, et la société à capitaux d'État Adit (Association pour la diffusion de l'information technologique), dirigée par Philippe Caduc. Ce trio de tête est talonné par deux sociétés avoisinant les cinq millions d'euros de chiffre d'affaires : Atlantic Intelligence de Philippe Legorjus, la seule cotée en France (au marché libre), et ESL & Network, de Patrice Alain-Dupré.

Tant dans les entreprises que chez les prestataires, l'intelligence économique à la française repose sur des réseaux d'influence provenant des parcours personnels de ces acteurs. Ils sont liés par leurs formations (Institut des hautes études de défense nationale, Polytechnique, DESS d'IE...) ou par leurs parcours professionnels (préfets ou militaires). Les services de renseignement, qu'il s'agisse de la Direction du renseignement militaire, de la DGSE ou de la DST, ont irrigué des entreprises comme Geos ou BD consultants, spécialisées dans le risque géopolitique.

L'étude a identifié également les responsables IE au sein de l'État, des associations ou des autorités consulaires. Là encore, ce sont les personnalités qui portent l'intelligence économique, et non les structures elles-mêmes. Dans le secteur public, des préfets, comme Rémy Pautrat, ancien patron de la DST, aujourd'hui vice-président de l'Adit, ont été à l'origine du concept d'intelligence territoriale, véritable doctrine d'une stratégie régionale de l'IE. L'objectif : mutualiser pour des PME des efforts menés localement dans un secteur d'activité bien précis ou un savoir-faire déterminé. Notons que des fédérations ou des syndicats professionnels peuvent engager des initiatives de même nature pour se préparer à l'évolution d'une fiscalité, d'un cadre juridique, de tout élément influant sur la production, la qualité ou le prix des biens et services vendus. (...)

(*) *France : le Top 100 de l'Intelligence économique*. En vente chez l'éditeur, Indigo Publications, Paris. Les travaux d'*Intelligence Online* se poursuivent dans le cadre d'un projet plus vaste d'Observatoire des acteurs de l'intelligence économique élargi et de la réalisation d'un film documentaire.

(**) NDLR : Pour une étude sur les PME, voir l'article de D. Phanuel, « Faible mobilisation des réseaux dans les PME-PMI », *Humanisme et Entreprise*, n° 44, 2004.

Source : Paul-André Tavoillot, « Les acteurs de l'intelligence économique sortent de l'ombre », *Constructif*, n° 8, mai 2004.