

PROSPECTIVE STRATEGIQUE
N° 9 – Mars 2002

Rubrique HORIZON

Dialogue avec mon cousin

Bernard BESSON

Alors mon cousin que pensez-vous de tout cela ?

Je trouve que votre intelligence économique est d'une agaçante prétention.

Que voulez-vous dire ?

L'économique pourrait-il être stupide et l'intelligence étrangère à l'économique ? Pourquoi associer deux évidences aussi inséparables en une sorte de tautologie prétentieuse ? Pourquoi forcez-vous l'évidence en accouplant deux mots comme s'ils pouvaient être étrangers l'un à l'autre ?

Je vous trouve bien sévère mon cousin mais l'histoire vous donne tort. Les systèmes économiques aberrants prouvent que l'intelligence n'accompagne pas toujours les aventures économiques. Les faillites sont aussi nombreuses que les créations d'entreprise et ne sont pas forcément des exemples d'intelligence économique.

Si l'on veut...

L'économie soviétique en son temps et plus près de nous, la catastrophe argentine ou la crise asiatique prouvent que l'on peut parfois dissocier intelligence et économie.

Si donc l'intelligence économique a son contraire depuis longtemps, cela veut dire qu'elle existait avant tous vos discours. Qu'avez-vous donc inventé ?

Nous n'avons rien inventé mon cousin nous n'avons fait que conceptualiser à partir d'une réalité. Je sens que je vous agace n'est-ce pas ?

Encore des discours...

Je suis navré...

Votre intelligence économique ne serait-elle pas « l'economic intelligence » des Anglais, une sorte d'espionnage modernisé, relooké au goût du jour ?

J'attendais votre assaut mais ne vous laissez pas abuser mon cousin. L'intelligence économique dont nous parlons n'a rien à voir avec le renseignement économique et encore moins avec l'espionnage fût-il modernisé comme vous dites. Elle ne peut se concevoir sans une éthique et une déontologie.

Alors de quoi parlez-vous ?

Nous parlons de perception, de compréhension au sens français du mot « intelligence » qui est la capacité d'appréhender et de s'adapter à son environnement. Nous parlons ainsi d'anticipation. Tout cela peut se faire et se fait depuis longtemps sans recourir à l'espionnage et aux méthodes intrusives.

Pardonnez-moi mais « economic intelligence » rime si bien avec « intelligence économique »...

Méfiez-vous des rimes mon cousin. Si vous tenez à une traduction, utilisez les termes de « business intelligence » ou de « competitive intelligence ». Pour ma part je trouve le terme à la fois plus large et plus clair. L'intelligence économique à la française englobe et dépasse les deux traductions anglaises.

Vous soutenez donc la version française d'une réalité, d'un concept comme vous dites anglo-saxon... ?

Pas seulement anglo-saxon mon cousin ! Saviez-vous que la Suède a été le premier pays en Europe à développer un enseignement d'intelligence économique ?

Je l'ignorais.

L'intelligence économique n'est pas plus américaine que suédoise ou japonaise. Elle est ou elle n'est pas, quelle que soit la latitude.

Me direz-vous enfin ce qu'elle est ?

Elle est une manière d'agir et de penser mon cousin.

Je trouve la formule un peu vague. Pouvez-vous préciser ?

Disons qu'elle est une manière de prospecter l'avenir et le passé de votre entreprise. Elle est une méthode qui permet de comprendre l'environnement, de détecter des menaces et des opportunités de toutes natures. Elle est aussi une capacité de créer et de partager des connaissances nouvelles, d'organiser l'entreprise en réseaux, de créer de la valeur pour les personnels, les clients, les actionnaires. Elle est aussi la capacité de conduire des actions d'influence, de lobbying. Elle est également une manière de se protéger en identifiant des risques, en luttant contre la désinformation ou les rumeurs.

N'en jetez plus !

Ce n'est pas tout. Elle est aussi l'amélioration du processus de décision, une qualité accrue de l'information dont dispose votre entreprise. Elle vous permet d'améliorer votre image, éventuellement de la redresser.

Vaste programme ! A trop embrasser vous risquez de mal étreindre. Par où faut-il commencer ?

Par le début mon cousin. Par une décision du management par un projet qui englobe et prend en compte tous les objectifs que je viens d'énumérer.

Tout cela me paraît un peu fourre-tout et tout cela va me coûter très cher.

Mais tout cela vous coûte déjà très cher mon cousin.

Expliquez-moi ce mystère !

Regardez ce qui se passe dans votre entreprise. Le recueil, la mémorisation, la diffusion, l'analyse, la traduction, la rétention, le gaspillage de l'information vous **coûtent** déjà très cher. Vos commerciaux parcourent les foires et salons, vos techniciens reviennent d'un colloque et consultent des bases de données, vos ingénieurs extrapolent sur des rumeurs non vérifiées. Pendant ce temps vos concurrents savent déjà ce que vous ignorez encore. L'information que vous avez et plus encore celle que vous n'avez pas été capable d'obtenir vous coûte très cher mon cousin. Croyez bien que j'en suis navré.

Voulez-vous dire que nous pratiquons déjà l'intelligence économique ?

A votre manière mon cousin...

Vous me surprenez. Je dirais même que vous m'inquiétez.

Si vous ne pratiquiez pas déjà l'intelligence économique à votre façon vous n'auriez pas prospéré comme vous l'avez fait. Toutes les entreprises mettent en œuvre des formes plus ou moins élaborées d'intelligence économique sinon elles ne survivraient pas. Toutes, même celles qui ne veulent pas en entendre parler, y consacrent un budget invisible mais bien réel. Vous ne pouvez y échapper mon cousin.

Nous avons beaucoup investi dans des logiciels, nous avons développé un intranet avec nos filiales de Clermont-Ferrand et de Boston. Nous avons une veille permanente sur internet. Nous pratiquons le « datamining » et le « textmining », nous avons diversifié nos abonnements, nous sous-traitons des analyses sur le marché agroalimentaire auprès de cabinets spécialisés. En matière de technologies de l'information et de communication nous avons ce qu'il y a de mieux, de plus récent. La plupart de nos clients sont en ligne avec l'entreprise.

Vous voyez bien que vous avez un budget !

Je vous l'accorde mais qu'est-ce que votre concept peut nous apporter de plus en terme d'efficacité ?

L'intelligence économique, mon cousin, n'est pas simple affaire d'outils. Mon concept ne s'achète pas, il se met en place ou il végète. Deux entreprises équipées des mêmes logiciels, abonnées aux mêmes banques de données et disposant des mêmes ordinateurs n'ont pas forcément la même intelligence économique. En 1940, les Allemands et les alliés avaient les mêmes outils en termes de chars d'assaut et d'avions de combat ; ils en avaient à peu près autant de chaque côté. Ce qui a fait la victoire des premiers sur les seconds, c'est le concept, le mode d'emploi, pas l'outil. Les concepts ne sont pas forcément inefficaces ou spéculations gratuites.

J'ai compris, mais qu'est-ce qui fait la différence entre deux intelligences économiques ?

L'ignorance mon cousin !

Vous vous moquez de moi.

Pas du tout. L'intelligence économique se donne à ceux qui savent ignorer. Elle n'est pas faite pour ceux qui savent tout de leurs clients, de leurs fournisseurs, de leurs partenaires, de leurs concurrents, de leurs banquiers.

Ne me parlez pas de mon banquier !

L'intelligence économique est faite pour ceux qui mesurent l'ignorance qu'ils ont des évolutions technologiques, des normes en gestation, des appels d'offre. Elle s'offre à ceux qui doutent. Elle est un apprentissage de la modestie.

Comment ignore-t-on ?

On n'ignore pas seul, on ignore ensemble le plus souvent et l'on ignore efficacement en se posant des questions, mon cousin.

La belle affaire ! Je m'en pose tous les jours et aujourd'hui encore avec vous.

On ignore bien en se posant des questions que personne n'avaient encore soulevées dans l'entreprise et, si possible, des questions que vos concurrents ne se sont pas encore posées. L'intelligence économique ne sert à quelque chose que si elle apporte un plus. Ce plus est l'ignorance, le doute si vous préférez. Savez-vous mon cousin que le doute a généré l'esprit scientifique, a façonné l'Occident, en a été le moteur invisible et pas seulement en matière économique ou technologique.

Vous philosophez.

Je ne me l'interdis pas. Ce sont le doute et l'ignorance qui sont les vrais maîtres du savoir et des compétences.

Mes collaborateurs sont très compétents.

J'en suis persuadé mon cousin, mais le problème n'est pas de savoir s'ils sont compétents, le problème est de savoir s'ils sont collectivement capables d'anticiper sur des menaces, des risques, des opportunités, des innovations, des actions d'influence ou de lobbying. Savent-ils partager leurs connaissances, leurs talents, leurs angoisses ?

Chaque fois que nous avons eu un problème nous avons été capables d'y faire face et de le gérer. Votre intelligence économique est-elle capable de gérer plus efficacement toutes les difficultés et tous les ennuis que nous avons dû surmonter ?

L'intelligence économique n'est pas destinée à gérer prioritairement vos problèmes et vos ennuis, elle est plutôt destinée à vous éviter d'en avoir.

Comment cela ?

En prévoyant, en anticipant et le cas échéant en identifiant des alliés, des partenaires dont vous ignoriez l'existence et qui pourront vous aider à éviter les ennuis que vous évoquiez. L'année dernière vous m'avez raconté que vous aviez été obligé d'annuler une campagne publicitaire aux États-Unis parce que l'un de vos produits contenait une dose infime de nitrates.

Et alors ?

- J'ai eu l'occasion de vérifier qu'au moment où vous aviez contracté avec cette agence de publicité, la presse américaine commençait déjà à évoquer et à critiquer la composition de certains aliments pour le bétail. Peut-être auriez-vous pu éviter de démarrer votre campagne à cette période, mon cousin.

S'il ne s'agit que de lire les journaux...

Il s'agit de cela en effet et l'exercice est moins facile qu'on ne le croit mais il ne s'agit pas que des journaux.

Faut-il donc tout lire, tout ingurgiter ?

Laissez cela à vos logiciels et à vos moteurs de recherche et posez-vous des questions afin de lire des réponses plutôt que des informations.

Mais quelles questions ?

Peu importe mon cousin. Fabriquez des questions de toutes sortes, des questions d'ordre technique, juridique, social, scientifique, financier. Croisez les réponses, croisez les savoirs et les compétences. Prenez l'ignorance comme horizon, traitez- là comme un nouveau marché.

Dois-je créer un service d'intelligence économique, une cellule stratégique comme disent vos amis ?

Ne modifiez pas votre organigramme, ne créez pas de cellule d'intelligence économique.

Mais pourquoi ?

Parce que vous l'avez déjà mon cousin.

- Comment cela ?

Votre entreprise est déjà à elle seule une formidable cellule d'intelligence économique. L'information circule plus ou moins bien, vos réseaux sont plus ou moins étendus, vos capacités d'analyse, de perception de l'environnement sont déjà des réalités plus ou moins bien coordonnées mais ces facteurs de réussite existent. Vos collaborateurs mon cousin n'ont pas attendu l'émergence du concept pour faire de l'intelligence économique comme Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir.

Je le savais bien.

N'enfermez pas l'intelligence économique dans une cellule ou une division particulière, ne professionnalisez pas l'intelligence collective, vous risqueriez de générer la méfiance. C'est de la curiosité et de l'enthousiasme de tout le monde dont vous aurez besoin.

Tout cela est quelque peu chaotique.

Le chaos n'est pas étranger à l'efficacité d'une intelligence collective. Ne soyez pas jacobin ou dirigiste avec l'information et le partage des connaissances. N'essayez pas de tordre la réalité et de fondre l'insaisissable dans une note de service. Un vrai système d'intelligence économique est toujours inachevé, immatériel et imparfait parce qu'il est à la fois partout et nulle part. Oubliez vos études scientifiques et vos schémas d'ingénieur... Vous n'êtes plus dans le domaine des sciences exactes mais dans l'économie de l'information, une sorte de brouillard que l'on éclaire par touches successives avec prudence et en essayant de ne négliger aucune piste.

Que faut-il faire ?

Regardez d'abord comment cela fonctionne, vous serez surpris, vous verrez ce que vous croyez connaître avec un œil neuf et créez d'abord une mémoire.

Qu'entendez-vous par mémoire ?

Imaginez mon cousin que vous perdiez la mémoire, que vous deveniez subitement et totalement amnésique.

Je n'ose l'imaginer.

- Il en va de même de l'entreprise ou de toute organisation. Sans mémoire, elle n'existerait plus. L'intelligence économique est d'abord une mémoire.

Une mémoire de quoi ? De quoi faut-il se souvenir ?

Une mémoire des questions et des réponses que vous aurez été capable d'inventer. Il est inutile de recopier ou de scanner tout ce qui est déjà archivé et souvent bien archivé sur vos disques durs. Créez une mémoire unique mais qui ne fasse pas double emploi avec celles qui existent déjà, ce serait stupide et inutile. Engrangez des projets même avortés ou abandonnés, mémorisez des idées, des questions apparemment sans intérêt, des réflexions. Créer un carrefour de tout ce qui n'est pas assez sérieux pour être conservé par vos financiers, vos juristes, vos commerciaux, vos ingénieurs.

A quoi cela servira-t-il ?

Cela servira à croiser des connaissances, des informations qui, jusque-là, ne se croisaient pas, étaient négligées ou délaissées.

Comment alimenter cette mémoire ?

En la rendant accessible, en persuadant les uns et les autres de venir la consulter. L'important mon cousin n'est pas tant l'information que l'échange d'information. L'information n'a en soi aucune valeur, ce qui compte c'est le lecteur. Plus une information aura de lecteurs plus elle s'enrichira et prendra de la valeur et plus vous vous donnerez l'occasion de bâtir des connaissances inédites. Votre mémoire ne se créera pas en un jour.

Tout cela va prendre un temps infini.

L'intelligence économique est un processus lent, un investissement à long terme. Elle est un réflexe collectif qui ne s'acquiert qu'avec le temps, la confiance, la transparence. Vos collaborateurs viendront y puiser les idées des autres et y mettre leurs questions.

A supposer que cela marche, à quoi cela me servira-t-il ?

Bonne question mon cousin. Si vous êtes tant soit peu patient cela vous servira à créer des intelligences, des liens entre des informations ouvertes qui vous feront toucher du doigt des menaces, des risques, des opportunités que vous n'auriez pas forcément repérés. Votre mémoire aurait pu par exemple vous alerter dans l'affaire des nitrates en croisant sous vos yeux des informations venant de la presse américaine, de vos commerciaux de Boston, de vos juristes qui ont négocié le contrat de publicité, et de réseaux consulaires qui en Amérique avaient déjà alerté l'un de vos concurrents. La force d'un système d'intelligence économique réside essentiellement dans le croisement et la comparaison de banalités que personne n'avait pris le soin de croiser parce que personne n'avait jusque-là été chargé de le faire dans l'entreprise.

Comment démarrer un tel système ?

Avant de rédiger une note de service qui finira dans les tiroirs, désignez quelqu'un. L'intelligence économique ne se décrète pas, elle s'incarne d'abord dans une personne qui aura votre totale confiance.

Que devra-t-il faire ?

D'abord regarder, ensuite répondre aux questions légitimes des uns et des autres. Il devra rassurer, être partout et nulle part à la fois.

Comment va-t-il rassurer ?

En expliquant mon cousin, en expliquant sans relâche, en donnant des exemples, en parcourant vos ateliers, vos filiales de Clermont-Ferrand et de Boston notamment et en écoutant. La théorie comme vous dites sert essentiellement à cela, à rassurer.

Vous me parlez d'action d'influence, d'action de lobbying, de lutte contre la désinformation, de protection, de processus de décision, de l'image de mon entreprise. Comment tout cela va-t-il prendre corps ?

Tout cela vous sera donné par surcroît parce que vous aurez commencé par le commencement. En vous dotant d'une mémoire unique et centralisée vous vous êtes donné un moteur sur lequel viendront s'articuler toutes ces possibilités.

Expliquez-moi...

Il est tard mon cousin et nous devons aller déguster quelques huîtres. Je vous en parlerai une prochaine fois.

* * *

Bernard BESSON

Co-auteur « Du Renseignement à l'Intelligence Economique », Dunod, 2^{ème} édition, 2001,
et de « L'Audit d'Intelligence Economique », Dunod, 2^{ème} édition, 2002.