

Comprendre l'intelligence économique

L'intelligence économique n'est pas une forme d'espionnage industriel. Son utilisation est même fortement recommandée par de nombreuses études pour renforcer la compétitivité et la résilience des entreprises. Qu'est-ce que l'intelligence économique ? Pourquoi le Luxembourg devrait en faire un usage accru et quels systèmes d'intelligence économique sont utilisés dans d'autres pays ?

L'intelligence économique, qu'est-ce que c'est ?

L'intelligence économique peut être définie comme « *l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques* » (Martre 1994)¹. Ce mode de gouvernance, tout à fait légal au demeurant, peut toutefois jouir d'une mauvaise image, car le terme se confond souvent et à tort à une forme d'espionnage industriel². Pourtant, son usage est fortement recommandé par de nombreuses études économiques. D'une part, parce que « *les grands empires ont tous pratiqué et pratiquent l'intelligence économique* » (Martre 1994) et d'autre part, car les entreprises l'appliquent pour soutenir une stratégie durable et créatrice de valeur³.

Qu'il s'agisse d'une organisation publique ou privée, il est compliqué voire insensé de définir une stratégie adaptée si bon nombre d'informations sont manquantes ou erronées. Le but de l'intelligence économique est alors de pallier ce problème. Son application permet ainsi de faire un état des lieux et de se rendre plus facilement compte des forces,

faiblesses, opportunités et menaces⁴. Par ailleurs, dans un contexte de concurrence exacerbée et du poids croissant que prend l'économie de la connaissance⁵, il est aisé de comprendre que c'est aussi grâce à l'information que sera assurée la compétitivité des entreprises et a fortiori le bien-être social, à travers l'évolution positive de l'emploi et des salaires ainsi que la bonne tenue des rentrées fiscales.

Une dynamique d'intelligence stratégique⁶ pour tous les secteurs d'activité, tailles et départements d'entreprise

Dans la mesure où très peu d'entreprises opèrent en situation de monopole, il est évident que la plupart d'entre elles doivent lutter contre la concurrence pour acquérir ou défendre leurs parts de marché si elles souhaitent survivre. En ce sens, cette vision belliqueuse (ou réaliste) du monde des affaires laisse entendre que les entreprises concurrentes entretiennent des relations conflictuelles⁷. Dès lors, pour gagner « *la guerre* »⁸, elles n'ont d'autres choix que de comprendre et d'anticiper les réactions futures de leurs « *ennemis* »⁹, ainsi que les climats

¹Martre (1994): *Intelligence Economique et Stratégie des Entreprises*, Rapport Martre, La Documentation française

²Callot (2006) : *Intelligence Economique et PME*, Dir.-&-Ges

³Wolter (2011): *Competitive Intelligence*, Springer

⁴Il s'agit de l'analyse ou matrice SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (outil stratégique).

⁵Haskel & Westlake (2017): *Capitalism without Capital: The Rise of the Intangible Economy*, Princeton University Press

⁶L'intelligence économique n'est pas un outil de compétitivité. Ce concept ne peut être réduit à un processus. Bulinge & Moinet (2013): *L'Intelligence Economique: Un Concept, Quatre Courants*. Il s'assimile toutefois à la définition de l'intelligence stratégique au sens d'Edgar Morin, *La Méthode*, (1986): « *aptitude à s'aventurer stratégiquement dans l'incertain, l'ambigu, l'aléatoire en*

recherchant et en utilisant le maximum de certitudes, de précisions, d'informations. L'intelligence est la vertu d'un sujet qui ne se laisse pas duper par les habitudes, craintes, souhaits subjectifs ».

⁷Weiss (2002): *A brief guide to competitive intelligence: how to gather and use information on competitors*, Business-Information R.

⁸« *Le terme intelligence concurrentielle était à l'origine utilisé par les militaires pour obtenir les secrets et les informations des forces adverses pour la planification stratégique.* » Voir: Tian & Tobar (2000): *Challenges vs. opportunities: Competitive intelligence and global strategies*, Journal of Database Marketing

⁹« *Trouver l'information utile pour innover, fabriquer de bons produits et mieux vendre que la concurrence (...) apparaît aujourd'hui comme une vision restrictive de la réalité.* » Harbulot et & Baumard (1997): *Perspectives Historique Intelligence Economique*

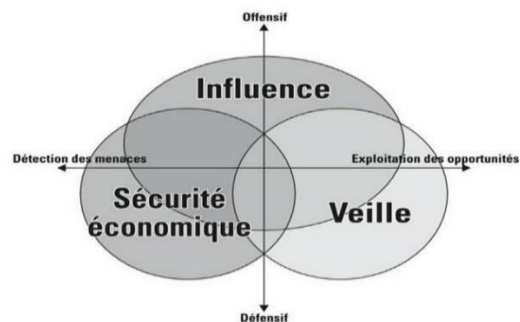
économiques, sociaux et politiques dans les pays dans lesquels elles souhaitent s'implanter¹⁰.

En épluchant les rapports et documents¹¹ publics des autres acteurs économiques, des journaux et revues spécialisées et en effectuant des investigations (légales) en tout genre, les entreprises peuvent collecter, selon des délais et coûts bien précis, un ensemble de données comptant différents degrés de fiabilité. Elles peuvent ensuite les recouper pour les transformer en informations plus ou moins robustes et pertinentes. Ces dernières peuvent alors être étudiées afin de comprendre et prédire les agissements de leurs fournisseurs, clients, concurrents actuels et potentiels, analyser les produits et services substituables¹² ainsi qu'assurer un meilleur suivi des risques politiques, naturels et industriels et des évolutions technologiques. Au-delà des travaux de veille, l'intelligence économique peut également s'articuler autour de la sécurité économique et/ou de l'influence. L'entreprise pourra ainsi protéger son image¹³ et patrimoine informationnel¹⁴ et veiller au bon fonctionnement de ses outils de gestion. Elle sera aussi en mesure de s'orienter vers des techniques d'opération d'influence¹⁵ pour accroître ses parts de marché, si l'entreprise souhaite choisir une approche plus offensive.

Si l'intelligence économique est davantage pratiquée par les grandes entreprises, elle n'en reste pas pour autant leur apanage. Les (très) petites et moyennes entreprises peuvent aussi tirer grandement profit de son application¹⁶. En centralisant la collecte des données et

l'interprétation de l'information à un seul département et en veillant à ce que les renseignements obtenus circulent efficacement au sein de l'organisation¹⁷, les résultats peuvent, après un certain temps d'adaptation, être largement bénéfiques. L'intelligence économique participerait à : «*augmenter la qualité de l'information, accélérer la prise de décision, favoriser systématiquement le processus organisationnel, améliorer l'efficacité, réduire les coûts, accroître le savoir, perfectionner le flux et la diffusion de l'information, identifier les opportunités et les menaces, faire gagner du temps, (...), conduire à une découverte de clients inconnus, une meilleure planification stratégique et une vision plus large des connaissances cachées au sein de l'organisation, aider à une collecte systématique d'informations (...)* et finalement entraîner une augmentation du chiffre d'affaires annuel.» (Oraee et al. 2020)¹⁸

Image 1 : La gamme des savoir-faire techniques



Source : Éric Delbecq¹⁹

Les entreprises encore novices dans le domaine et désireuses d'appliquer l'intelligence économique peuvent d'ores et

«*Connais-toi toi-même, connais ton ennemi, ta victoire ne sera jamais mise en danger. Connais le terrain, connais ton temps, ta victoire sera alors totale.*» Sun Tsu, *L'Art de la guerre*, Ve av J.-C.

¹⁰Muñoz-Cañavate & Alves Alvero (2017): *Competitive intelligence in Spain: A study of a sample of firms*, Business Information Review

¹¹Murphy (2006): *Competitive intelligence: What corporate documents can tell you*, Sage Publications

¹²Il s'agit des 5 forces de Porter. Porter (1985): *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, F. Press

¹³Les campagnes de déstabilisation ont trois objectifs : générer une paralysie décisionnelle, attaquer la réputation et/ou la légitimité de l'adversaire et entraîner la chute de ses soutiens financiers. Harbulot & Lucas (2004): *La guerre cognitive*, Lavauzelle

¹⁴Outre l'espionnage industriel et le piratage d'informations par le biais d'effraction informatique, des fuites d'informations peuvent provenir de débauchage d'employés, d'audition de conversations

tenu en public, de visites de salons, de prises de contacts avec les partenaires, de récupération d'ordures, etc. ou encore de demandes d'informations liées à un projet de fusion acquisition.

¹⁵Les plus citées sont : la construction de réseaux d'influence (décideurs politiques/économiques), les opérations de lobbying, le financement d'études, la création de réseaux d'experts et des programmes de *social learning* («*visant à définir et diffuser des référentiels mentaux et des modes de pensées spécifiques au sein d'une population de décideurs d'un pays cible*») Delbecq (2006).

¹⁶Carayon (2003): *Intelligence Economique, Compétitivité et Cohésion Sociale*, Rapport Carayon, La Documentation française

¹⁷Galvin (1997): *Competitive Intelligence at Motorola*, Wiley

¹⁸Oraee et al. (2020): *The competitive intelligence diamond model with the approach to standing on the shoulders of giants*, LISR

¹⁹Delbecq (2006): *L'Intelligence Economique : Une Nouvelle Culture pour un Nouveau Monde*, Presses Universitaires de France

déjà structurer leur plan d'action, en lien avec leur stratégie définie au préalable²⁰, autour de plusieurs axes de réflexion²¹ : la collecte de l'information et son tri en fonction des besoins, sa diffusion, son exploitation puis sa mémorisation et la protection²². La mise en place d'un « *cadre éthique strict* » et l'obtention de « *l'adhésion de tous les collaborateurs* » seront des conditions nécessaires pour garantir une démarche d'intelligence économique durable²³.

L'intelligence économique²⁴ comme un moyen d'assurer la défense des intérêts nationaux

« *Les pratiques de l'intelligence économique sont liées à la culture des pays industrialisés (...) mais aussi à leur histoire politique. Contrairement aux apparences, l'économie n'explique pas tout (...). Contrairement à ce qui est enseigné par les tenants du libéralisme anglo-saxon, les entreprises ne sont pas les seuls acteurs du marché. Les collectivités territoriales²⁵ et les administrations jouent un rôle essentiel dans l'optimisation des flux d'information.* » (Martre 1994)²⁶

Afin de conserver son indépendance, à la suite du Traité de Kanagawa imposé par les Etats-Unis

qui sonna la fin de sa politique isolationniste, le Japon a mis en place son propre système d'intelligence économique dès le début de l'ère Meiji²⁷ pour rattraper son retard technologique. Ce produit de l'histoire influence l'organisation actuelle de ce système dans lequel l'Etat (à travers le METI et JETRO²⁸) joue un rôle de premier plan pour orienter le développement économique, assurer la veille, récolter les informations à l'étranger et les centraliser, réaliser des recherches économiques et les diffuser aux entreprises nationales²⁹. Les organismes privés tels que le patronat japonais, les shoshas et clusters prennent aussi place dans cet écosystème³⁰, qui aurait permis à l'économie du Japon de prospérer³¹.

Le système d'intelligence économique allemand s'est quant à lui constitué à l'époque de Bismarck, lorsque le pays ambitionnait de concurrencer l'hégémonie de la Grande-Bretagne. Sous cet esprit d'unité, les principaux centres de décision : les banques et assurances, entreprises industrielles, sociétés de transport, chambres de commerce et l'Etat ont ainsi créé une synergie décisionnelle où les flux d'information convergent toujours³². Renforcé par l'esprit de patriotisme économique, ce

²⁰La stratégie ne doit pas être confondue avec la tactique. Voir : Baumard (2012) : *Le vide stratégique*, CNRS Editions

²¹Voir : Ministères de l'Economie de l'Industrie et de l'Emploi & du Budget des Comptes Publics et de la Fonction Publique (2009) : *Guide des Bonnes Pratiques en Matière d'Intelligence Economique*, BDC

²²La protection des systèmes d'information prend une place de plus en plus importante. Voir : Declouement (2019) : *La protection de l'information en ligne* et Goldstein (2019) : *Les stratégies de cybersécurité* dans le *Manuel d'Intelligence Economique* (2019).

²³Gloaguen (2014) : *Le guide de l'intelligence économique*, Routard

²⁴Depuis l'effondrement du bloc communiste, la logique économique prévaut. Ainsi, le terme *guerre économique* a pu au fur et à mesure se transformer en *intelligence économique*. Quoi qu'il en soit, ce concept n'est pas récent. Il était déjà utilisé lors de la Préhistoire lorsque les premiers hommes sédentaires devaient veiller sur leurs denrées alimentaires pour se prémunir contre toute attaque. Il se retrouve également durant l'Antiquité lorsque les Phéniciens étaient à l'origine d'étranges légendes pour éviter que d'autres les concurrencent dans leur aventure commerciale. Au Moyen-Age, les cités-Etats italiennes se livrèrent à de véritables guerres économiques tandis que Louis XI et la Hanse pratiquèrent des embargos pour ruiner leurs rivaux. La découverte des Indes et Amériques aboutirent à une guerre de renseignements pour mettre la main sur les écrits de voyage et cartes maritimes afin de s'accaparer des parts de marché dans le commerce des épices et pierres précieuses. Quelques siècles plus tard, les Anglais volèrent les secrets du thé aux Chinois pour jouir de ce juteux commerce à l'aide du botaniste Robert Fortune qui revêtit un costume local. Lors des deux Guerres mondiales, la guerre économique était utilisée pour affaiblir les ressources économiques de l'adversaire. En pleine Guerre froide, l'affaire Farewell révéla aux Occidentaux l'ampleur du système soviétique d'espionnage économique. De nos jours, la Chine est

soupçonnée de vouloir avoir accès à des communications confidentielles avec sa technologie de la 5G. Laïdi (2016) : *Histoire Mondiale de la Guerre Economique*, Perrin et Mariani & Bertolini (2019) : *The US-China 5G Contest: Options for Europe*, I.A.I.

²⁵«L'intelligence économique territoriale permet aux décideurs d'être mieux armés et plus réactifs face à un environnement instable» Banque de France (2015) : *L'I.E. territoriale*, Entreprises

²⁶En Allemagne, au Japon, en Corée du Sud, à Taiwan et à Singapour, la circulation de l'information entre ces 3 organisations représenterait, sur les plans offensif et défensif, «un facteur clé de compétitivité vis-à-vis de la concurrence étrangère.» (Martre 1994)

²⁷«Le savoir sera recherché partout à travers le monde et les fondations du pouvoir impérial seront renforcées.» : Vème article de la Charte promulguée par l'empereur Meiji, le 6 avril 1868.

²⁸Le M(I)TI est devenu le METI: Ministry of (International) Economy, Trade and Industry & JETRO: Japan External Trade Organization.

²⁹Coissard et al. (2010) : *Guerre Economique et Sécurité Internationale*, R-I-I-E & Nakagawa (1993) : *Japanese Business and Competitive Intelligence*, C-I-R & Fleisher & Wright (2009) : *Examining Difference in Competitive Intelligence Practice: China, Japan, and the West*, T-I-B-R.

³⁰Trois facteurs essentiels contribuent au succès de l'IE au Japon : «la très forte culture de la connaissance et du partage de l'information, l'existence innombrables organisations souvent en interconnexion (...) et la culture de la consignation par écrit.» ADIT (2007) : *Intelligence Economique et PME*, Base de Connaissance

³¹Mongereau (2006) : *Intelligence Economique, Risques Financiers et Stratégies des Entreprises*, Conseil Economique et Social (France)

³²Voir vidéo : <https://www.france24.com/fr/20131207-intelligence-eco-allemande-intelligence-economique-commerce-espionnage-recherche-securite-ecoute->

modèle est censé constituer l'un des principaux atouts de la compétitivité allemande³³.

L'intelligence économique est aussi appliquée ailleurs, entre autres, en Chine, en Suède, en France, aux Etats-Unis et au Royaume-Uni où, de façon anecdotique, elle sert particulièrement les intérêts des institutions financières et compagnies d'assurance de la City de Londres³⁴, après avoir servi ceux de l'industrie pétrolière. D'ailleurs, pour défendre sa place financière, l'Angleterre s'intéressa au moins trois fois de près au Grand-Duché : pour la holding²⁹, l'euromarché et le secret bancaire³⁵.

l'Etat stratège luxembourgeois appliquant l'intelligence économique

Le système d'intelligence économique luxembourgeois s'organise autour de plusieurs acteurs : le Ministère de l'Economie (à travers le LTI, les LTIOs³⁶ et Luxinnovation), le Ministère des Finances (Luxembourg for Finance), la Chambre de Commerce, SECURITYMADEIN.LU et d'autres organes de développement tels que les associations, clusters et organisations patronales. A la suite d'un rapport du Ministère de l'Economie³⁷, la stratégie du pays s'articule dorénavant autour de la digitalisation et l'utilisation des données comme levier pour « *stimuler le renouvellement économique, accélérer la croissance qualitative des entreprises et créer des emplois* » dans les neuf secteurs clefs identifiés à haute valeur ajoutée : « *automotive and smart mobility, cleantech, finance, health technologies, ict, logistics, manufacturing, maritime et space.* »³⁸

Si les décideurs publics ont bien conscience du rôle que peut jouer l'intelligence économique

pour s'assurer du maintien des avantages concurrentiels et/ou en garantir de nouveaux (à titre d'exemples, la veille économique a entre autres permis de renforcer la place financière, puisque la holding²⁹³⁹, le family office⁴⁰ et le choix stratégique de s'être focalisé sur la clientèle privée⁴¹ ont été inspirés de l'expérience suisse), le secteur privé, lui, semblerait l'appliquer majoritairement au sein des grandes organisations et startups les plus prometteuses⁴². La mise en œuvre de telles activités au sein des TPE/PME resterait toutefois difficile⁴³. Cela est d'autant plus regrettable que le pays dispose d'un modèle phare en la matière. La véritable toile de réseau d'information tissée par Emile Mayrisch, fondateur et directeur de l'Arbed, à l'aide de sa cinquantaine de succursales (Columeta) installées à travers le monde à la fin des années 1930, fut l'une des raisons du succès de l'entreprise sidérurgique. Les renseignements ont en effet permis de garantir approvisionnements et débouchés⁴⁴.

Dès lors, un usage accru de l'intelligence économique au sein de toutes les entreprises luxembourgeoises pourrait leur permettre d'être plus compétitives et résilientes, d'augmenter leur part de marché à l'international et de veiller à défendre les intérêts du pays. Une enquête pour quantifier son utilisation, des formations ainsi qu'une étude approfondie sur les synergies du système d'intelligence économique luxembourgeois devraient ainsi être envisagées !

Thomas Valici

thomas.valici@fondation-idea.lu

³³« *L'esprit de discipline et le capital technique ne sont pas les seuls facteurs qui expliquent la réussite de nos voisins (...). Si l'Allemagne est la première puissance économique d'Europe, c'est en particulier grâce à son système national d'intelligence économique.* » Voir : Rapport Martre (1994), La Documentation française

³⁴Delbecque & Pardini (2008): *Les modèles d'intelligence économique étrangers*, Politiques d'Intelligence Economique, Chapitre V

³⁵Voir: Arboit (2016) : *Les réseaux du fer - Information, renseignement économique et sidérurgie luxembourgeoise entre France, Belgique et Allemagne 1911-1940*, Peter Lang Edition, Michaux (2013): *Le secteur bancaire au Luxembourg*, STATEC et Bourbaki (2016): *End of Paradise ? Le Luxembourg et son Secret Bancaire dans les Filets du Multilatéralisme*, Presses de Sciences Po

³⁶LTI(O): Luxembourg Trade and Invest(ment Office)

³⁷Voir: Ministry of Economy (2019): *The Data-Driven Innovation Strategy for the Development of a Trusted and Sustainable Economy in Luxembourg*, The Government of the Grand Duchy of Luxembourg

³⁸Voir: Luxinnovation (2017): *Rapport Annuel* et site internet

³⁹Conseil d'Etat (1929): *Projet de loi sur le régime fiscal des sociétés de participations financières (Holding companies)*, Archives 2461-5

⁴⁰Pieretti et al. (2007): *Place financière de Luxembourg*, De Boeck

⁴¹Voir : Michaux (2013) (note de bas de page n° 35)

⁴²Les venture capitalists exigent une étude de marché robuste

⁴³Principalement pour des raisons de sensibilisation, budget et compétences spécifiques.

⁴⁴Voir: Arboit (2016) (note de bas de page n° 35)