

INTELLIGENCE ECONOMIQUE et PME

Par André ADDED

Co-Animateur d'un atelier du Cercle Intelligence Economique du MEDEF Paris avec Bernard BESSON.

Président du **Groupe**ment de l'Intérim Français,
Ancien auditeur en Intelligence Economique à l'IHEDN.

Il en est de certains mots et de certaines notions comme des actes les plus quotidiens de notre vie : descendre un escalier, allumer une lumière,...Leur évidence nous les fait paraître « naturels ».

On ne sait pas encore exactement si notre siècle sera spirituel ou pas ; une chose est sûre, il est marqué par une compétition économique impitoyable que des experts ont baptisé « guerre économique ». Ici, l'arsenal de défense n'est plus le militaire, mais l'informationnel. Qu'elle soit petite, moyenne ou grande, l'entreprise a besoin d'une stratégie pour déjouer ou prévenir les pièges, gérer les incertitudes.

N'oublions pas que la principale préoccupation d'un chef d'entreprise est liée à la maîtrise des aléas et risques permanents. C'est pourquoi l'entreprise est le principal destinataire de l'Intelligence Economique. L'avènement de l'I.E constitue pour elle un tournant majeur.

Mais qu'entendons nous par **Intelligence Economique** ?

Selon Jean-Claude POSSIN et Bernard BESSON, « l'Intelligence Economique est la faculté de compréhension et d'adaptation à l'environnement économique »¹

En d'autres termes, l'I.E repose avant tout sur **une capacité d'étonnement**.

On est loin de la vision purement utilitariste de cette notion telle que définie dans le Rapport Martre de 1994. Certes, elle pose la question de la gestion stratégique de l'information par les entrepreneurs et les pouvoirs publics. Mais ce qui fait sa force et sa spécificité, c'est **l'éthique** qui sous-tend sa mise en œuvre. Or, qui dit éthique dit l'humain dans sa totalité. On ne saurait donc réduire l'Intelligence Economique à un simple instrument visant seulement à accroître les profits de l'entreprise.

Par rapport à la veille, l'I.E opère une rupture, c'est-à-dire qu'elle prône un décloisonnement des fonctions et le partage du savoir.

¹ Voir Regards sur l'Intelligence Economique, janvier – février 2004, N° 1 Avant-propos.

A la concurrence frontale et agressive, le vrai praticien de l'I.E adopte **une logique relationnelle**, logique plus rentable puisqu'elle repose sur la capacité d'être en bonne relation avec son environnement.

Pour recueillir et traiter avec efficacité des informations au sein d'une entreprise, il est vital pour le dirigeant de faire comprendre à ses employés qu'ils sont tous un maillon essentiel de la chaîne.

Avant d'être une technique, l'I.E est **un état d'esprit, une culture, un comportement**. En vérité, l'I.E redonne au salarié toute sa dignité.

C'est donc une notion qui bouleverse complètement la représentation de l'entreprise chez les dirigeants et les salariés.

On a longtemps dit et écrit, en France, que l'I.E n'était que l'apanage des grandes entreprises. Certes, pendant la guerre froide, les grands groupes militaro-industriels ont acquis, par rapport aux PME/PMI, une connaissance sérieuse sur le sujet.

Mais d'une manière générale, en France, l'I.E connaît de réelles difficultés dans sa mise en œuvre au sein des entreprises. Il existe bel et bien une cécité, une déficience française à l'égard de cette notion.

Les raisons en sont simples : latinisme exacerbé et jacobinisme centralisateur. En vérité, si blocage il y a, il est avant tout **culturel**. Ce qui n'enlève rien à la pertinence du concept.

Tout salarié est vu comme détenteur d'un savoir, donc d'un pouvoir. Tout salarié participe par son savoir à la protection des biens matériels et immatériels relevant du patrimoine de l'entreprise.

Un système performant d'intelligence économique permet à l'entreprise de se prendre véritablement en charge.

Paradoxalement, les moyennes entreprises ont une longueur d'avance sur les grandes entreprises dans la mise en œuvre du dispositif d'I.E : elles libèrent plus facilement les énergies créatrices en leur sein. Il faut aussi dire que la vocation même de ces entreprises, c'est-à-dire, « leur vocation humaine »², faite de fidélité, confiance entre dirigeants et salariés, favorise la démarche offensive sur laquelle s'appuie l'I.E.

Dans le cas précis de mon entreprise, la mise en œuvre de l'I.E a suscité un engouement sans précédent de tout le personnel. C'est dire encore une fois que l'I.E est avant tout une affaire d'état d'esprit.

Il n'y a pas d'I.E sans éthique, sans bouleversement des mœurs des entreprises, des moyennes entreprises en particulier. Dans les moyennes entreprises, le mot humain est plus facilement employé que le mot social. Pour elles, l'éthique n'est pas un simple affichage, et, l'I.E n'est aucunement incompatible avec leur rentabilité, c'est-à-dire leurs chiffres d'affaires.

Néanmoins, il convient de préciser ici le **statut de l'éthique** dans la mise en œuvre de l'I.E au sein de l'entreprise.

² Yvon Gattaz, La Moyenne Entreprise, Fayard, 2002 – p.257

Toute éthique repose sur cette triple interrogation :

- 1) Que devons-nous faire en tant qu'individu ?
- 2) Que trouvons-nous juste de faire ?
- 3) Que cherchons-nous à réaliser véritablement ?

Ces questions sont redoutables, tant il est vrai, que les réponses qu'on leur donnera, détermineront en partie la performance de l'entreprise, voire sa pérennité.

Face à la problématique de la mise en œuvre de l'I.E au sein de son entreprise, que doit faire le ou les dirigeants ?

D'abord, ils doivent **la vérité** à leurs employés sur le fonctionnement et les défis que pose l'introduction d'un système d'I.E au sein de l'entreprise. Ensuite, leur expliquer que c'est au croisement de la compétitivité et de l'éthique que quelque chose d'autre peut advenir pour le destin du système d'I.E.

L'I.E suppose la liberté et la responsabilité. Elle pousse les entreprises à s'interroger véritablement sur leur culture managériale.

C'est **l'efficacité** qui gouverne discrètement tous nos actes. Appliquée au monde économique, elle est la condition sine qua non de la survie de l'entreprise, mieux, de sa pérennité.

Bien sûr, l'Intelligence Economique n'est pas une **notion humaniste** dans le sens de promouvoir l'amour et la paix dans le monde, mais elle est encore une fois plutôt éthique. Avant d'être un outil, elle est une question d'humain à humain. Il ne faut donc pas la réduire à une intelligence instrumentale faite pour exercer n'importe quel pouvoir sur les salariés.

Toute éthique se construit et se consolide dans les pratiques quotidiennes, sans quoi, elle s'étirole. Le management quotidien de l'Intelligence Economique revient à fédérer tous les réseaux internes et externes de recueil et d'analyse de l'information en fonction de la stratégie de développement de l'entreprise.

En France, comme l'activité de lobbying, le secteur de l'Intelligence Economique n'est pas encore réglementé et s'exerce de manière un peu informelle. Pour l'instant, on peut dire que l'I.E s'exerce dans un **cadre légal et déontologique**.

Pourtant, au risque de heurter les opinions courantes, on peut dire que l'éthique et la déontologie restent une affaire des petites et moyennes entreprises. Les scandales récents qui ont agité de grands groupes, l'ont bien montré.

Dans les moyennes entreprises, grâce à l'engagement personnel de leurs dirigeants, l'éthique est vraiment prise au sérieux. Ici, **la communication** entre les salariés est beaucoup plus aisée. Et comme l'a si bien souligné Y. Gattaz, « la plupart des services d'une entreprise exigent une communication humaine »³ car, poursuit-il, « les problèmes de communication croissent plus vite que le nombre de salariés »⁴.

Le meilleur système d'I.E reposera toujours sur la qualité de la relation et de la confiance entre dirigeants et salariés. Si ces derniers ont le sentiment que les dirigeants leur mentent, ils feront de la rétention systématique d'informations.

³ Idem, op.cité, p.52

⁴ Idem, op.cité, p 39

Ce qui ne peut manquer de mettre en péril la mise en œuvre du système d'I.E et conduire les dirigeants à faire des erreurs stratégiques impardonnables.

Contrairement au Japonais, le Français considère que l'information lui appartient d'abord et éventuellement ensuite à son entreprise. Or, une information utile non utilisée constitue une perte sèche pour l'entreprise.

En résumé, l'I.E est « une arme stratégique considérable »⁵ Sa mise en œuvre authentique exige une **éthique forte**, c'est-à-dire qui combine harmonieusement le légal, le moral et le déontologique.

Bien qu'en phase de définition et de structuration, l'I.E recèle d'importants enjeux pour les entreprises, mais aussi et surtout pour les pouvoirs publics. Avec l'I.E, « il s'agit d'être plus intelligent pour être plus compétitif »⁶ Il est nécessaire, vital que les entreprises se protègent contre les pertes d'informations stratégiques. Certes, très peu de petites et moyennes entreprises ont tenté de s'ouvrir entièrement à l'I.E.

La moyenne entreprise a joué, joue et jouera un rôle majeur dans le domaine de l'I.E. L'innovation créatrice y est plus grande que dans les autres entreprises.

Ignorer l'I.E, l'escamoter, serait « une impardonnable erreur de stratégie économique »⁷

Pour être pleinement efficace dans une entreprise, le dispositif d'I.E a besoin de liberté, de responsabilité, d'une autonomie décisionnelle des salariés. Avec l'I.E, l'intérêt de l'entreprise et celui des salariés sont donc liés. N'est-ce pas là que gît l'un des grands secrets de l'entreprise performante ?

⁵ Bruno Martinet et Yves Michel Marti, L'Intelligence Economique. Comment donner de la valeur concurrentielle à l'information, Editions d'organisation, Paris, 2001, p.109.

⁶ Idem, op.cité, p.237

⁷ Yvon GATTAZ, op-cité, p.105