

Regards sur les pratiques dans le monde

Mars 2010

Robert Guillaumot

I – Un peu d’histoire

II – Faits novateurs, faits marquants

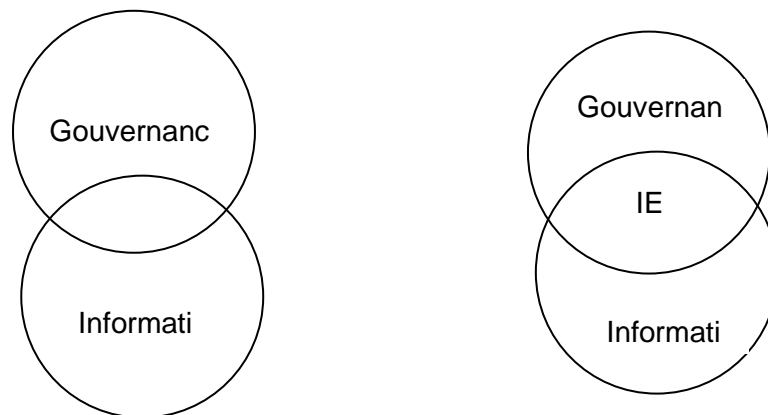
III – Le compromis asiatique

IV – Les trois continents à explorer

I – Un peu d’histoire

Les expériences avancées qu’a vécu, ces dernières années, le monde de l’intelligence économique sont presque toutes liées aux interactions multiples existant entre deux sphères qui se sont longtemps ignorées, celle de la gouvernance des entreprises ou des organismes et celle de l’information. Ces deux espaces que l’on pourrait dessiner sous forme de deux cercles distincts ont commencé à se recouper en se chevauchant, faisant apparaître un espace commun, de plus en plus grand, celui de l’intelligence économique.

Les expériences dites avancées en intelligence économique marquent un accroissement de cet espace commun, c’est-à-dire un recouvrement de plus en plus grand de la sphère gouvernance par celui de l’information



1

Robert Guillaumot, Paris 2010

Décrire ces avancées, c'est avant tout en faire l'historique en rappelant les étapes qui ont marqué la progression de cette capacité qui, grâce à l'exploitation judicieuse de l'information, permet de mieux connaître et comprendre l'environnement économique (et ses composantes) dans lequel on a choisi de vivre et de se développer. Cette progression va de pair avec le développement des technologies de l'information et de la communication sans laquelle la transformation de la richesse de l'information disponible en connaissances utiles est totalement illusoire.

Expérience avancée signifie également qu'elle est innovante à sa naissance et qu'elle marque une rupture avec le passé par son concept, sa prise en compte de besoins nouveaux ou inédits, ou par l'outillage auquel elle a recouru.

L'origine fondatrice de l'intelligence économique connue et pratiquée aujourd'hui est, on doit le rappeler, « l'intelligence militaire ». Le commandement militaire a, en effet et depuis longtemps, compris que pour vaincre sur le champ de bataille, il est nécessaire de « voir » le champ de bataille sans que rien ne soit caché. Voir le champ de bataille, c'est avoir une connaissance allant bien au-delà des intentions de l'ennemi, de ses moyens et de ses capacités. C'est aussi connaître tous les composants du « marché » militaire, c'est-à-dire la mission, le terrain, la météo, les plans B de l'ennemi, comment les forces alliées peuvent ou vont se comporter face aux forces ennemies dans la bataille qui va être engagée. Cet effort d'information préalable porte aux USA le nom de IPB (Intelligence Preparation of the Battlefield).

C'est à partir de l'IPB qu'en 1950 est né l'IMP (Intelligence Preparation of the market Place) et la mise en place de la 1^{ère} War Room.

De fait, le premier fait marquant de cette avancée historique fut sans conteste la création de la 1^{ère} War Room d'analyse stratégique et compétitive, fin 1950, chez General Electric aux USA, par J. Howard Westing de l'Université du Wisconsin. Il s'agissait de l'un des tous premiers transferts de l'intelligence militaire et de ses applications lors de la 2^{ème} guerre mondiale puis de la guerre froide. Elle ouvrait aussi une première intrusion de l'intelligence économique dans le domaine de l'analyse marketing de la concurrence, méthodologie dont l'importance allait croître de manière extrêmement rapide entre 1950 et 1980.

De cette expérience est née l'une des toutes premières définitions de la discipline selon laquelle « la business intelligence » était « le savoir dérivé de l'analyse et de l'interprétation de certaines informations économiques nécessaires à la prise des décisions d'organisation, stratégiques ou tactiques utiles à toutes les fonctions de l'entreprise. Elle impliquait que cette

2

Robert Guillaumot, Paris 2010

nouvelle fonction soit dotée d'un système organisé de collecte, de production et de diffusion de « l'intelligence » aux unités opérationnelles de l'entreprise » (Pinkerton – Avril 1969).

C'est le Dr William T. Kelley de la Wharton School qui publia en 1968 le premier livre utilisant ces termes de « Marketing Intelligence » comme titre et les deux premiers articles sur le sujet publiés dans le « Journal of Marketing » sont également signés par T. Kelley.

Le premier mémoire (Ph. D) revient à G. Albaum « A new approach to the information function in Marketing » (1962). A Harvard, Michael Porter apporte sa contribution en 1980 en étudiant, cette fois, quelles stratégies ou quelles tactiques sont à utiliser quand une entreprise dispose déjà d'une intelligence marketing.

Ces premiers pas furent suivis jusqu'à la fin des années 80 d'une série impressionnante d'avancées théoriques ou de bonnes pratiques, dues à L. Fuld (1995) sur les sources et les bases de données, Ben Gilad (1988, sur la structure d'un système d'intelligence économique et bien sûr John E. Prescott, (Université de Pittsburg) N° 1 de la recherche en intelligence économique et Michael Porter (Harvard) dans le monde académique.

Au-delà des années 80 en ne considérant pour l'instant que les USA, il faut également citer comme avancées novatrices l'apparition de nouveaux concepts et méthodologies comme TBIS (Transaction Based Information System) de R. Glazer en 1991, les EIS (Executive Information Systems) de F. Crockett (1992), les matrices SWOT et MIMS d'analyse de la concurrence développées par le Boston Consulting Group, l'EEI (Element of Essential Information) en amont du cycle classique de production de « l'intelligence » avec ses deux éléments-clés : « need to know » opposé au « nice to know », etc.

Essentiellement limitées aux Etats-Unis jusqu'à la fin des années 80, l'intelligence économique sous des vocables divers, s'internationalise et la créativité produit ses effets dans de nombreux pays développés. Comme c'est souvent le cas, « les expériences avancées » sont souvent provoquées par les circonstances et par des spécificités propres à chaque continent, région ou pays. C'est, conscient de ce problème et des difficultés qui y sont inhérentes, que l'auteur prit l'initiative de constituer un groupement de professionnels de l'IE, dont le but était de tracer les frontières d'une nouvelle discipline, d'en différencier le contenu de celui d'autres méthodes ou techniques de management et surtout de jeter les bases d'une coopération internationale garantissant le fair-play dans la défense de nos intérêts nationaux. L'existence de ce groupement impliquait l'échange d'information sur les meilleures pratiques et sur les innovations liées à l'intelligence économique. La première réunion de ce groupement s'est déroulée à Boston (USA en 1994). Elle permit aux représentants des diverses « intelligences économique » nationales (Grande Bretagne,

Allemagne, Suisse, Pays Bas, Australie, Japon, Etats-Unis, France) de jeter les bases d'une alliance professionnelle à construire.

C'est cet « Observatoire » de l'intelligence économique mondialisée qui continue d produire aujourd'hui une « veille » suivie des expériences novatrices en IE qui soient porteuses d'avenir.

II – Faits novateurs, faits marquants

En premier lieu, cette veille concerne des domaines qui, dans beaucoup de pays ont pour origine des besoins nouveaux communs. Ces recherches donnent lieu à des approches originales qu'il est intéressant de connaître et suivre.

Ainsi les informations et les connaissances à prendre en compte qui semblent faire aujourd'hui l'unanimité en intelligence économique, concernent les facteurs et critères sociologiques, éducatifs, politiques et géographiques, au même titre que l'information économique.

L'intérêt porté à ces critères reflète l'importance actuelle qu'il leur est donné comme stimulants ou au contraire comme freins à la décision.

On observe ainsi dans les milieux professionnels, aux USA, en Chine, en Inde, au Brésil, en Grande Bretagne, en Italie, en Allemagne, mais aussi dans certains pays de l'Europe de d'Est comme la Pologne, à un développement d'une méthodologie de formulation de l'information à acquérir (need to know/nice to know) qui crée la matrice du savoir à acquérir dans les domaines non économiques en fonction des marchés, des pays, des secteurs d'activités qui sont ciblés.

Il serait trop long d'énumérer ces critères additionnels à l'information économique qui formeront l'intelligence. Pour rester dans le seul domaine de l'intelligence économique « globalisée » destinée à éclairer les décisions à prendre et les actions à mener pour des régions ou des pays spécifiques, on retiendra : l'évaluation des valeurs, des perceptions ou des cultures qui forment l'identité du concurrent ou du partenaire. Cela peut aller de la valeur sociétale donnée au travail au travail, à l'accomplissement, à la réussite, à la prise de risque, à l'aptitude au changement, jusqu'à la manifestation de l'autorité soit par la structure hiérarchique, soit par la compétence ou l'échange et la coopération entre groupes. L'intelligence économique chinoise comprend parfaitement que le savoir dont il faut disposer est différent selon que l'on veut traiter aux USA ou en Inde, au Japon ou au Brésil. La formation délivrée dans les cursus équivalant au Master en intelligence économique français donne une importance toute particulière à ce sujet. Il en est de même pour les critères éducatifs qui prennent en compte aussi bien le niveau d'illettrisme, l'existence de l'apprentissage, la valeur de l'enseignement secondaire et supérieur, l'existence d'une

4

Robert Guillaumot, Paris 2010

formation au management, l'importance donnée à l'éducation, l'adéquation de l'instruction avec les besoins de l'économie.

Ces critères sont jugés d'une très haute importance pour éclairer l'intelligence économique ciblant les pays émergents. A contrario, cette information n'est jamais oubliée dans l'argumentaire fourni par l'intelligence économique pour présenter les atouts qu'il faut mettre en valeur dans le savoir faire national (Russie, Chine, Brésil, Inde, Colombie, mais aussi pays du Maghreb, Roumanie, etc.), en particulier quand il s'agit d'accueillir des activités externalisées.

Comme on peut le voir, ce qui se fait de nouveau en intelligence économique dans le monde se caractérise par la prise en compte de facteurs qui vont bien au-delà du noyau dur central qui reste malgré tout l'information économique.

On n'ignore plus rien de l'environnement général qui conditionne la pertinence du savoir, ce que l'on pouvait appeler « l'urbanisation » de l'intelligence économique. A côté des quartiers historiques, viennent se placer des quartiers nouveaux habités par la politique (les lois, la sécurité nationale, la politique étrangère, la stabilité de l'organisation politique, etc.), la géographie (démographie, langage, climat, voies et transport, richesse en matière première, etc.)

La recherche en intelligence économique chez nos partenaires et concurrents étrangers, en particulier chez les plus actifs (Grande Bretagne, USA, Chine, Inde, Brésil, Scandinavie, Europe de l'Est) se concentre sur la mise au point de ces méthodologies créatrices de matrices destinées à une économie globalisée. Les meilleures dans ce domaine ont bien compris l'efficacité d'une interconnexion de ces données spécifiques. Elle ajoute à l'interprétation de l'information économique le supplément de connaissance dont il faut disposer pour affronter avec succès, sur un marché donné, la concurrence internationale et à contrario le cahier des charges de l'information dont il faut restreindre ou interdire l'accès.

III – Le compromis asiatique

L'étude du développement de méthodologies avancées d'intelligence économique en Asie s'est toujours révélée pleine d'enseignement d'autant plus qu'elles ont une portée générale qui fait que ces méthodologies tendent à devenir universelles.

Comme on le sait, l'intelligence au sens large dans sa connotation anglo-saxonne, revêt deux aspects que l'on retrouve dans l'intelligence économique telle que nous l'entendons ; un côté « hard » et un côté « soft ».

Le « hard » englobe, pour en faire un résumé succinct, tout ce qui concerne les systèmes d'information formels et structurés (à ne pas confondre avec les outils que sont les systèmes informatiques) à savoir : les bases de connaissances, les réseaux particulièrement l'internet,

les logiciels et les moteurs de recherche, les architectures informatiques, etc. Le « soft » est essentiellement basé sur les processus de communication et de relations humaines.

Les grandes nations asiatiques ont de tout temps disposé de multiples réseaux d'intelligence soft. Le « Kereitsu » japonais utilisait depuis longtemps le réseau de ses « Soga-shosha », établissement de commerce installés à l'étranger, comme collecteur d'information pour l'économie japonaise tout entière et cela bien avant la formalisation occidentale de l'intelligence économique en tant que discipline. Les compagnies coréennes comme Samsung a également encouragé en interne une culture donnant à son personnel la mission complémentaire de chercher du savoir pouvant donner à leur société un avantage compétitif. Les avancées asiatiques et leur efficacité redoutable (masqué au Japon par une crise économique qui perdure depuis près de 15 ans) vient du fait qu'elles ont réussi à créer une synergie nouvelle entre le « hard » et le « soft » en améliorant ces deux aspects à la fois.

Cette révolution comme l'ont nommé les asiatiques et en particulier les chinois est issue du constat que sans cette synergie les pratiques d'intelligence économiques étaient souvent soit incapables de déceler les opportunités ou les menaces qui se créent, soit impuissantes, comme aide à la décision, en raison d'un trop plein d'information inutiles.

Sous l'impulsion de Juro Nakagawa (SCIP Japan – 1992), de Zheng Li, Qing Bao, Qihao Miao (Chine depuis 1994) et de bien d'autres dans le Sud-Est asiatique, comme en Australie (Chris Hall, B. Bensoussan – SCIP 1992) de nouvelles meilleures pratiques ont pris naissance dans tous les domaines de la discipline, en particulier :

- en amont dans la collecte de l'information ciblée riche en connaissances utiles
- dans les techniques d'évaluation et d'interprétation de l'information collectée
- en méthodologie de communication de l'information interprétée vers le décideur.

IV – Les trois continents à explorer

On notera que ces trois sujets sont ceux qui génèrent le plus d'expériences novatrices partout dans le monde. Ces innovations irriguent toutes les applications mises en œuvre par les dispositifs d'intelligence économique d'entreprise ou les dispositifs d'intelligence économique étatiques nationaux. L'étude et la description de ce dispositif – ce qui n'est pas le sujet traité ici – montrerait en effet que les missions assignées à l'intelligence économique, comme les nouveaux usages qui en sont faits, dépendent des avancées réalisées dans ces trois domaines à savoir :

- l'identification et la valorisation des sources (la matière première)
- la stratégie de traitement de cette matière première, l'information : plus de contenu, moins d'analyse – plus d'analyse, moins de contenu

- la communication de la connaissance ou du savoir utile d'une manière consommable donc acceptable.

1- Les sources

La question des sources est l'objet d'un intense débat qui dépasse les limites de l'intelligence économique, puis elle concerne les journalistes et les media au-delà du monde politique lui-même, y compris la sécurité nationale. Le débat est particulièrement vif dans les pays démocratiques, là où la libre diffusion de l'information et la liberté de parole sont garanties.

C'est ainsi que dans les pays occidentaux (en premier lieu aux USA, mais aussi au Brésil (Hiram Camara) comme en Australie (Babette Benssousan))

la question des sources, de leur fiabilité, de leur pertinence, de leur autorité et de leur protection deviennent un domaine spécifique autonome qui tend à prendre son indépendance par rapport au savoir-faire technique de l'acquisition et du traitement du contenu. Identifier, sélectionner, valoriser les sources qu'elles soient humaines, livresques, audiovisuelles ou numériques est en fait un vrai métier (le sourcing) et c'est autour de ce métier que naissent les innovations. Celles-ci ont pour objet presque exclusif de corriger les défauts, lacunes et imperfections qui se rattachent aux sources et à l'évolution de leur nature, alors même que la notion de source se dilue.

Pour bien comprendre les progrès constatés dans ce domaine, il suffit (peut-être ?) de rappeler les dérives contre lesquelles la communauté de l'IE travaille dans les pays cités plus haut.

L'intelligence économique suppose l'exercice de l'esprit critique. Mais on ne peut appliquer son esprit critique à un sujet qu'on ne maîtrise pas.

Lorsqu'on ne sait pas, ce qui est fréquent, il faut s'en remettre à celui qui sait. Ce dernier devient alors la source pertinente, d'où l'importance primordiale de son autorité et de sa fiabilité.

Cet exercice de validation traditionnellement exercé pour en apprécier le sérieux et la qualité est-il en train d'être abandonné ? Il faut le craindre et c'est contre cette régression que se concentre l'attention des professionnels de différents pays.

A quoi cette régression se remarque-t-elle ?

La protection des sources est contestée par la Justice. C'est une tendance lourde dans les pays démocratiques. Or une transparence trop exigée affaiblit l'efficacité d'une stratégie ou d'une tactique

7

Robert Guillaumot, Paris 2010

Paradoxalement, le développement accéléré du numérique affaiblit la pertinence en facilitant l'accès à des sources non hiérarchisées. A la proposition qui lui était faite d'incorporer le contenu du Web dans sa base documentaire, un éditeur de lettres confidentielles répondit : « Vous n'y pensez pas, je ne vais pas « déprécier » mon contenu avec cette soupe ! »

La course à la notoriété publique puis à la célébrité, rendue possible avec le Web participatif et ses plateformes collaboratives, génère un contenu de qualité douteuse.

On le sait, justifier une information par une source ne vaut pas certification de celle-ci. Or l'accès à un univers de sources rendu possible par le numérique dilue la qualité, en raison de l'effort accru à faire pour valider ces sources, jusqu'à éluder leur importance et conduire au défaut majeur : le dernier qui a parlé a raison. Les attributs vrai, faux, valide, objectif, disparaissent au profit de la nouveauté qui s'arroge alors le rang de critère absolu.

L'autre virus qui pourrait être mortel se nourrit de l'air du temps qui met en lumière dans tous les domaines - politiques, artistiques, sociaux, culturels et même économiques - ce qu'un sociologue italien appelle « l'élite de l'attention » (car elle est capable d'attirer sur elle l'attention du grand public), élite à laquelle beaucoup aspirent à appartenir. « S'immortaliser » soi-même, en faisant figurer son « histoire » dans une Encyclopédie accessible au monde entier grâce à un clic, est une tentation à laquelle il peut être difficile de résister.

Les encyclopédies collaboratives et numériques – elles sont célèbres – n'échappent pas à cette critique de leur autorité pertinente. Comment les considérer comme des sources de référence incontestables, quand le principe même de leur attrait est d'être une auberge espagnole ou tout le monde peut entrer et contribuer à la rédaction d'un article.

Face à ces dérives, il y a aux USA, au Japon et en Europe, des travaux et des propositions pour faire naître, pour évaluer la valeur des sources, un système d'assurance qualité dont l'esprit s'apparenterait à ce qui s'est fait du point de vue normatif avec les normes ISO 9000.

Toujours aux Etats-Unis, les encyclopédies participatives tentent de corriger les défauts de leur succès, en termes de fiabilité, en soumettant le contenu livré à des panels d'experts, tandis que dans le monde entier, on assiste à une réflexion intense sur la validation des sources pour lutter contre l'effet pervers de cette « caisse de résonance de toutes les rumeurs » qu'Internet est devenu à son insu.

2- Le traitement

Le second sujet fortement débattu dans les milieux professionnels de l'IE à l'étranger comme en France d'ailleurs, est celui de la quantité d'analyse et d'interprétation dont doit faire l'objet l'information acquise ou détenue avant d'être communiquée sous forme consommable à la personne qui en a besoin ou qu'elle se doit absolument de posséder avant d'agir.

Sujet très ancien qui divise les partisans du transfert du maximum d'information brute dès que possible vers le besoin, à ceux qui, au contraire, sont partisans du « café expresso » : peu, mais avec beaucoup de sens.

Ces deux théories ont leurs avantages et inconvénients. Elles ont leur slogan « From producer to shooter » pour la première ; « Reduce your data, increase your thinking » pour la seconde.

Ce qui malgré tout devrait les réconcilier, c'est que pour comprendre l'information, il faut être compétent. Ce qui fait la différence c'est donc la compétence du récepteur. Si le « shooter » est compétent, il sera capable d'interpréter et il gagnera en rapidité par comparaison avec une livraison du résultat par l'intermédiaire d'un analyste. Inversement si le « shooter » n'a pas la compétence pour comprendre correctement la connaissance que lui apporte l'information, il faut mieux que celle-ci emprunte la voie du « café expresso ».

On aura compris qu'une information n'a aucun sens si on ne la place pas dans son contexte pour vérifier sa véracité, sa cohérence et sa valeur ajoutée ; si on ne la met pas en perspective dans son environnement.

C'est à la résolution de cet exercice très difficile à laquelle les experts se sont attelés au travers de la formation à donner des futurs spécialistes de la discipline (aux USA, Academy of Business Intelligence – L. Fuld ; B. Gilad ; I. Herring),

Bien analyser et interpréter l'information devient en effet de plus en plus difficile, particulièrement dans le domaine des affaires, tant il est hasardeux d'opérer dans un monde où tout différencie les hommes, leur culture, leur comportement et les règles qu'ils observent. Cela exige beaucoup d'expérience et de connaissances » (Henri Martre).

Pour illustrer ce propos, il faut rappeler la boutade de bon sens du regretté Stevan Dedijer « Ce n'est pas en versant des tonnes d'informations pertinentes sur la tête d'un imbécile que vous obtiendrez un bon résultat ».

3- La communication

Reste la communication de l'intelligence à la personne pour laquelle elle a été produite.

Trouver de bonnes pratiques pour résoudre convenablement cette épineuse question, c'est à quoi travaille depuis plusieurs années de nombreux spécialistes dans le monde. L'auteur de ces lignes y contribue depuis plusieurs années en étudiant ce que l'on appelle « le syndrome du porteur de nouvelle ». Il s'agit de trouver la forme que doit prendre « l'intelligence » à livrer pour qu'elle ne soit pas rejetée par la personne qui doit absolument en tenir compte, alors qu'elle ne correspond pas psychologiquement, idéologiquement ou utilitairement à ce qu'il souhaiterait qu'elle soit.

Aux USA (Bromberg, Steele), la diffusion réussie de l'information interprétée et personnalisée se fait par la recherche d'un difficile compromis entre le savoir objectif qu'il faut faire accepter donc comprendre et les convictions qui, le plus souvent, ne sont pas objectivement fondées. A défaut, on subira les effets d'un autre syndrome, celui de « la connaissance inutile » (Jean-François Revel). On sait mais cela ne sert à rien.

Enfin beaucoup plus prosaïquement, il s'agit de livrer à la personne qui l'attend, une information interprétée, utilisable, adaptée aux besoins qu'elle doit servir, re-diffusable, présentée en quantité absorbables.

Comme pour les sources, cette fonction aval de l'intelligence économique tend à devenir autonome et commence, comme c'est le cas en Grande Bretagne à être sous traité en interne à un membre du dispositif d'intelligence économique issu le de communication et quelquefois...de l'informatique.

Conclusion

Ces expériences avancées observées ces dernières années à l'étranger dans le domaine de l'intelligence économique ne sont probablement rien en comparaison de ce que produit, comme conséquence, la croissance de l'immatériel, l'annonce de l'internet 2020 avec ses concepts sociétaux et ses « ubiquitous networks » et l'émergence d'une démocratie numérique.