
L'Agence de Stimulation économique wallonne (ASE) organisait ce 15 novembre à l'Aula Magna de Louvain-la-Neuve la troisième édition des Assises de l'Intelligence stratégique. Belle initiative de cette institution, dirigée par Vincent Bovy et présidée par René Delcomminette, qui a vocation de naviguer dans le champ de l'innovation et d'y ouvrir la voie aux entreprises wallonnes. Ces dernières années, l'ASE a mis en place divers outils porteurs destinés à encourager une gestion innovante de l'information dans le monde des PME de Wallonie : sensibilisation, formation, et même une chaire ASE en partenariat avec HEC de l'Université de Liège.

Intelligence économique et stratégie des entreprises

Depuis quatre ans, et avec l'aide de plusieurs consultants spécialisés, l'ASE s'est efforcée de définir le concept, le contenu mais surtout aussi les pratiques concrètes – c'était le thème de l'édition 2012 des assises – de l'intelligence stratégique. Celle-ci se comprend comme *un ensemble d'initiatives visant à permettre au chef d'entreprise de définir au mieux sa stratégie future* et se fonde sur quatre axes. Le premier, la recherche de l'information, qui mobilise les ressources de l'heuristique pour décrypter l'environnement de l'entreprise, les données sur les clients, les concurrents, marchés, prospects, tendances, etc. Vient ensuite le traitement de l'information : décodage, tri, hiérarchisation, validation, analyse, stockage et distributions interne et externe. Le troisième axe décrit par l'ASE porte sur la sécurisation des actifs immatériels de l'entreprise : contrefaçons, image, données. Un quatrième axe porte sur l'action d'influence des acteurs qui gravitent autour de l'entreprise pour leur faire adopter les comportements les plus adéquats pour assurer la croissance. C'est donc à une culture de la maîtrise de l'information et de la communication que nous invite l'ASE. Non sans appeler les entreprises à être créatives, anticipatrices, proactives...^[1]

L'approche qui a été choisie par l'ASE pour concevoir l'intelligence stratégique est extrêmement proche de celle du rapport réalisé en 1992 et 1993 par le Commissariat général au Plan français, sous la direction de Henri Martre, Philippe Clerc et Christian Harbulot, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*. On y lisait que *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*. Le rapport précisait que *l'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel*. Élément essentiel, cette définition était accompagnée de l'idée que ces actions s'ordonnaient en un cycle ininterrompu, générateur, au sein de l'entreprise, d'une vision partagée des objectifs à atteindre. Enfin, le président de l'AFNOR et ses collègues notaient que la notion d'intelligence économique implique *le dépassement des actions partielles*

désignées par les vocables de documentation, de veille (scientifique et technologique, concurrentielle, financière, juridique et réglementaire...), de protection du patrimoine concurrentiel, d'influence (stratégie d'influence des États-nations, rôle des cabinets de consultants étrangers, opérations d'information et de désinformation...) [2]. Le Centre français de Ressources et d'Information sur l'Intelligence économique et stratégique (www.portail-ie.fr) se veut porteur de cette démarche restée fidèle à l'approche de Henri Martre et surtout Christian Harbulot, c'est-à-dire professionnaliser l'usage de l'information dans les entreprises ainsi que dans les administrations en charge du développement économique. Ce dernier vient du reste de publier un ouvrage de référence sur le sujet dans lequel il souligne que l'intelligence économique, qui veut se fonder sur une approche interdisciplinaire, ne se limite donc ni à l'économie ni aux sciences de gestion, mais fait appel à l'histoire et à la géographie pour analyser les contextes géoéconomiques ainsi qu'à la sociologie et à la psychologie sociale pour cerner les réalités humaines dans la conduite des organisations et la mutation des sociétés civiles [3].

Anticipation, proactivité, prospective

Les démarches de l'IE et de l'ASE sont utiles et ont fait leurs preuves, mais nous pensons qu'il faut aller plus loin. Nous savons en effet, comme prospectivistes, que sauf dans de rares cas, l'anticipation et la proactivité ne naissent pas naturellement de l'information, même vérifiée, classée et structurée. En effet, si l'anticipation, la proactivité et la prospective utilisent l'information comme matière première, c'est sur la connaissance qu'elles se fondent. Et la différence entre les deux n'est pas mince. Comme l'a bien montré Thierry Gaudin, la pensée créatrice ne peut en effet se satisfaire de l'action d'un pôle factuel de collecte de données et a besoin de l'activation du pôle délibératif pour produire la conceptualisation nécessaire à toute fabrication de connaissance [4]. On ne saurait en effet, que ce soit dans un environnement scientifique ou dans une logique de gouvernance publique, faire l'impasse de l'intelligence collective pour concevoir, produire, expérimenter, valider de la connaissance.

C'est ce que montre aussi le rapport Louis Gallois, *Pacte pour la compétitivité de l'industrie française*, remis au Premier Ministre Jean-Marc Ayrault ce 5 novembre 2012. Ce document remet en scène l'Etat stratège, *éclairé de l'avenir*, en prônant, certes, un renforcement et une meilleure coordination des structures d'intelligence économique et de veille technologique, mais surtout en préconisant la création d'un Commissariat à la Prospective, *lieu d'expertise et de dialogue social sur les grands enjeux de société*. Parallèlement, chaque présentation de Loi de Finances devrait être accompagnée d'un rapport sur la situation et la mise en perspective de l'appareil productif, établie sur la base des travaux du Commissariat à la Prospective [5]. Le rapport plaide d'ailleurs pour la mobilisation de l'intelligence collective au profit de l'industrie :

Dans cet environnement international de plus en plus compétitif, la capacité d'adaptation, la réactivité deviennent décisives. En même temps, l'industrie a besoin de plus d'intelligence collective, de plus de capacité à partager, à anticiper. Les chefs d'entreprises demandent légitimement de la reconnaissance, de la visibilité sur l'avenir et de la stabilité, mais aussi de la souplesse ; leurs personnels souhaitent être reconnus comme des acteurs majeurs de l'entreprise, être associés aux stratégies et, bien sûr, être mieux sécurisés dans un monde qui exige d'eux toujours plus de mobilité et de capacité d'adaptation [6].

Comme l'a fait le Collège régional de Prospective de Wallonie en 2011, Louis Gallois plaide également pour un nouveau Pacte social fondé sur un renouveau du dialogue entre les acteurs (p. 55), avant de conclure magistralement sur la prospective et l'intelligence collective :

La reconquête de la compétitivité demandera du temps et des efforts ; elle remettra en cause des situations et des postures établies. Mais dès lors que le diagnostic est partagé, que le déclin actuel est jugé par tous inacceptable, cette reconquête peut être un formidable projet collectif. Jouer l'innovation et la qualité, l'esprit d'entreprise et la prise du risque, rompre les barrières et travailler ensemble, mettre en valeur les compétences et (re)donner le goût du progrès technique, ouvrir de nouveaux espaces de dialogue et stimuler l'intelligence collective. Il y a là tous les ingrédients pour mobiliser les forces vives du pays et, en particulier, la jeunesse. C'est de là que viendra la confiance, l'optimisme et donc le succès^[7].

Au delà du transfert d'information, on retrouve en effet dans cette conclusion les éléments majeurs du changement dans les territoires, des entreprises et des organisations : le partage du diagnostic entre les acteurs, le questionnement critique des mécanismes de fonctionnement du système – l'apprentissage en double boucle –, la stimulation de l'intelligence collective, la mobilisation des forces de changement ainsi que la volonté de transformation. Ces termes en eux-mêmes montrent le changement de nature et de puissance d'action entre une intelligence stratégique exprimée comme une collecte et un traitement de l'information et une prospective d'entreprise, d'organisation ou d'administration publique, vecteur de transformation structurelle d'une trajectoire et de fonctionnement d'un système.

Il s'agit probablement d'un nouveau chantier, ou plutôt d'un nouvel étage du chantier de l'ASE, voire de l'ensemble des opérateurs d'appui aux entreprises wallonnes, sinon pour les entreprises elles-mêmes.

Philippe Destatte

[1] *Les Assises de l'Intelligence stratégique, Entrez dans la pratique !*, Louvain-la-Neuve, ASE, 15 novembre 2012.

[2] Henri MARTRE, Philippe CLERC, Christian HARBULOT, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Travaux du Groupe présidé par Henri Martre, Paris, Commissariat général au Plan – La Documentation française, Février 1994.

[3] Christian HARBULOT (dir.), *Manuel d'intelligence économique*, p. 6, Paris, PuF, 2012.

[4] Thierry GAUDIN, *Discours de la méthode créatrice*, Entretien avec François L'Yvonnet, Le Relié, 2003.

[5] Louis GALLOIS, *Pacte pour la compétitivité de l'industrie française*, Rapport adressé au Premier Ministre, p. 22, Paris, Commissariat général à l'Investissement, 5 novembre 2012.

[6] *Ibidem*, p. 21.

[7] *Ibidem*, p. 59.