

L'Intelligence économique

INTRODUCTION

L'environnement économique mondial conduit l'entreprise à affronter une multiplicité de risques et menaces mais aussi à saisir d'innombrables opportunités. Cette réalité fonde et justifie l'engagement en faveur de l'Intelligence Economique d'Entreprise (IEE).

La compréhension des enjeux exige de toutes les parties prenantes de l'entreprise une démarche proactive et une vision prospective qui ne trouvent leur accomplissement que dans la mise en place et la coordination d'un système d'intelligence économique, adapté au monde de l'Entreprise.

Conduire une démarche d'intelligence économique, c'est adopter une nouvelle logique de l'informatisation de l'entreprise axée sur l'anticipation des besoins et des attentes des utilisateurs. La maîtrise de l'intelligence économique est essentielle au déploiement du management de la performance (Business Performance Management).

Il appartient désormais à tout acteur économique de comprendre et d'anticiper les mutations qui affectent un marché mondial animé par une concurrence exacerbée.

De plus, ce marché est caractérisé par l'omniprésence de l'information, constituant une matière première stratégique à tous les niveaux. Le défi à relever est, d'une part, d'obtenir l'information grâce à des outils dédiés, afin de la corréler à d'autres et de l'exploiter en temps opportun et, d'autre part, de protéger les données stratégiques détenues par toute organisation. L'intelligence économique (IE), définie comme "la maîtrise et la protection de l'information stratégique pertinente pour tout acteur économique", est avant tout une grille d'analyse indispensable à la lecture de ces enjeux. Elle a pour finalité la compétitivité de l'économie et la sécurité de l'État et des entreprises. Elle représente une démarche pluridisciplinaire : analyser les informations suppose de combiner des compétences techniques, économiques, commerciales, financières. La protection de données ou de sites sensibles fait appel à des spécialités multiples. C'est pourquoi la mise en place d'une organisation particulière, notamment au sein de l'entreprise, est nécessaire, de même que le recours à toutes les ressources utiles, en particulier celles que l'administration met à disposition de tous.

Le marché ne connaît pas de frontières. De même, l'intelligence économique exige une grande ouverture d'esprit. Connaître ce qui se fait à l'étranger permet d'éviter des erreurs. Coopérer avec des partenaires est aussi une attitude naturelle pour toute entreprise.

L'information utile est essentiellement "ouverte" : 90% des données stratégiques sont accessibles sur Internet, dans la presse ou les publications spécialisées, et peuvent également être recueillies dans un cadre légal, éthique et déontologique (colloques, salons, manifestations...).

L'intelligence économique est une politique publique voulue par l'État, qui est décidé à mettre ses moyens au service de l'économie toute entière et à prendre les mesures nécessaires à la préservation des intérêts à long terme de la Nation, particulièrement dans les domaines de la défense et de la sécurité. Toutefois le succès d'une telle démarche passe nécessairement par l'adhésion de tous les acteurs économiques (Chefs d'entreprise, personnels, citoyens). C'est une attitude de coopération et d'échange entre secteur public et privé et un engagement de chacun.

Dans une économie globalisée, l'Intelligence Economique d'Entreprise s'adresse aussi bien aux petites qu'aux grandes organisations. Elle est la réponse de celles-ci au développement exponentiel de l'information et des connaissances utiles à la production des biens et des services, avec le souci nouveau du développement durable.

La compréhension des enjeux exige de toutes les parties prenantes de l'entreprise une démarche proactive et une vision prospective qui ne trouvent leur accomplissement que dans la mise en place et la coordination d'un système, adapté au monde de l'Entreprise.

1. Définition de l'intelligence économique

1.1. Ce qu'est l'Intelligence économique ?

Le terme « **Intelligence Economique** » est apparu en 1985 dans le livre « *Competitor Intelligence : How to get it – How to use it* » de Leonard FULD qui introduit et développa le terme sous son appellation anglophone « *Competitor Intelligence* », il a été repris pour la première fois par Ruth STANAT, sous le terme de « *Competitive intelligence* » dans son ouvrage « *Intelligent Corporation* » paru en 1990, puis a été de plus en plus utilisé à partir de cette date.¹

Les américains, comme les anglais utilisent également le terme de « *Business Intelligence* », dans cette expression comme celle de « *Competitive intelligence* ». Le mot intelligence est pratiquement synonyme de renseignement, dans l'acceptation courante de ce terme, sans lien avec l'espionnage.

Ce rappel historique est fait pour monter que le terme français « intelligence économique » est utilisé officiellement depuis 1992 année de la création de la SCIP France². Il est utile de donner la définition de la compétitive intelligence donnée par l'APQC³, en 1999.

« Competitive intelligence is a systematic program for gathering and analyzing information about you competitor's activities and general business trends to further you own compan's goal »⁴.

La définition proposée dans les ouvrages dédiés à l'intelligence économique est souvent celle du Commissariat Général au Plan ; complétée de précisions personnelles. F. JAKOBIAK distingue ainsi l'intelligence économique de la veille technologique : « Dans l'intelligence économique il y a une intention stratégique et tactique avec volonté d'interaction entre tous les niveaux d'action, tous les types d'actions économiques. »

B. BESSON et J.C. POSSIN, P. ALLAIN-DUPRE et N. DUHART font exception et préfèrent proposer leurs propres définitions.

¹ - Martinet Bruno et Marti Yves-Michel, L'intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l'information, éditions d'Organisation, Paris, 2001.

² - Association de la Promotion de l'Intelligence Economique en France

³ - American Productivity and Quality Center

⁴ - François Jakobiak, « L'intelligence économique : La comprendre, l'implanter, l'utiliser », éditions d'Organisation, Paris, 2004

Pour BESSON et POSSIN :

« L'intelligence économique est un outil capable de détecter des menaces et des opportunités de toute nature dans un contexte de concurrence exacerbée. »¹

L'univers de l'intelligence économique étant très vaste, il englobe parfois des réalités très différentes. Il y a d'autres définitions, mais nous conservons les deux suivantes:

Le rapport Martre², intitulée Intelligence économique et stratégie des entreprises, donne la définition suivante : « 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. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de délais et de coûts. 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. Ces actions, au sein de l'entreprise, s'ordonnent autour d'un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs de l'entreprise. »

De son côté, Christian Harbulot³ considère que l'intelligence économique se définit comme la recherche et l'interprétation systématique de l'information accessible à tous, afin de décrypter les intentions des acteurs et de connaître leurs capacités. Elle comprend toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel (protection, veille, influence) et se différencie du renseignement traditionnel par : la nature de son champ d'application, puisque qu'elle concerne le domaine des informations ouvertes, et exige donc le respect d'une déontologie crédible ; L'identité de ses acteurs, dans la mesure où l'ensemble des personnels et de l'encadrement – et non plus seulement les experts – participent à la construction d'une culture collective de l'information ; ses spécificités culturelles, car chaque économie nationale

¹ - Marcon Christian, Intelligence économique : l'environnement pertinent comme variable stratégique : Justification théorique et approche instrumentale, Thèse de doctorat ès Sciences Economiques, France,

² - Commissariat général au Plan, auteur d'un premier rapport sur l'intelligence économique en 1994 intitulé Intelligence économique et stratégie des entreprises.

³ - Directeur de l'Ecole de Guerre Economique et directeur associé du cabinet de conseil en communication d'influence (Intelligence économique et Lobbying) Spin Partners

produit un modèle original d'intelligence économique dont l'impact sur les stratégies commerciales et industrielles varie selon les pays.

1.2 Des faits au concept d'intelligence économique

On peut estimer que l'idée d'intelligence économique a existé depuis longtemps et qu'elle est au moins concomitante aux échanges et à la naissance de l'économie de marché. Dans l'histoire, elle a souvent été liée aux explorations, au commerce et aux informations ramenées par les explorateurs et les commerçants...

Elle a d'ailleurs été mise en évidence par de nombreuses études et récits sur la montée en puissance des grandes villes marchandes entre le XV^e et le XVIII^e siècle. La rivalité entre les villes du nord de l'Italie et les villes flamandes est à l'origine d'offensives commerciales, d'espionnage économique. La Grande-Bretagne à l'époque coloniale n'a fait que reproduire le comportement des Vénitiens qui collectaient, grâce à leurs comptoirs, les informations en provenance du monde méditerranéen.

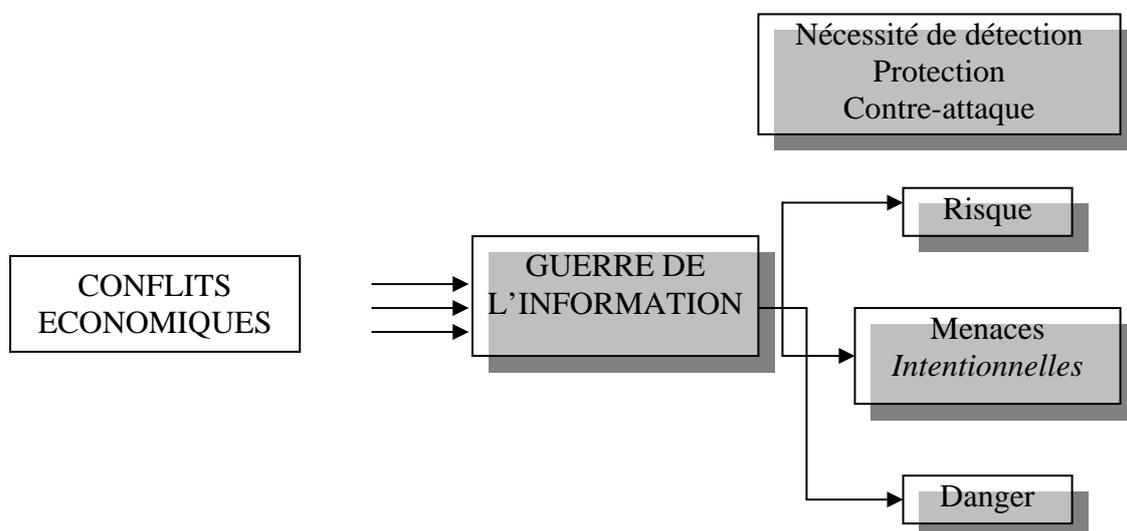
La Première Guerre mondiale a confirmé la juxtaposition d'opérations militaires et de manipulations informationnelles dans ce qu'il est convenu d'appeler « les prémisses de la guerre d'information ».

1.3 De la géopolitique à la géoéconomique

L'intelligence économique, se manifeste globalement par un déplacement du centre de gravité de l'histoire de géopolitique vers la géoéconomique.

En effet, cette dernière, résulte de trois grands facteurs déterminants. Tout d'abord, la mutation profonde du capitalisme durant les trente dernières années, en d'autres termes, de plus en plus d'acteurs s'affrontent pour la conquête du marché. Ensuite, la fin de la guerre froide avec l'effondrement du bloc communiste et le triomphe du capitalisme a provoqué un profond changement dans les structures économiques et politiques, ce qui contribua à intensifier le déplacement des enjeux de pouvoir sur le terrain économique. Enfin, la transformation des formes de la guerre a parachevé cette mutation. Jusqu'à présent, le détenteur du pouvoir était celui qui disposé de la force militaire. Désormais, c'est celui qui dispose des plus grandes ressources financières et des meilleures stratégies de gestion de la connaissance qui dispose du pouvoir réel.

C'est l'ensemble de ces changements profonds qui ont installé la géoéconomie au centre des enjeux et rivalité de puissance, et qui conduisent à parler de « conflits économiques ». Ces conflits se caractérisent par une incontestable guerre de l'information¹.



Source : F. Jakobioak, 2004

Figure 01.1 - les conflits Economiques

Aussi, chacun des principaux pays industrialisés, en fonction de sa culture, a mis en œuvre une politique publique participative d'intelligence économique dont nous proposons de balayer sommairement des exemples.

1.3.1 Le système américain d'intelligence économique

Les États-Unis ont défini, en 1995, l'objectif de faire des grandes entreprises américaines les leaders mondiaux dans de nombreux domaines (« Competitive intelligence »). Après la chute du bloc communiste, l'énorme arsenal de moyens de surveillance disponible a été réorienté à plus de 60 % sur l'économie alors qu'une partie du reste a été dévolue à la lutte contre le terrorisme.

¹ - Jonathan Soisson, L'intelligence économique – grille lecture, INFOLABO, en ligne à l'adresse : www.infoguerre.com.

L'existence de liens continus entre les entreprises et l'administration fédérale ou locale autorise des actions concertées dans des domaines d'intérêt national. L'action des sociétés savantes « think tank » est aussi déterminante et leur rôle tant dans la circulation des idées que dans le financement de divers projets est reconnu. Or, ces institutions regroupent des entreprises et des membres de l'administration et du monde politique.

A l'exemple de la « Small Business Administration » (SBA) qui constitue un interlocuteur unique pour les PME. Elle se donne comme objectif de faire entrer la préoccupation des petites entreprises dans tous les domaines réglementaires ou législatifs et dans les préoccupations quotidiennes de l'administration américaine. Elle apporte une aide dans le domaine de l'innovation et de la recherche et s'assure qu'une part de tous les marchés publics est réservée aux PME.

C'est dans cette optique que les États-Unis abordent la défense de leurs entreprises, l'administration américaine est capable de se mobiliser fortement, par tous les moyens, pas seulement pour aider à la conclusion de quelques gros contrats jugés prioritaires, comme la vente de Boeing par exemple mais aussi pour appuyer les petites entreprises dans toutes leurs démarches.

1.3.2 L'intelligence économique Japonaise

Le peuple japonais, curieux de nature, est fondamentalement orienté vers la recherche du renseignement, élément indissociable de sa réussite industrielle et économique, a rebâti après la Seconde Guerre mondiale une large part de son économie en copiant les produits occidentaux grâce à une collecte minutieuse et systématique de l'information tout azimut. Les salariés, très attachés culturellement à leur entreprise, ont été incités à utiliser leurs déplacements à l'étranger pour recueillir de multiples renseignements de toutes natures.

Dans ce contexte, les entreprises japonaises sont depuis longtemps sensibilisées à l'intelligence économique qu'elles considèrent comme un facteur clé de leur réussite et chaque Japonais à l'étranger devient naturellement un agent potentiel de renseignement.

L'État a très tôt centralisé le traitement de ces données par le biais de son ministère du Commerce (JETRO) et a longtemps été à la pointe de l'intelligence économique. Ainsi, le dispositif naturel d'intelligence économique remontant au début du XX^{ème} siècle repose sur

la multiplication de nombreux réseaux formels et informels de recueil et d'échanges entre l'État, les grands groupes industriels, les universités et les banques.¹

Ces réseaux sont organisés autour d'un processus s'appuyant sur trois niveaux :

- le niveau ministériel met en place les commissions consultatives associant l'État, les industries et les universités ;
- le niveau professionnel permet la réunion des différentes associations professionnelles échangeant leurs informations par métier, par produit ou par pays cible ;
- le niveau scientifique s'articule autour de nombreuses sociétés savantes auxquelles sont naturellement associés les experts d'entreprises.

L'ensemble de ces acteurs est relié à une multitude de représentations à l'étranger fournissant l'émergence d'une stratégie de réseau planétaire s'inspirant de la tactique de l'encadrement progressif.

Ce système global voué au traitement de l'information est devenu de fait pour le Japon un véritable outil de puissance économique, diplomatique et politique.

Il convient de souligner que le traitement de l'information par les divers ministères est accessible à quasiment tout citoyen et que la diffusion de celle-ci s'appuie sur d'innombrables réseaux.

Qu'ils soient rattachés à des universités ou à des sociétés privées, la communauté scientifique des chercheurs sont formés pour anticiper les découvertes scientifiques de demain et les technologies futures en prônant les avantages de la coopération planétaire pour mieux anticiper et précéder les changements.

En résumé, le système japonais d'intelligence économique est ancré dans une culture ancestrale naturelle de la recherche et de la circulation de l'information, ce qui a permis à ce pays une expansion économique remarquable.

D'autres pays semblent aussi plus réactifs, notamment les anglo-saxons (traditionnellement plus en avance sur les questions d'intelligence économique entendues sous le terme de renseignement).

¹ - Phillip Clerc, Chef de mission compétitive et sécurité économique au secrétariat générale de la défense française, « L'Intelligence économique enjeux et perspectives », Université Paris II, France

1.3.3 L'intelligence économique allemande

Elle repose historiquement sur une forme de patriotisme économique et trouve son fondement dans la langue et la citoyenneté allemande.

De fait, la dispersion des hommes et des femmes au gré de l'histoire dans toutes les parties de l'Europe centrale et dans les pays de l'Est, a créé une diaspora d'Allemands, engendrant par retour un réseau naturel d'affinités avec le sol natal allemand.

Dès le Moyen Âge, les sociétés de commerce allemandes se sont appuyées sur ce réseau d'expatriés pour développer leur économie.

Par ailleurs, on peut qualifier le système d'intelligence économique allemand de mutualisation du renseignement regroupant les Länder, les administrations, les syndicats, les banques, les Affaires étrangères et les entreprises dans un réseau d'échanges incessants.

Il s'agit donc d'un véritable réseau, fruit d'une longue tradition historique, et les grandes sociétés allemandes ont élaboré avec une grande précision des tactiques de pénétration des marchés extérieurs reposant sur des fichiers thématiques comptables et commerciaux de tout premier ordre. De ce fait, l'Allemagne a toujours bénéficié d'une avance culturelle indéniable dans le traitement et l'ingénierie de l'information.

Cette culture de renseignement constitue un atout majeur de l'Allemagne réunifiée pour conquérir les marchés des pays de l'ancienne Union soviétique en lui permettant d'adopter une politique économique adaptée à chacun des pays de l'Est.

Il peut être également relevé que les grands groupes industriels, après la deuxième guerre mondiale, ont souvent recruté des cadres issus de la hiérarchie militaire et de la police avec un double objectif : le premier reposait sur la protection de leur économie contre les risques potentiels d'agitation sociale, le deuxième consistait à la mise à jour constante des espaces de marchés accessibles à leur potentiel industriel.

Toutefois, les caractéristiques du système d'intelligence économique allemand reposent sur quelques principes simples :

- la décision se prend au plus près du terrain et des objectifs principalement au niveau des Länder, près des acteurs économiques ;
- la circulation de l'information est organisée et naturelle ;

Le capital informationnel et le coût d'une information sont des notions acceptées, connues et reconnues ;

- un important réseau d'expatriés permet de tisser des liens privilégiés avec les pays cibles.

De cette manière, la démarche allemande reste une manière d'agir et de penser à la fois originale et adaptée à l'économie de l'information engendrant un partage national de l'information de manière structurée.¹

1.3.4 L'intelligence économique au Royaume-Uni

En Angleterre ont été instaurés en 1993 les Business Links qui ont pour objet d'offrir aux créateurs d'entreprise et aux entreprises déjà existantes un guichet unique (one stop shop) pour les accompagner, les orienter et les conseiller avec ou sans soutien financier.

Les Business Links sont perçus comme des têtes de réseau dans des périmètres géographiques définis, des structures d'accompagnement des entreprises. Leur mode de gestion constitue les clés de leur succès car la confiance des entrepreneurs est plus forte que vis-à-vis de services d'État.²

À côté des systèmes classiques d'aides financières des PME (garanties de prêts, soutien à l'innovation des jeunes pousses, aide publique au capital-risque etc.), l'accompagnement mis en place par le SBS est gage d'efficacité. À cet égard le SBS (Small Business Service) qui est un service déconcentré du ministère de l'Industrie et du commerce chargé de définir la politique générale du gouvernement en matière d'aide aux PME, pilote des projets interministériels visant à promouvoir la culture d'entreprise, à informer les entrepreneurs sur leurs obligations légales, à identifier les barrières décourageant les minorités d'entreprendre et s'assurer que l'aide disponible répond à des standards de qualité par l'accréditation des organismes publics ou privés intervenant dans l'accompagnement des entreprises.

À également été créé au Royaume-Uni un portail d'informations « Global Watch », portail bien doté par les Pouvoirs publics (environ 200 millions d'euros). Sont ainsi combinés les rôles des directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE) et de l'ADIT avec des moyens conséquents.²

¹ - Clerc Philippe, « Intelligence économique : Québec, Royaume-Uni, Suède, France : Cultures et pratiques » Chambres françaises de Commerce et d'Industrie, 2005,

² - Clerc Philippe, (2005), *op. cit*

1.3.5 L'intelligence économique en Suède

L'intérêt du modèle suédois d'intelligence économique repose sur une double originalité : son histoire longue et le dynamisme de réseaux publics et privés très influents. Ajouté que son positionnement géographique, aux frontières de la Russie et de l'URSS durant le XX^{ème} siècle, a contribué au développement d'un esprit de vigilance et de sécurité collective, largement basé sur la gestion du secret, ainsi qu'une agilité particulière dans la gestion des relations du faible au fort. Peut-être est ce pour cela que la Suède fut et demeure, même pour les Américains, un modèle en la matière.

L'histoire du développement des entreprises, parmi lesquelles nombreux sont les leaders internationaux est marquée par une capacité systématique « à apprendre des autres », à travers des réseaux d'information et de veille concurrentielle. Jan. P. Herring¹ mentionne plus de cinq cent firmes (banques, automobile, télécommunications, meubles...) pratiquant la veille et l'intelligence concurrentielle. Toujours actives en la matière, les entreprises ont choisi de développer ou réduire cette activité en fonction de leur insertion dans la mondialisation.

Mais le développement de la pratique de l'intelligence économique n'est pas le seul fait de l'entreprise. Il existe aujourd'hui une véritable communauté d'intelligence économique suédoise, impliquant également les universités, le gouvernement et de nombreuses associations. C'est à l'Université de Lund que Stevan Dedijer, l'une des figures mondiales de l'intelligence économique, fonda en 1975 le premier enseignement en matière d'intelligence économique ; il forma également plusieurs responsables de cette fonction des grands groupes suédois. Aujourd'hui, la matière est enseignée dans plus de huit universités et des doctorats sont présentés. L'innovation et la planification stratégique, pilotées par l'intelligence économique, ont contribué au développement de cette communauté, au sein de laquelle sont incluses les organisations non gouvernementales telles que la « Swedish Red Cross » ou la Fondation « Save the Children ».

L'une des originalités de la Suède, réside peut-être dans les associations dont l'objet est la promotion de l'intelligence concurrentielle. Trois d'entre elles sont à mentionner : (a) *BISNES (Business Intelligence & Strategy Network Scandinavia)*, créée en 1992 par l'université de Lund, une véritable « think tank », (b) *FoSo (Forum for Joint Intelligence)* regroupe des membres de l'université, du gouvernement et d'entreprises et (c) *The*

¹ - Jan P. Herring, « Business Intelligence in Japan and Sweden : lessons for the US », *Journal of Business Strategy*,

Confederation of Swedish Enterprises, représente environ 50 000 entreprises. L'un de ses services travaille sur le suivi de tendances de l'environnement des entreprises et leur impact sur le secteur économique.

Quant au gouvernement suédois, il a soutenu et développé l'intelligence économique à travers différentes organisations, telles que la « *Swedish Emergency Management Agency* », spécialisée dans l'analyse et l'anticipation des situation de crise, ou le réseau *STATT* (*Swedish Technical Attaches*) des attachés scientifiques d'ambassade, considéré comme le résultat de l'effort le plus poussé pour organiser la collecte et le traitement d'informations internationales au service de la compétitivité des entreprises et du territoire suédois.¹

1.3.6 L'intelligence économique en France

En France le concept d'intelligence économique est apparu au début des années 1990, lorsqu'il s'est enrichi des apports du monde militaire transposés à l'économie en préconisant une démarche en quatre temps ; la définition des besoins, la recherche de l'information utile, la collecte et l'analyse de cette information, sa diffusion.

Deux rapports officiels ont donc fait date en la matière, apportant des conceptions différentes de l'intelligence économique : celui d'Henri Martre au Commissariat général au Plan (1994) et celui de Bernard Carayon, en juin 2003.

La création, en 2003, du poste de Haut responsable de l'intelligence économique en est une bonne illustration. En quelques années, l'intelligence économique est devenue une discipline structurée, fondée sur des procédures devenues plus performantes grâce aux nouvelles technologies. Au total, la France, qui s'est préoccupée d'intelligence économique 10 ans après les États-Unis, est aujourd'hui plutôt bien placée en Europe, après toutefois l'Angleterre et la Suède.

La pratique de l'intelligence économique dans les grandes entreprises a atteint un niveau de maturité certain. Le marché de l'intelligence économique se développe progressivement, si l'on considère les acteurs privés du conseil et les sociétés développant et utilisant les outils de traitement et d'analyse automatisée d'information. L'intelligence économique est diffusée par une offre d'enseignement parmi la plus dense au monde : Masters, DESS, DEA,

¹ – Clerc Philippe, 2005 ; *op.cit*

La France se distingue par l'originalité de sa politique d'intelligence territoriale formalisée. Le ministère de l'intérieur a lancé une vaste politique expérimentale et neuf régions pilotes expérimentent actuellement, avec l'ADIT ², la mise en œuvre d'une telle politique autour de projets pilotés par les Préfets de région.

Trois types de programmes ont été développés, en grande partie grâce aux Chambres de commerce et d'industrie : les programmes de socialisation de la démarche d'Intelligence économique (sensibilisation des PME), les programmes à vocation expérimentale (évaluation de l'appropriation de la démarche par les PME), les programmes à vocation stratégique. Ces derniers ont vocation à devenir de véritables centres opérationnels d'alerte, d'identification d'occasions de marchés ou de veille technologique, d'analyse et de stratégies partagées entre les entreprises de la filière.

Le programme d'intelligence économique, qui utilise des plateformes collaboratives, afin de stimuler l'intelligence collective comme ressource essentielle de l'innovation d'un pôle de compétitivité (vigilance collective vis-à-vis des occasions de marché et de développement, des risques économiques et informationnels pour les filières, en particulier le textile).

La majorité de ces programmes est conçue et développée grâce à l'Etat, les régions, en partenariats avec le réseau des CCI et notamment par le réseau RESIS et le réseau des ARIST dans les CRCI), et de plus en plus avec le marché privé de l'expertise.

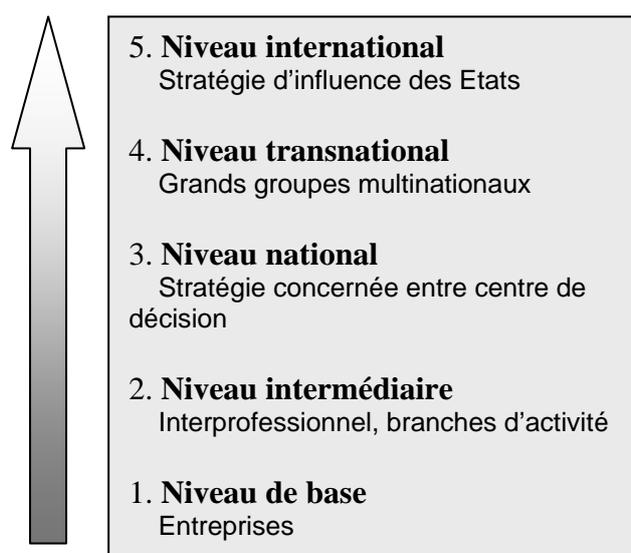
Fort de cette expérience, le réseau des Chambres de commerce et d'industrie a pris la décision de compléter ses actions de développement de l'intelligence économique par l'organisation d'un système d'intelligence économique territorialisé. Début 2004, est envisagée la mise en place d'Observatoires régionaux d'intelligence stratégique pilotés par les CRCI. Ils s'entendent comme des systèmes d'information, d'alertes et d'analyse sur les dynamiques des marchés destinés à fournir aux entreprises, mais aussi aux « stratèges territoriaux », des informations pertinentes et opérationnelles.

² - Société Nationale de l'intelligence économique.

2. Caractéristique de l'intelligence économique

2.1 Les cinq niveaux de l'intelligence économique

La figure 1.2, précise les cinq niveaux pris en compte dans l'intelligence économique ; entreprises, branches professionnelles, niveau national (administrations centrales), niveau transnational (sociétés multinationales) et niveau international.



Source : François Jakobiak, 2004

Figure 1.2 - Les cinq niveaux de l'intelligence économique¹

2.2. L'approche 5W – 1H

Plus particulièrement destinée aux grands groupes, la formulation 5W-1H est la série de questions WHAT ? WHY ? WHO ? WHEN ? WHERE ? et WHO ? telle que *l'Américain Management Association International* en préconise l'usage. ²

- La définition précise de l'intelligence économique sera la réponse au *WHAT* (Quoi).
- l'explication du but et des enjeux de l'intelligence économique constituera la réponse au *WHY* (Pourquoi).

¹ - Jakobiak François, *L'intelligence économique : La comprendre, l'implanter, l'utiliser*, éditions d'Organisation, Paris, 2004, page 83

² – Jakobiak François, 2004, *op.cit*, p 81-82.