

# Management de l'intelligence stratégique

Une norme expérimentale européenne

## La France et l'Espagne, têtes de pont

**Les stratégies actuelles de reconquête de la compétitivité réhabilitent l'industrie comme le socle indispensable pour construire un nouveau mode de croissance en Europe et dans le monde. Elles se fondent en particulier sur « l'urgence innovatrice ». L'innovation ouverte, globale est l'outil incontournable pour explorer de nouvelles voies de développement et recomposer « la base productive » (1), dépasser la crise. Ce levier ne serait pas complet sans la mobilisation des techniques d'intelligence économique et prospective (2) .**

Par Philippe Clerc

**M**anager l'innovation, manager l'intelligence stratégique nécessite pour être efficace et performant, d'imaginer, de convoquer, de croiser, d'hybrider des démarches multiples et diverses selon des échelles de temps différents. Cela revient à « manager la complexité », c'est-à-dire des processus économiques, sociologiques, techniques, organisationnels, cognitifs les plus divers. Mais au fond les deux démarches se rejoignent comme levier de pilotage des stratégies de développement.

### Normaliser le processus d'innovation

Au cours des années 2000, plusieurs pays européens, dont l'Espagne et l'Allemagne, se sont intéressés à la normalisation des processus d'innovation à travers l'élaboration d'outils méthodologiques sur le management de l'innovation. Les experts considèrent alors que l'expérience acquise au regard de « la conceptualisation de processus complexe » dans le domaine de la normalisation peut être mobilisée utilement au service de l'innovation.

C'est ainsi qu'en 2008, le Comité Européen de normalisation (CEN) crée un Comité technique « innovation management » sous présidence espagnole. La France y participe activement et l'expertise qu'elle mobilise lui permet d'obtenir le leadership de deux groupes de travail sur les 6 composant la structure de production européenne des futures normes expérimentales :

- « Intellectual Property Management »
- et « Strategic Intelligence Management » (3).

L'AFNOR (4) crée dans la foulée une Commission miroir « management de l'innovation (5) » au sein de laquelle un groupe de travail (6) très productif a rédigé un fascicule de documentation « management de l'intelligence stratégique », base des discussions européennes. Le fascicule de documentation correspondant (FD X 50-052 - Mai 2011) s'applique à la structuration et au pilotage d'un système d'intelligence stratégique destiné à préparer les décisions dans un contexte d'innovation.

La présente contribution à ce dossier propose donc de mettre en lumière la démarche novatrice et le contenu original et innovant des travaux européens sur « management de l'intelligence stratégique ». Elle est ainsi l'occasion de rappeler utilement les fondements européens des travaux européens sur ce sujet (encadré 2).

L'intelligence stratégique participe à la réduction des inconnues dans le processus de prise de décision et renforce la capacité de décision

## La démarche novatrice

**Comme nous l'indiquons en introduction, la normalisation des processus de management de l'innovation et de management de l'intelligence économique, processus éminemment complexes est nouvelle en soi à cette échelle de l'Europe. Elle requiert d'emblée l'appellation d'expérimentale. Rédiger à « plusieurs cultures et pratiques » de tels documents est une gageure. Un travail pionnier.**

### Le contenu original et novateur

Entre Europe du sud, Europe du Nord en effet, autant de cultures, de représentations, de conceptions, de façon de faire et d'« agir en stratégie » à propos de l'innovation et de l'intelligence stratégique. En soi, nous le répétons volontiers, ce Comité technique européen et ses Groupes de travail sont de véritables laboratoires (Living Lab). L'analyse et l'évaluation a posteriori (assessment) des difficultés, des incompréhensions, mais aussi des avancées de ce travail, si elles étaient possibles et décidées, nous apprendraient beaucoup pour accélérer et consolider nos coopérations, pour définir des programmes collaboratifs européens pérennes. Une tâche d'intelligence stratégique en quelque sorte !

Intelligence stratégique :  
coopération franco-espagnole.

Grâce à l'avancée produite par la publication en France du fascicule de documentation « management de l'intelligence stratégique », les experts Français et Espagnols ont été autorisés par Comité Européen de Normalisation à produire un document européen, propre et spécifique sur ce thème. Il est référencé dans le futur fascicule sur le management de l'innovation en cours de validation et, sur plus de 30 pages à ce jour, déroule « la structuration et la gestion d'un système d'intelligence stratégique destinée à la préparation des décisions dans le contexte de l'innovation ». Actuellement orienté sur le management de l'intelligence stratégique, il intégrera le contenu de la norme espagnole « Système de veille technologique et d'intelligence économique (7) » .

### Regardons plus spécifiquement l'explicitation des motivations des rédacteurs, les objectifs, cibles et le périmètre du projet, afin d'en retirer les premières leçons.

Les rédacteurs considèrent que « l'intelligence Stratégique (SI) joue un rôle déterminant en contribuant à la définition de la stratégie des organisations en général, et plus spécifiquement, de leur capacité d'innovation en réponse aux changements de leur environnement.

Elle participe à la réduction des inconnues dans le processus de prise de décision et renforce en conséquence la capacité de décision. L'analyse de l'écosystème de l'organisation ... donne lieu à des dynamiques collectives, indispensables à la prise de décisions aux différentes étapes du processus de gestion de l'innovation ou d'autres processus décisionnels ». Les rédacteurs considèrent que le management de l'intelligence stratégique dans l'organisation repose sur la mobilisation de son intelligence collective.

Il convient de noter ici que la démarche de management de l'intelligence stratégique s'adresse à tout type d'organisation, y compris en réseau.

#### • Définition des termes

Le document définit les différents termes relatifs à l'intelligence stratégique et sa gestion. Très précisément l'intelligence stratégique est ainsi définie : « capacité d'une organisation à préparer les décisions stratégiques (formuler et évaluer des scénarios et plans d'action, recommander des choix) concernant son activité, ses anticipations, son positionnement, sa capacité d'influence, sa sécurité, basée sur la production d'analyses de son écosystème, de ses caractéristiques et croisées avec les objectifs à atteindre. »

#### • Définition des méthodes

Sont ensuite décrites les méthodes liées au management de l'intelligence stratégique (rôles des acteurs du système d'intelligence stratégique, processus d'intelligence stratégique - gestion, mise en œuvre et soutien). Le document par contre ne traitera pas du contenu et de la mise en œuvre des actions d'intelligence stratégique en soi, ni de la validation de l'information ou de façon approfondie des questions de sécurité (signalement des documents de référence existants pour assurer la sécurité de l'information). Enfin, il aborde brièvement les questions relatives aux ressources à mettre en œuvre et des indicateurs de gestion à définir.

Nous ne pouvons décrire en détail l'ensemble des contenus, bien évidemment. Nous souhaitons cependant noter ici l'avancée que produira cette publication conçus par des praticiens et experts européens en matière d'intelligence économique. A notre sens, en effet, cette mobilisation d'expertise européenne et ce travail commun marque une transition attendue et nécessaire de l'intelligence économique à l'intelligence stratégique.

## Ces travaux novateurs s'inscrivent dans la suite de travaux pionniers, tôt lancés et promus par l'expertise européenne. Ils en sont les héritiers.

Dans son intéressante préface à l'édition de la thèse de Madame Hélène Masson « L'intelligence économique, une histoire française », Eric Delbecq prend le temps de distinguer l'originalité de la démarche d'intelligence économique dans sa capacité à produire des « intelligences de situations complexes » indispensable aux stratèges et aux décideurs contemporains. Il replace bien l'intelligence économique dans le paradigme de la stratégie. « *Parce que l'IE est d'abord une simple modalité d'un concept source qu'il faut nommer intelligence stratégique, lequel ne saurait s'imposer facilement* ». « *Celle-ci* » écrit-il « *se définit comme une capacité de pilotage d'une organisation en milieu complexe, incertain et conflictuel.* »

Pour approfondir encore il convoque les analyses de Daniel Tartonne (8), praticien qui prend le temps de l'écart critique et de la formalisation pour nous restituer son expérience.

« *L'intelligence stratégique : la complexité croissante des environnements n'autorisent plus l'application de « plans opérationnels dressés d'avance... Les interactions concurrentielles et les frictions opérées par les forces d'interventions sur le marché décrivent un environnement économique qui vit et réagit, qui se dérobe à tout plan préétabli. Le dirigeant stratège doit disposer d'une lecture dynamique... il s'agit de penser et piloter la stratégie dans une logique de déroulement.* »

### Intelligence stratégique et Management de l'Innovation

Les travaux européens en cours sur le management de l'intelligence stratégique constituent la formalisation approfondie de cette démarche et vont faire entrer l'intelligence économique dans l'ère de l'intelligence stratégique. Ainsi devrait être mis fin aux débats et hésitation sur les finalités et le contenu de la démarche pour ouvrir des applications innovantes et performantes. Il est clair (voir encadré 2) que l'intelligence stratégique structure la démarche qui englobe par exemple veille stratégique, prospective, et évaluation. La puissance du levier d'intervention que représente l'intelligence stratégique est apparu clairement aux Espagnols et aux Français qui ont négocié et obtenu la rédaction d'un document technique sur cette démarche à joindre au document central sur le management de l'innovation qui souligne le rôle central de l'intelligence stratégique tout en ne lui consacrant qu'une demi-page !

Pour participer activement à ces travaux collectifs et à bien les relire, nous découvrons rapidement que les processus et les organisations proposés autour de l'intelligence stratégique pour servir le management de l'innovation, ouvrent la voie à des applications bien plus diversifiées, bien plus riches, de pilotage de stratégies appliquées aux entreprises, aux clusters, aux politiques publiques... C'est pourquoi la France a engagé une discussion poussée sur le lancement d'une démarche ISO sur le sujet. Il faut, en tous les cas, que cette mobilisation ouvre la voie à l'invention stratégique.

**Philippe CLERC, conseiller expert en intelligence économique internationale, CCI France.**

La Commission européenne a très tôt investi le champ de l'innovation et de l'intelligence économique. Au-delà des grands programmes mobilisateurs sur l'information économique, scientifique et technologiques, il convient de faire référence au Livre vert sur l'innovation publié sous l'autorité des Commissaires européens Edith CRESSON (recherche, sciences et technologies) et Martin BANGEMANN (marché intérieur et industrie) en 1995. Il s'agissait d'instruire et de lancer un vaste débat sur l'innovation qualifiée de vitale pour l'avenir de l'Europe. Deux recommandations de ce rapport attirent encore notre attention tant leur actualité surprend. Elles concernent le développement d'actions de veille et de prospective technologique, mais aussi d'intelligence économique, nationale et régionale.

L'intelligence économique y est définie comme « outil stratégique d'aide à la décision dans un contexte de mondialisation et d'émergence de la société de l'information » et comme « corollaire de l'innovation ». Dès la publication du rapport Martre 1994, les experts français ont travaillé à promouvoir l'IE auprès des services de la Commission soutenus par Madame Edith Cresson (9).

Ensuite, des travaux de l'Institut de prospective de Séville dès la fin des années 90 furent consacrés à l'intelligence stratégique (10). L'intelligence stratégique y est définie comme « le support d'informations sur-mesure destiné aux décideurs afin qu'ils développent et mettent en œuvre leurs stratégies, leurs politiques et leurs interventions. Sa valeur ajoutée découle de sa structure conceptuelle globale qui comprend des sous-spécialisations telles que l'évaluation, la prévision et la prospective, par exemple appliquées à la technologie. ».

(1) COLLETIS G., *L'urgence industrielle! Le bord de l'eau*, Lormont, 2012.

(2) Dir. LEVET JL. *Réindustrialisation, j'écris ton nom*, Fondation Jean-Jaurès, Paris. Mars 2012.

(3) Respectivement animés par Pierre OLLIVIER, Winnove et Philippe CLERC, CCI France.

(4) L'AFNOR a tôt créé un Groupe d'impulsion stratégique sur la normalisation et le management de l'innovation, afin de préparer son positionnement et ses réseaux d'experts dans le futur dispositif européen.

(5) Présidée par Jeanne Jordanov (CNRS, Présidente de l'incubateur GRAIN à Grenoble), cette commission a pour objectif de définir et porter les positions françaises dans les travaux européens par des contributions actives au niveau européen, mais également par l'élaboration de ses propres référentiels normatifs.

(6) Animé par Claude LEPAPE-GARDEUX, Schneider-Electric..

(7) UNE 166006/2011.

(8) TARTONNE D. « Le pilotage stratégique et l'intelligence de situation », *Regards sur l'IE*, n°1, janvier 2004.

(9) CLERC P. (1994) « Intelligence économique: l'originalité de l'approche française » in *Echanges*, octobre, n° 108, DFCG et CLERC P. (1995) « Entreprises: intelligence économique et stratégie » in *Universalis* 1995, Encyclopaedia Universalis.

(10) Dir. TÜBKE A. « Strategic Policy Intelligence: current trends, the State of Play and Perspectives. » Institut de prospective de Séville. 2001