

**Entretien avec Xavier Guilhou**

# « L'intelligence économique exige une révolution managériale »

*Ancien responsable du groupe Schneider Electric, directeur de Eurogroup Institute (Eurogroup Consulting), Xavier Guilhou voit dans l'intelligence économique un enjeu majeur, indissociable d'une transformation profonde du management des entreprises de toutes dimensions. Il s'en explique dans l'entretien qu'il a accordé à la Revue des entreprises.*

**Pour l'homme de la rue, les mots « intelligence économique » évoquent quelque chose comme l'espionnage et le contre-espionnage dans les domaines économique et financier. Or, c'est bien autre chose aujourd'hui. De quoi s'agit-il ?**

**Xavier Guilhou :** Les confusions qui règnent depuis cinq ans autour de cette terminologie, et qui sont encore entretenues aujourd'hui par certains milieux issus de l'Etat ou personnalités proches des services de Renseignement, liées à des effets médiatiques, relèvent d'une diabolisation de la concurrence dans le contexte d'un discours anti-américain. En aucun cas l'intelligence économique ne peut s'apparenter à de l'espionnage ou du contre-espionnage, pratiques qui sont plus le fait des Etats que des entreprises qui évoluent dans des « Etats de droit ». De quoi s'agit-il réellement ? Depuis quelques années il est devenu crucial pour l'entreprise de réfléchir et de mettre en œuvre un management de toute son « intelligence embarquée », c'est-à-dire de sa capacité collective à décrypter les signaux forts de l'environnement pour aller plus vite que ses concurrents sur les marchés mais aussi pour mieux satisfaire ses clients dans tous les domaines. Cela suppose de savoir mobiliser globalement les capacités de traitement de l'information à tous niveaux, qu'il s'agisse de ses propres ressources ou de celles périphériques de ses partenaires, fournisseurs, clients pour

être plus performant dans la compétition mondiale. A ce titre les anglosaxons, très en avance dans ce domaine, préfèrent le terme plus pragmatique « d'intelligence compétitive » à notre terminologie très intellectuelle et macroéconomique « d'intelligence économique » ! Mais ceci reste du domaine de la querelle d'experts. Pour les entreprises françaises, la prise de conscience a commencé avec la mondialisation de nos grands groupes. Ces groupes ont dû apprendre à partager l'information avec l'ensemble de leurs partenaires dans les pays d'accueil, qu'il s'agisse des partenaires locaux ou des nombreuses PME françaises qui les escortaient. Un fait déterminant a été le rachat de sociétés américaines importantes par de grands groupes français. Ce fait, ainsi que la prise de conscience des nouveaux impératifs de la compétition internationale, marque le début de l'émancipation des entreprises françaises vis-à-vis de leur tuteur étatique traditionnel et cette recherche d'optimisation de nos modes de management de l'information.

**Comment expliquer la montée en puissance des activités dites d'intelligence économique ? Par la concurrence mondialisée ? Par un changement stratégique des entreprises ? Par l'existence d'Internet ? Par une nouvelle conception du management ?**

**X.G. :** Cette dynamique est née dans les



années 1980 lorsque les chefs d'entreprise et certains responsables de l'Etat, tels Michel Rocard et Edith Cresson, se sont préoccupés des termes de notre compétitivité. Tout le monde s'est aperçu que la véritable bataille à mener n'était pas uniquement sur notre capacité à exporter, à innover, à développer de nouveaux processus de production... mais bien dans notre aptitude à inventer de nouveaux modes de management de nos compétences et talents. Il est clair que l'ouverture au monde, le choc sans précédent des nouvelles technologies de l'information et de la communication, les niveaux d'affrontements que vivent les entreprises autour des reconfigurations de périmètres de leurs métiers, la globalisation et la standardisation des processus, et surtout le « big bang » des consommateurs ont milité pour cette révolution de l'intelligence dans nos or-

ganisations. J'insiste sur le « big bang » des consommateurs qui nous a fait passer d'un marketing de masse et d'une production de masse à un marketing très spécialisé et à une multiplication des offres particulières adressées à des consommateurs devenus très exigeants. Aujourd'hui, les entreprises qui réussissent sont celles qui arrivent à décloisonner le traitement de leur information, qui savent fonctionner en réseau à l'intérieur et à l'extérieur et enrichissent en permanence leur vision des environnements. Mais ce n'est pas suffisant car une entreprise peut être performante en matière de traitement de l'information et ne pas savoir la valoriser à temps. La véritable intelligence économique est celle qui favorise la moins mauvaise décision au meilleur moment, le « juste à temps » dans le processus de décision. La nouvelle donne rend obsolète la pla-

nification stratégique. L'exigence de flexibilité permanente fait que la maîtrise du tactique est devenue stratégique.

**« La véritable intelligence économique est celle qui favorise la moins mauvaise décision au meilleur moment, le 'juste à temps' dans le processus de décision. »**

**Peut-on dire que ce qui restait ou reste de soviétisme dans l'organisation des entreprises est voué à disparaître ?**

**X.G. :** Oui ! Le véritable enjeu pour le management est désormais de savoir créer ces espaces de liberté et de communication qui permettent d'entreprendre. Pour ma part je milite pour la suppression de tous ces modèles de planification qui ont

atrophie l'intelligence des nos organisations et de retrouver ce sens du mouvement, de l'intuition, de l'authenticité qui sont à la base de toute initiative.

**N'y a-t-il pas aussi un besoin d'intelligence économique du fait de l'apparition de nouvelles formes de concurrence plus agressives et déstabilisatrices que la concurrence classique ?**

**X.G. :** Il est clair que les formes de la concurrence ont changé. Il ne s'agit plus seulement de relever le défi de la productivité ou de la compétitivité sur les produits comme les entreprises ont dû le faire dans les années soixante-dix et quatre-vingt. Les entreprises doivent atteindre une véritable maîtrise de leurs environnements. En effet, de nouvelles formes d'agression moins conventionnelles s'expriment nettement. C'est le cas avec les jeux de lobbying autour des grands dossiers d'alliance, de partenariat dont la fusion manquée entre Schneider et Legrand offre malheureusement un bon exemple. Mais c'est aussi le cas avec tous ces « nouveaux entrants » tels les ONG, Attac, les forums d'utilisateurs ou de clients sur Internet... qui déstabilisent les méthodes marketing du monde économique. Certains concurrents peuvent même utiliser ces voies pour déstabiliser un marché, désinformer la clientèle, dénaturer une image de marque. Pour affronter ces nouveaux risques, l'entreprise doit être plus offensive dans son traitement de l'information et ne pas se contenter de simples veilles passives. Elle doit être en permanence « interactive » avec son environnement et à tous les niveaux de l'organisation. Elle doit recourir à de nouveaux experts, psychologues, sociologues, voire anthropologues aux côtés des techniciens de la production et du marché. En fin de compte, ce n'est plus seulement une affaire d'experts mais l'affaire de toute l'entreprise. Ceci suppose une véritable révolution en terme de management.

**« Pour affronter les nouveaux risques, l'entreprise doit être plus offensive dans son traitement de l'information et ne pas se contenter de simples veilles passives. »**



**Les partenariats qui caractérisent la nouvelle économie ne sont-ils pas un facteur de risque pour l'entreprise qui a développé des savoirs spécifiques ? A l'inverse, l'intelligence économique peut-elle être à la base d'une coopération d'entreprises qui n'ont pas de production commune ?**

**X.G. :** Aujourd'hui, l'entreprise ne peut pas réussir si elle est isolée. Ses conditions de succès passent par un élargissement permanent de son environnement, ce qui suppose constamment de repousser les frontières physiques et virtuelles de son fonctionnement. En cela la nouvelle économie a permis à l'entreprise de décupler ses capacités de dialogue et d'enrichissement mutuel avec son environnement. Le risque est de se laisser prendre par la fascination de la « commutation » qui permet à tout le monde de rentrer dans cette excitation de l'hyperlien en oubliant que les vrais enjeux ne sont pas techniques mais bien ceux d'une bonne qualité de communication, ce qui n'est pas toujours le cas. En effet la difficulté consiste à ne pas se laisser submerger par le surcroît d'informations qui en résulte. Désormais ce qui est devenu stratégique c'est de savoir se porter au plus vite sur les informations discriminantes et de développer une capacité d'extrapolation pour prendre des options vis à vis des grandes tendances des marchés. Il s'agit avec moins d'informations d'être capable de faire émerger une vision stratégique qui sera va-

lidée ou corrigée au fur et à mesure des opérations. Grâce aux méthodologies développées autour de l'intelligence économique, nous pouvons abandonner la planification stratégique des années quatre-vingt pour faire émerger ces formes d'intelligence intuitive qui sont les clés du management de demain si ce n'est d'aujourd'hui. Beaucoup d'entreprises fonctionnent ainsi en réseau en mettant en commun leurs informations et en pratiquant ces formes d'extrapolation à partir d'une vision à 360 degrés de leur environnement. Cela suppose un grand niveau de confiance réciproque et une nouvelle éducation du management de l'information. En effet dans ce type de conduite opérationnelle la vitesse, le professionnalisme et le niveau de conviction voire de valeurs partagées sont déterminants. Les grands succès que j'ai rencontrés au cours de ces dix dernières années pour nos entreprises notamment à l'international sont directement liés à ces nouveaux types de management transverses des compétences, auxquels il faut ajouter une aptitude à intégrer les dimensions multiculturelles qui ne sont pas négligeables chez les Français. En face de cela, les problèmes posés par le partage des connaissances avec des concurrents sont quasiment secondaires.

**Le cloisonnement et la protection des données sont-ils encore possibles à l'ère de l'ordinateur personnel ?**

**X.G. :** Non, et ce n'est plus d'actualité. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas savoir protéger ses informations stratégiques ou ses transactions sensibles. Pour ce, il y a des méthodologies et des technologies qui sont encore plus dures et exigeantes qu'hier en termes de management. Ce qui est déterminant aujourd'hui c'est la maîtrise de la vitesse et la qualité des traitements d'information. Et dans ce domaine j'aurai tendance à privilégier des systèmes ouverts mais avec un haut niveau de professionnalisme et de responsabilisation renforcée à tous les niveaux pour que l'information soit traitée et valorisée à temps. Nos entreprises doivent privilégier aujourd'hui la capacité de s'interroger sur des environnements en mutation si ce n'est en rupture. Elles doivent aussi développer l'aptitude de leurs organisations à être productrices de

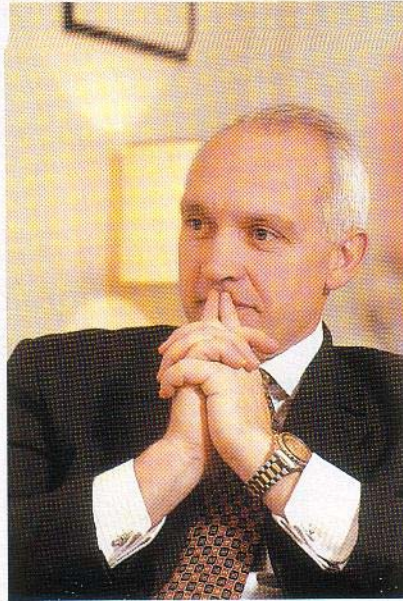
stratégies nouvelles. L'erreur serait de se refermer sur une simple administration de bases de données avec quelques moteurs de recherche sur Internet comme certains experts le préconisent en enfermant les entreprises dans une simple instrumentalisation de l'intelligence. Les défis sont d'un autre ordre et se situent plus du côté du management et de l'optimisation de nos organisations. Ne nous trompons pas dans les enjeux.

**Qui sont les hommes de l'intelligence économique ? Tout un chacun dans l'entreprise ? Des experts spécialisés dans cette activité ?**

**X.G. :** Contrairement à certaines autorités de l'Etat français qui souhaiteraient avoir dans chaque entreprise un directeur de l'intelligence économique, je suis farouchement opposé à cette orientation. Je pense que ce n'est pas une affaire d'expert labellisé par l'Etat et qu'il ne faut pas qu'elle le devienne. A l'instar de ce qui s'est passé pour le dossier innovation, ou le dossier qualité nous avons gagné lorsque dans les entreprises nous avons supprimé les directions dédiées et que ces processus sont devenus l'affaire de tous. C'est une question d'« empowerment ». Il en est de même du management de l'intelligence d'une entreprise, c'est l'affaire de toute l'organisation et pas seulement le domaine particulier du marketing, de la stratégie ou de la recherche et développement comme ce fut trop souvent le cas ces dernières années. De toute façon avec l'arrivée des Intranets, des Extranets et des systèmes de management de la connaissance, le totalitarisme des experts dédiés à une activité voire des technologues va disparaître pour laisser la place à de vrais et nécessaires approches en termes de management.

**L'Etat français n'est-il pas mal placé pour donner des leçons de management et d'intelligence économique ?**

**X.G. :** C'est le moins qu'on puisse dire quand on voit la difficulté des administrations à mettre en œuvre leur propre Intranet. L'Etat français s'enfoncé dans une logique d'entropie croissante qui procède de son refus d'accompagner la société civile dans une véritable logique de compétitivité. Les déboires de la bibliothèque François Mitterrand, de l'hôpital



Georges Pompidou ou du porte-avions Charles de Gaulle trahissent même une régression dans le management de projets par rapport à la IV<sup>e</sup> République et aux débuts de la Ve. Il faudrait une révolution culturelle dans l'Etat français.

**Comment se situent les principales économies développées dans la mobilisation pour l'intelligence économique ?**

**X.G. :** Aujourd'hui les pays anglo-saxons et en particulier les Nordiques, les Canadiens, sont très en avance. Cette avance peut être attribuée à différentes causes : les contraintes climatiques, de distance et bien entendu la culture protestante plus favorable au partage de l'information et des initiatives. Nous avons deux inconvénients à surmonter. Le premier est d'abord technique car nous sommes sous-dimensionnés en terme d'infrastructures de communication et nous n'avons pas bénéficié des mêmes dynamiques que les Américains par exemple derrière l'émergence des NTIC et du grand programme des « autoroutes de l'information » lancé par Al Gore. Le second est culturel car nous sommes un vieux pays qui ne sait pas encore fonctionner en dehors de logiques hiérarchiques, centralisées et fortement étatisées. Il va nous falloir entrer dans des modes de management qui se situent aux antipodes. C'est une véritable révolution qui se fait aujourd'hui heureusement par le bas via les nouvelles générations. Elle exige une capacité de management de la confiance qui est un

véritable enjeu pour notre pays.

**Y a-t-il des actions collectives à mener pour renforcer le potentiel des entreprises françaises ou européennes ?**

**X.G. :** Oui et certaines ont eu des résultats intéressants. Celle que je connais le mieux a été conduite par l'association CERE (Chaire européenne d'enseignement et de recherche sur l'information et la communication) en région PACA avec comme partenaires la Drire, le Conseil régional et l'Union européenne auprès d'une cinquantaine d'entreprises de type PME-PMI pendant 24 mois. Elle a permis de faire émerger de nouveaux modes de management en réseaux interentreprises et surtout d'insérer à tous les niveaux de l'organisation ce management de la confiance qui est la base d'une bonne intelligence économique. D'autres opérations du même type sont en cours d'émergence dans d'autres régions autour de réseaux d'entrepreneurs et de filières professionnelles. Citons en particulier ce qui est fait au sein du SEFI (Syndicat des entreprises françaises internationales) animé efficacement par Claude Revel. Il y a aussi les expériences qui sont développées au sein des grands groupes en particulier dans leurs actions internationales. Mais dans ce domaine il faut bien distinguer les communications qui sont faites autour des quelques entreprises du complexe militaro-industriel ou aéronautique très exposées à des concurrences de type géostratégiques avec des confrontations entre Etats et ce qui est plus humblement mené par des grands groupes mondiaux avec des escadrilles de PME sous-traitantes pour leur permettre de maintenir leur leadership dans leurs métiers et sur leurs marchés. Ici, la collaboration entre les PME et les groupes a changé de nature : elle est passée de la logique du simple partage à la logique plus complexe et exigeante de l'adossement. Cette réalité suppose de mettre de l'intelligence partout en terme de communication et de management pour qu'en permanence l'ensemble soit performant à tous les niveaux et ce à une échelle internationale, ce qui est le vrai défi de nos entreprises aujourd'hui.

**Propos recueillis par Jean-Luc Gréau et Fanny Guinochet**