

INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

L'apport de l'Histoire dans l'analyse



Qu'il s'agisse d'obtenir une image globale ou bien de mettre certains éléments en perspective, l'analyste en intelligence économique fait souvent appel aux méthodes utilisées en histoire sans même s'en rendre compte. Il est vrai que ces dernières peuvent s'avérer très utiles au spécialiste de l'intelligence économique. Or, s'il est judicieux d'emprunter ses méthodes à la discipline historique, il est parfois difficile pour l'analyste de se concentrer sur ce qui devrait être l'objet de son travail, c'est-à-dire la prospective, et de sortir de l'analyse historique pour produire un document d'aide à la décision opérationnel.



Le travail de l'historien exige une organisation rigoureuse. Les documents historiques sont souvent abondants, mais aussi épars. L'absence d'une date, d'un nom ou d'un événement peuvent faire passer l'historien à côté des clefs de compréhension de son sujet. Aussi la discipline exige-t-elle de solides capacités de synthèse. Ceci explique que les historiens de formation s'intègrent désormais mieux qu'auparavant dans le monde de l'entreprise. Les spécialistes de l'intelligence économique et les historiens partagent, en effet, de nombreux points communs dans leur discipline respective. Il n'est donc pas étonnant que certains outils ou méthodes

développés par les historiens soient, en particulier, facilement transposables à l'analyse en intelligence économique.

Des points communs entre historiens et analystes ?

Le premier élément qui rapproche l'analyste en intelligence économique de l'historien est le rapport à l'information. Celle-ci est la base de ces deux disciplines. Mais l'on touche ici à une première distinction entre les deux activités. L'historien s'appuie essentiellement sur des sources écrites (à l'exception de ce que l'on appelle l'histoire immédiate qui ne représente qu'une petite portion de la discipline his-



torique), alors que l'analyste en intelligence économique s'appuie sur plusieurs types de sources (écrites, orales, télévisées, électroniques...) et ne s'interdit aucun support. Les sources orales qui appartiennent au domaine de l'information informelle sont d'ailleurs importantes en intelligence économique compte tenu de l'objectif qui est de produire un document d'aide à la décision. Mais historiens et analystes se retrouvent sur un point : l'importance accordée à la compréhension du sujet. Cette caractéristique est d'ailleurs tellement importante en intelligence économique qu'il est recommandé que l'analyste soit en contact constant avec le commanditaire de l'étude pour mieux cerner ses attentes.

Il n'est rare de comparer le travail de l'analyste aux œuvres des artistes pointillistes. La récolte d'informations éparses doit être mise en perspective et exige du recul si l'on veut voir et comprendre l'image dans sa globalité. Cette étape préliminaire que tout analyste accomplit en réalisant une étude est une priorité de l'historien qui tente avant tout de comprendre l'ensemble (l'environnement) avant de s'immerger dans les phénomènes particuliers. Pour ce faire, l'analyse des faits est indispensable et l'historien replace immédiatement ceux-ci dans leur contexte pour les mieux comprendre. L'analyste en intelligence économique ne fait pas autre chose lorsqu'il tente par exemple de comprendre pourquoi une société spécialisée dans un domaine cherche un partenariat stratégique dans un secteur qui semble nouveau pour elle. La recherche des phénomènes qui ont précédé ce revirement stratégique comprend les éléments de compréhension... Reste à les trouver. Parfois, le fait de retracer le par-

cours d'un nouveau dirigeant permet d'expliquer certaines réorientations de l'entreprise.

📌 Mesurer les risques grâce aux précédents

Une des raisons essentielles qui justifie l'utilisation par l'analyste de méthodes empruntées aux historiens est l'analyse des précédents historiques. Pour ce faire, l'historien dispose de plusieurs outils ou méthodes. La première de ces méthodes est la confrontation des dates. En effet, le fait d'établir un *timeliner* (voir encadré) peut permettre de comprendre l'enchaînement des faits qui se sont déroulés. Ceci s'avère particulièrement intéressant dans de nombreux cas traités par l'analyste en intelligence économique, par exemple pour dérouler l'apparition d'une crise dont une société a pu être victime. Afin de réaliser ce travail, l'analyste peut agencer les dates sur le papier, ou encore utiliser les outils désormais disponibles tels que le *Timeliner 5.0*. L'élaboration du *timeliner* permet à l'historien de mieux visualiser les enchaînements de cause à effet, qui peuvent être importants pour l'analyste. Ces enchaînements sont aussi importants en histoire qu'en analyse. Lors d'une crise, la reconstruction par un *timeliner* des événements qui ont conduit à cette situation peut permettre de vérifier le type de crise à laquelle l'entreprise fait face et de mieux y répondre. Un enchaînement trop parfait, ou l'identification d'un faisceau d'informations déclenchant la crise et provenant toujours de la même source peuvent permettre de mettre à jour une entreprise de déstabilisation menée par un concurrent.

L'analyste a recours à des matrices d'analyse (PEST, SWOT...), en particulier lorsqu'il doit traiter un



Timeliners et études stratégiques

Les *timeliners* trouvent de multiples applications en intelligence économique. Ils sont particulièrement utilisables pour éclairer des points précis d'une Due Diligence (étude d'honorabilité d'une société) ou d'une étude stratégique.

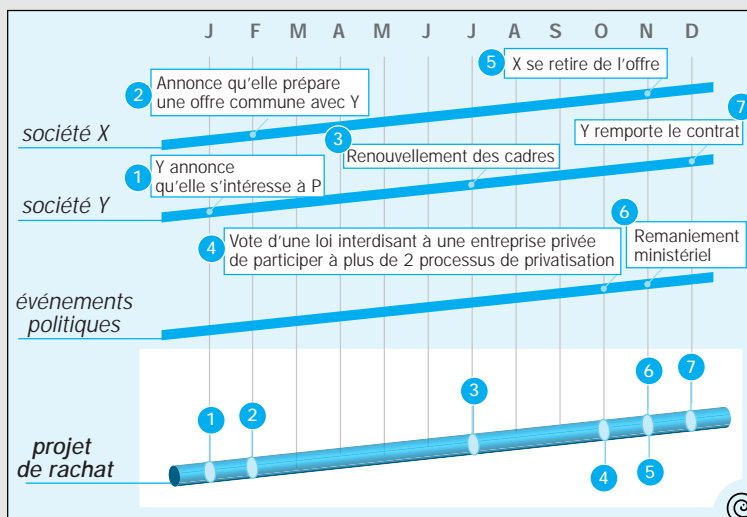
Exemple

La société X est une société concurrente. Elle a annoncé la présentation d'une offre commune avec la société Y pour le rachat d'une entreprise publique (P) au mois de mars. Au mois de décembre, un fil de presse annonce que X se retire du partenariat. Il est nécessaire de comprendre pourquoi.

L'élaboration de *timeliners* permet de clarifier les raisons qui ont pu conduire X à se retirer.

Plusieurs *timeliners* peuvent alors être réalisés concernant les événements internes aux deux sociétés, les événements liés à l'environnement (tel que le politique).

L'élaboration d'un *timeliner* politique peut alors permettre de mettre à jour certains éléments permettant à l'analyste de mettre en évidence des liens de cause à effet possibles. Ainsi, des hypothèses peuvent se dégager pouvant être liées à des événements politiques ou des divergences d'opinion entre les décideurs. Ces dates



auparavant éparpillées dans les dépêches prennent alors du sens. Reste plus alors à l'analyste qu'à confirmer ou infirmer ses hypothèses.

Dans l'exemple présenté ici, un *timeliner* est établi pour chaque société et l'environnement. Enfin, le *timeliner* regroupe toutes les informations, ce qui permet de faire des hypothèses d'après lesquelles X peut soit être concernée par la loi votée, soit par d'autres éléments pas encore mis à jour. L'hypothèse peut alors être confirmée ou infirmée par quelques appels téléphoniques ciblés. ■

nombre important de données. L'étude du précédent historique est alors très utile notamment dans les phases de prospective ou d'anticipation des risques. L'analyste peut en effet s'appuyer sur les précédents historiques pour établir une mesure de risques. Pour ce faire, il est important qu'il ait au préalable une bonne connaissance des enchaînements qui mènent à une crise. Il est possible de classer les événements en fonction du niveau de risque qu'ils représentent. Ainsi, s'il tente de définir le risque qu'une entreprise peut courir face à une ONG, il découvrira les différents modes d'actions de ces ONG pour les qualifier d'un niveau de risque en fonction des

précédents connus. D'autres éléments rentrent évidemment en compte tels que le domaine d'activité, le type de l'ONG. Par l'étude de grandes crises ayant par exemple impliqué des ONG, telles que les crises de la plate-forme Brent Spar, les attaques contre Nike sur le thème des droits de l'Homme... un analyste peut aisément déterminer les indicateurs qui permettent de mesurer l'ampleur de l'attaque et les conséquences possibles.

📌 Présenter les résultats

La présentation des résultats est extrêmement importante en histoire. En effet, les enchaînements

logiques ou non, ou la mise en parallèle d'idées parfois très éloignées et pourtant liées exigent une exposition claire des idées. L'historien, dans ce processus, peut avoir recours aux catalogages et lister les faits pour en tirer des données. En même temps, il doit aussi pouvoir dégager des faisceaux d'événements des éléments qui peuvent contredire son hypothèse. D'autre part, souvent l'historien (qui en France doit aussi étudier la géographie), renforce son discours par des cartes, des tableaux de résultats. Le bon historien se sert de ces documents pour rendre son propos plus clair et ne présente ces documents que s'ils apportent de la matière à son étude. De même le spécialiste en intelligence économique, s'il adresse ses documents à des dirigeants ne peut pas se permettre de manquer de clarté ou d'encombrer son étude de cartes superflues. Enfin, un des principaux enseignements de la discipline historique est la rigueur dans la citation des sources. Cet exercice est en effet très formalisé en histoire. Il est souvent frustrant pour un décideur de ne pas connaître la source d'un document. Une information n'a évidemment pas le même poids lorsqu'elle provient d'un article de journal ou d'un entretien avec un responsable de la société concurrente. L'importance accordée aux sources permet à l'historien de faire la part de ce qui est un fait de ce qui est une hypothèse. Il peut aussi confronter les sources et les courants comme le fait un analyste.

Le dilemme

En réalité, si comme nous l'avons montré, les méthodes de l'historien sont particulièrement intéressantes pour les spécialistes en intelligence économique, car souvent proches, les deux disciplines sont animées de philosophies très différentes. L'intelligence économique doit aboutir à des prises de décision. Les documents produits (études, notes de synthèses...) ont souvent des cadres importants de la société pour destinataires. L'historien peut se permettre des excès parfois influencés par ses idées politiques et on est en réalité souvent bien loin du vœu pieux invoqué dans les facultés d'histoire d'après lequel l'historien ne serait d'aucun temps ni d'aucun pays. Les batailles historiographiques témoignent du manque d'objectivité dont la cause est tantôt religieuse, tantôt politique ou encore culturelle. Le spécialiste en intelligence économique doit être le plus droit possible. Ses écrits devant aboutir à des prises de décisions parfois lourdes, son objectivité est encore plus importante et ne se limite pas à un exercice intellectuel. En somme, pour l'historien, l'histoire est une fin en soi alors que l'analyste ne s'appuie sur l'histoire que pour mieux anticiper l'avenir.



Pour en savoir plus... :

- *Timeliner 5.0*, www.tomsnyder.com
- www.wisdombuilder.com

Grégory Zouane ●

