

Christian Marcon  
Nicolas Moinet

# **L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE**

2<sup>e</sup> édition



© Dunod, Paris, 2011

ISBN 978-2-10-057137-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# SOMMAIRE

<b>Remerciements</b>	<b>6</b>
<b>Avant-propos</b>	<b>7</b>

## **CHAPITRE 1** **Les notions clés de l'intelligence économique**

<b>I</b>	<b>La veille</b>	<b>12</b>
<b>II</b>	<b>La protection de l'information</b>	<b>15</b>
<b>III</b>	<b>Le <i>knowledge management</i></b>	<b>19</b>
<b>IV</b>	<b>L'influence</b>	<b>26</b>
<b>V</b>	<b>Conclusion: manager en réseau l'intelligence économique</b>	<b>30</b>

## **CHAPITRE 2** **Fondements et histoire de l'intelligence économique « à la française »**

<b>I</b>	<b>Les fondements théoriques et pratiques de l'intelligence économique</b>	<b>34</b>
1	Les militaires, les services spéciaux et le renseignement au premier rang	35
2	Les sciences de l'information et de la communication, par nature	38
3	L'économie et la gestion, malgré tout	41
4	Et puis tous les autres!	45
<b>II</b>	<b>L'intelligence économique à la française</b>	<b>46</b>
1	Les entreprises lentement mais sûrement	47
2	L'État dans l'arène	49

3	Des réseaux en chantier permanent	53
4	De la matière grise à foison	56
<b>III</b>	<b>Conclusion : vers une intelligence économique francophone ?</b>	<b>59</b>

## CHAPITRE 3

### L'intelligence économique d'entreprise

<b>I</b>	<b>Le cycle du renseignement</b>	<b>62</b>
1	L'orientation générale	63
2	La recherche d'informations	66
3	L'exploitation	71
4	La diffusion et la mémoire	72
5	La sécurité du cycle	75
6	Qualité et dynamique d'apprentissage	76
7	Limites du cycle et <i>Target Centric Approach</i>	80
<b>II</b>	<b>Les logiciels de veille et de KM</b>	<b>81</b>
<b>III</b>	<b>L'éthique</b>	<b>84</b>

## CHAPITRE 4

### L'intelligence territoriale

<b>I</b>	<b>Intelligence économique et développement des territoires</b>	<b>92</b>
1	Le choix difficile de la bonne échelle d'analyse	92
2	Les approches de la localisation d'activités	96
3	L'intelligence territoriale, finalement, qu'est-ce que c'est ?	98
<b>II</b>	<b>L'intelligence territoriale « à la française »</b>	<b>101</b>
1	Pôles de compétitivité et intelligence territoriale	101
2	La politique publique déconcentrée d'intelligence économique	104
3	Héritage du plan national des CCI pour l'intelligence économique	106

<b>III</b>	<b>Approche internationale comparée</b>	<b>108</b>
1	Les États-Unis toujours en position dominante	109
2	Voyage au pays des samourais de l'information	112
3	L'Europe des réseaux: Allemagne, Royaume-Uni	114
4	Nouveau perdant, nouveaux entrants?	117
5	Pour conclure, un schéma général	119
	<b>Bibliographie</b>	<b>123</b>
	<b>Index</b>	<b>125</b>

## REMERCIEMENTS

À Chantal et Frédérique pour leur patience renouvelée,  
à Emmanuelle et Vincent.

Nous dédions cet ouvrage aux jeunes professionnels, présents et à venir, ainsi qu'aux pionniers de l'intelligence économique qui ont su créer des vocations, entraîner de nouveaux talents dans leur sillage et les aider à prendre leur envol.

Nous remercions les praticiens d'entreprise, les chercheurs et les étudiants qui, par leur confiance, leurs questions et leurs idées ont aidé ce livre à voir le jour.

Enfin, nous remercions plus particulièrement :

Édith Cresson, Bernard Carayon, Robert Guillaumot, Christian Harbulot, Alain Juillet et Pierre Lacoste pour leur intense lobbying au plus haut niveau de l'État et du monde économique.

Jacques Debord, Pierre Fayard, et Guy Massé sans qui l'ICOMTEC de l'Université de Poitiers n'aurait pu devenir un pôle de référence en intelligence économique et en communication.

Jacqueline Sala et Philippe Souhiard de *Veille Magazine* pour leur gentillesse et leur dynamisme. Depuis plus de quinze ans, ils jouent un rôle déterminant pour diffuser l'intelligence économique.

À la mémoire de Jean-Pierre Bernat  
et Jean Pichot-Duclos

## AVANT-PROPOS

On prête au philosophe des sciences Gaston Bachelard, cette histoire d'ombre et de lumière. Rentrant chez lui par une nuit sans lune, il aperçoit un homme agenouillé au pied d'un réverbère. Visiblement éméché, ce dernier semble nerveux. « Vous avez perdu quelque chose ? » l'interroge Gaston Bachelard. « Mes clés » répond l'homme. « Mais êtes-vous sûr de les avoir perdues ici ? » demande le philosophe alors que la chaussée semble désespérément vide. « Non », répond l'homme. « Je les ai perdues plus loin mais ici c'est éclairé ! ».

Cette petite histoire illustre bien le propos de cet ouvrage. Avant de maîtriser des outils, aussi puissants soient-ils, faire de l'intelligence économique demande de se méfier de la lumière rassurante des réverbères. Chercher uniquement dans les zones éclairées est le meilleur moyen de s'aveugler, de ne pas voir venir une innovation, de subir une nouvelle norme, d'avoir une vision restreinte de la concurrence, d'oublier l'intérêt de ses clients, etc. Pour contrer des travers aussi courants, il faut avant tout mettre en œuvre un dispositif intelligent capable de scruter en permanence son environnement pertinent, d'en comprendre la dynamique et de l'influencer. Concevoir l'information et la communication d'un point de vue stratégique ne va pas de soi et demande même de mener collectivement une véritable révolution culturelle. Rester en éveil, protéger ses données sensibles ici, partager ses informations là, activer des réseaux humains ou mettre en œuvre des stratégies d'influence demande une culture de *l'intelligence* fort éloignée d'une éducation française classiquement centrée sur l'individu et l'idée d'une concurrence pure et parfaite.

Oui, mais voilà. Le temps de la fable dure celui des études. Très rapidement apparaît une évidence : rendre la meilleure copie ne suffit pas pour être le premier. L'équipe représentant la candidature de Paris aux Jeux olympiques 2012 s'en souviendra longtemps : avoir le meilleur dossier ne suffit pas pour remporter la majorité des voix du Comité international

olympique. Et si Londres a pu finalement coiffer Paris au poteau, c'est grâce à une stratégie d'influence fort intelligente et... tout de même un très bon dossier.

L'objectif de cet ouvrage est de donner à voir et d'aider à comprendre ce que recouvre le défi de l'intelligence économique. Il est un guide pour mieux appréhender un univers complexe où l'information et la communication sont des armes stratégiques. Il y sera question sans tabou de renseignement ouvert, de gestion des connaissances, de sécurité ou d'influence. Les principaux acteurs, les méthodes ainsi que les outils qu'ils utilisent seront présentés de manière synthétique et critique. Mais que le lecteur choisisse ou non par la suite d'approfondir sa connaissance et sa pratique de l'intelligence économique, ce petit livre aura eu pour ambition de l'amener à sortir du cadre habituel en s'aventurant dans des zones peu ou pas éclairées. En n'oubliant jamais que menaces et opportunités sont les deux faces d'une même pièce. Et que si l'économie prend parfois des voies extrêmes, elle est avant tout génératrice de richesses.

Ce petit ouvrage se veut une initiation à l'intelligence économique. Initiation ne voulant pas simplement dire introduction mais bien commencement. Aussi espérons-nous réussir ici, dans le domaine de l'intelligence économique, le noble objectif si bien formulé par le poète grec Aristophane : « Éduquer, ce n'est pas remplir un vase, c'est allumer un feu. »

Nous proposons un parcours en quatre étapes. Une découverte des notions clés que sont la veille, la protection de l'information, le *knowledge management*, l'influence, permettra au lecteur d'entrer dans le sujet (chapitre 1). Puis, pour mieux en cerner les contours, nous nous plongerons dans les fondements de l'intelligence économique, fondements théoriques et pratiques d'une part, fondements de l'histoire contemporaine de l'intelligence économique en France d'autre part (chapitre 2). Nous explorerons ensuite l'intelligence économique d'entreprise, ses phases, ses outils (chapitre 3). Enfin, nous ouvrirons notre étude à l'intelligence territoriale, dans ses formes et strates multiples, françaises et étrangères (chapitre 4).

## CHAPITRE 1

# Les notions clés de l'intelligence économique

« Définir, écrivait Aldous Huxley, c'est entourer d'un mur de mots un terrain vague d'idées ». Cette réflexion philosophique décrit parfaitement la hantise que les experts du domaine connaissent tous un jour : donner une définition de l'intelligence économique. Un véritable cauchemar dont certains rêvent encore la nuit ! Certes, on peut s'en émouvoir car nous autres cartésiens aimons bien ce qui est « carré ». « Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement », écrivait Nicolas Boileau. Mais l'intelligence économique n'entre pas dans les cases du prêt à penser. Esprits scolaires s'abstenir...

Alors, plutôt que de définir, commençons par un cas d'intelligence économique rapporté dans la prestigieuse *Harvard Business Review* où Donald Spero, président de Fusion Systems Corp., une entreprise américaine, relate le conflit qui l'a opposé au géant nippon Mitsubishi Electric (Spero D., "Patent Protection or Piracy – A CEO View Japan", *Harvard Business Review*, sept.-oct. 1990).

Fusion Systems est une PME innovante qui a inventé un dispositif de lampes à ultra-violet. Au milieu des années soixante-dix, elle décide d'entrer sur le marché japonais en vendant son dispositif novateur par l'intermédiaire de distributeurs locaux. Quelques temps après, Mitsubishi Electric achète un exemplaire de ce système et ne tarde pas à déposer une demande de brevet puis bientôt 300 autres concernant les technologies de lampes à micro-ondes à forte intensité. Près de dix ans ont passé depuis son entrée sur le marché japonais quand, s'appêtant à ouvrir une filiale dans ce pays, Fusion s'interroge sur ces nombreux dépôts de brevets. Que s'est-il passé ? L'étude des brevets japonais montre que la tactique de Mitsubishi a consisté à déposer

des dizaines de brevets autour de la technique de base du dispositif de lampe à ultra-violet de Fusion. Ce « déluge de brevets » a pour objectif d'accéder à la technologie d'une autre entreprise par des échanges de brevets. L'objectif est de fermer un marché afin d'obtenir une technologie-clé (ici la lampe à micro-ondes) en jouant sur les rapports de force et l'encercllement.

Cette histoire bien réelle nous permet d'approcher ce que l'on entend par intelligence économique. Dans un cas, celui de Mitsubishi Electric, nous avons une entreprise qui surveille son environnement. Sans doute alertée par les distributeurs locaux qui commercialisaient le produit, elle en achète un exemplaire afin que ses ingénieurs fassent du *reverse engineering*, c'est-à-dire qu'ils le décortiquent et reconstituent la chaîne qui a permis de concevoir et réaliser la lampe à ultra-violet. L'entreprise nipponne sait parfaitement utiliser le système japonais des brevets pour prendre un avantage sur Fusion Systems et renverser la situation à son avantage. À l'inverse, cette dernière ne surveille pas réellement un marché japonais qu'elle ambitionne pourtant de conquérir. Elle méconnaît un système de brevets et plus globalement une machine de guerre économique pourtant connue à cette époque pour être particulièrement efficace. À un bémol près : capable de rebondir après ce qu'elle a vécu comme un échec, l'entreprise américaine arrivera finalement à contrer cette manœuvre. Mais l'administration américaine qui s'emparera de l'affaire, ne fera renoncer Mitsubishi que six ans après le début de cette aventure !

D'un côté, nous avons donc une entreprise qui est en intelligence avec son environnement et, de l'autre, une qui l'est moins. D'un côté, nous avons une entreprise qui est en mesure d'opérer le croisement de l'information et de la stratégie et, de l'autre, une qui l'est moins. L'intelligence est un avantage relatif. La question n'est pas d'être tout puissant mais bien d'être un peu plus intelligent que l'autre au moment opportun. Mitsubishi Electric n'est pas un modèle d'intelligence économique car dans le domaine de la stratégie la notion de modèle est un non sens. Non. L'avantage est ici relatif dans le temps comme dans l'espace. Rares sont ainsi les stratèges qui n'ont pas chuté durement après avoir remporté des victoires éclatantes. La première menace

est l'absence d'intelligence collective, à l'image des fameux trois singes : l'un se masque les yeux, un autre se bouche les oreilles et le dernier refuse de communiquer. Que celui qui n'a pas, un jour, adopté ce type de comportement leur jette la première pierre. Alors, imaginons toute la difficulté qu'il y a pour une organisation à s'organiser collectivement pour ne pas tomber dans les travers symbolisés par les trois singes. Si la compétence est individuelle, l'intelligence est collective. Un service, aussi compétent soit-il, ne pourra rien si la direction refuse de l'entendre. Et les combinaisons sont variées. Sherlock Holmes serait-il le grand détective que nous connaissons sans son cher Watson ?

À quoi tient cette absence d'intelligence collective ? Tout d'abord à l'absence de vision stratégique : « *Nul vent n'est favorable pour celui qui ne sait où il va* », expliquait le philosophe Sénèque. Qu'il s'agisse de surveiller son champ concurrentiel, de protéger ses informations stratégiques, de capitaliser ses connaissances ou d'influencer son environnement, la question est bien celle de l'utilisation stratégique de l'information. Avec une précision qui a son importance : l'information dont nous parlons est obtenue légalement et son utilisation doit respecter l'éthique des affaires. L'espionnage ou les logiques manipulatoires n'entrent donc pas dans le champ d'action de l'intelligence économique. Par contre, elles entrent bien dans son champ d'étude puisqu'il faut savoir s'en prémunir. Devant permettre à une entreprise ou à un État d'obtenir un avantage certain et durable, l'intelligence économique ne peut ignorer l'âpreté des batailles économiques et faire fi des rapports de forces.

L'exemple des brevets montre bien l'étendue de l'utilisation stratégique de l'information. Un brevet est un titre de propriété industrielle qui protège une innovation technique pendant vingt ans. En contrepartie, l'innovateur rend publique son avancée. Nul ne peut commercialiser ou réutiliser son innovation sans son accord (licence). Par contre, l'information est accessible dix-huit mois après le dépôt du brevet. Autrement dit, alors que la protection a longtemps essentiellement dépendu du secret, c'est aujourd'hui la logique inverse qui s'impose : pour protéger il faut rendre

public. Bien sûr, tout n'est pas brevetable et certaines entreprises privilégient encore la culture du secret (Coca Cola) ou jouent habilement sur les deux logiques (Michelin). Néanmoins, si le brevet protège, il livre également de précieuses informations aux concurrents qui les surveillent. D'autant que s'ils utilisent des logiciels sophistiqués ou font appel à des cabinets spécialisés, ils peuvent reconstituer le portefeuille de brevets du concurrent et éclairer ainsi leur vision de sa stratégie. En se méfiant néanmoins des éventuels brevets leurres que celui-ci a pu déposer pour les induire en erreur. Telles sont les utilisations stratégiques possibles du brevet qui est à la fois un titre de propriété industrielle, une source d'information et... une arme économique.

## I LA VEILLE

Les images ne manquent pas pour illustrer la notion de veille. Parmi elles, le radar est sans doute la plus utilisée. Déjà, l'idée de vigilance renvoie à celle de la vigie, qui du haut de son mât, scrute l'horizon. La technologie aidant, veiller revient à systématiser la surveillance de son environnement, à l'instar du radar qui tourne en permanence à 360° pour repérer les éventuelles menaces pouvant faire obstacle à la bonne marche du navire. D'autres préfèrent la métaphore automobile, la veille étant présentée, avec la prospective, comme les phares qui éclairent la route. Vigie ou éclaireur, le veilleur est là pour épauler le décideur, répondre à ses questionnements en fournissant les pièces qui manquent au puzzle (on parle d'information élaborée, d'information stratégique, de renseignement, etc.) et même l'accompagner dans la reconstitution d'une mosaïque qui comporte toujours des zones d'ombre. Mais ne nous leurrions pas : décider se fait toujours en situation d'information imparfaite. La zone éclairée par le projecteur n'est jamais totale et l'image rendue par le radar n'est jamais qu'une vision de la réalité. Le veilleur est donc là pour limiter le risque en fournissant des informations à haute valeur ajoutée. Il n'est pas de son seul ressort de produire de l'intelligence, œuvre nécessairement collective qui se concrétise par une décision. Finalement, la veille est en cela semblable à l'assurance. Si on

n'est pas toujours en mesure de mesurer l'intérêt de l'information et d'évaluer précisément son impact sur la décision et l'action, nous avons tous pu constater un jour ce qu'il en coûtait d'être mal informé (ou non assuré). « L'ignorance coûte plus cher que l'information », aurait dit J. F. Kennedy. Encore faut-il, une fois la prise de conscience établie, mettre en œuvre de manière systématique les veilles nécessaires au développement de l'entreprise.

Veille est un terme générique qui peut se voir adjoindre de nombreux qualificatifs car il n'existe pas une veille mais des veilles dont la réalité va dépendre des secteurs, de la culture de l'entreprise, de son champ concurrentiel et des moyens alloués. Par exemple, Robert Salmon, ancien vice-président de L'Oréal en charge de la prospective, relevait dans son domaine sept grandes veilles : technologique, concurrentielle, commerciale, géographique, législative, sociétale et géopolitique (Robert Salmon et Yolaine de Linares, *L'intelligence compétitive*, Économica, 1997).

Classiquement, chaque type de veille prend en charge des thématiques spécifiques. Par exemple :

- veille technologique : avancées fondamentales, innovations techniques, normes, process, cartographie des experts et des équipes de recherche... ;
- veille commerciale : suivi des clients, nouveaux prospects, réseaux de distribution, méthodes commerciales, image auprès des clients... ;
- veille marketing : évolutions des parts de marché, nouveaux besoins, nouveaux produits, suivi des prescripteurs, tendances, innovations de rupture... ;
- veille achat : tarifs, santé financière des fournisseurs, alliances, nouveaux produits... ;
- veille juridique : lois et décrets, réglementation, jurisprudence, débats parlementaires... ;
- veille concurrentielle : ressources technologiques, financières, humaines, nouveaux contrats, alliances, concurrents anciens et nouveaux entrants... ;
- ...

Cette liste non exhaustive montre qu'il ne faut pas trop se fier aux qualificatifs : derrière la veille technologique se cache parfois une veille sur les concurrents comme derrière la veille concurrentielle se trouve souvent une forte dimension technologique. Pour une entreprise, l'essentiel est de couvrir les thématiques qui entrent dans son environnement pertinent et répondent aux questions précises qu'elle se pose afin d'atteindre ses objectifs stratégiques. Par exemple, s'il s'agit d'une entreprise pétrolière en quête de renseignement sur un concurrent : quelle est la validité des technologies d'exploration et de forage utilisées par son concurrent ? Quelles sont les ressources financières dont il dispose ? Quelle est sa stratégie de communication ? Déploie-t-il une stratégie d'influence vis-à-vis des autorités locales ? A-t-il des connexions avec le gouvernement ? Etc.

Bien entendu, l'intelligence économique n'est pas seulement l'affaire des grandes entreprises. Votre boulanger lui-même devrait être plus vigilant et solliciter des veilleurs : n'y a-t-il pas un projet d'urbanisme susceptible de changer l'équilibre de la population locale ? Une rocade en construction qui changera les flux de véhicules et détournera une partie de sa clientèle de passage ? Quid des technologies qui permettront à chacun de cuire son pain chez lui ? Comment les consommateurs réagiraient-ils si, en raison de la grippe aviaire, ils commençaient à s'interroger sur l'innocuité des œufs, présents dans presque toute la pâtisserie ? Nous verrons plus en détail des méthodologies ainsi que des exemples concrets de mises en œuvre dans le chapitre consacré à l'intelligence économique d'entreprise. Précisons enfin que la veille est internationale par essence car, même si l'entreprise n'exporte pas, elle a des concurrents étrangers, présents ou à venir. Ne suivons donc pas l'exemple de ce chef d'entreprise charentais qui disait ne pas s'intéresser aux normes édictées à Bruxelles sous prétexte que son marché était uniquement circonscrit à la Charente. Comme quoi il peut être utile de réviser quelquefois sa géographie !

Si les professionnels de l'intelligence économique, et en particulier les chargés de veille, sont souvent considérés comme les « James Bond » de l'entreprise, leur travail n'a pourtant

pas grand-chose à voir avec celui des espions. Certes, ils recherchent, analysent et diffusent des informations souvent qualifiées de stratégiques... mais les méthodes employées sont toujours légales. En cela, les professionnels de la veille font d'abord partie du monde des travailleurs du savoir, à l'instar des journalistes, des chercheurs ou des consultants. Leur matière première est l'information. Et loin de se cantonner aux seuls aspects techniques, les chargés de veille sont également des organisateurs. Car au-delà des méthodes et des outils, la veille est une question de dispositif.

L'entreprise Décathlon, qui commercialise des articles de sports et en produit sous ses propres marques, a su mettre en œuvre un dispositif de veille des plus intelligents sur fond d'une culture qui mêle la passion du sport et l'écoute active du client. Lorsqu'ils vont travailler au Campus (c'est le nom du siège situé près de Lille), les ingénieurs et spécialistes du marketing passent par le magasin, histoire de ne jamais oublier que c'est là que tout se joue en dernier ressort. Il leur arrive d'ailleurs parfois de rentrer leurs badges et de se fondre dans la foule des clients, histoire d'observer. Régulièrement, celui qui est à l'origine d'un produit tient le stand correspondant afin de rester au contact de l'utilisateur et recevoir ses critiques. De même, si la pratique d'un sport est demandée aux employés, ce n'est pas seulement pour maintenir leur forme mais également pour tester les produits. Enfin, la veille est parfois très élaborée. Ainsi, lorsqu'il fut décidé de modifier la disposition du rayon sac à dos (présentation par contenances et non par prix ou par marques), des enquêteurs munis de caméras étaient là pour filmer les réactions des clients.

## ■ LA PROTECTION DE L'INFORMATION

La dimension sécuritaire de l'intelligence économique est sans aucun doute la plus médiatique pour au moins deux raisons. Premièrement, elle traite d'affaires croustillantes où il est question de pillage technologique, d'espionnage industriel, d'écoutes, de piratage informatique, etc. Un univers où la réalité dépasse souvent la fiction. Deuxièmement, elle renvoie à un univers méconnu, celui du renseignement, souvent observé par le petit bout de la lorgnette des dérives « barbouzardes » (autant les fonctionnaires du renseigne-

ment sont des professionnels mus par leur devoir, autant les « barbouzes » s'affranchissent de toute déontologie au profit d'intérêts privés). D'où une confusion des genres entre deux mondes qui s'interpénètrent mais ne se confondent pas.

Bien que médiatique, la dimension sécuritaire de l'intelligence économique reste à développer. Pour des raisons culturelles et organisationnelles, la plupart des entreprises françaises sont, en effet, très réticentes à mettre en œuvre une politique de sécurité active. La DCRI (Direction centrale du renseignement intérieur, ex-DST) qui est chargée de sensibiliser les acteurs économiques à ces questions n'est pas prête d'arrêter ses conférences tant les failles mettent du temps à être comblées quand, dans le même temps, la variété et l'intensité des menaces s'accroissent. Dans ce domaine, deux grandes catégories de menaces peuvent être considérées : les actions « dures » et les actions dites « obliques ».

Les actions « dures » tombent en général sous le coup de la loi : vol d'ordinateurs, sabotage d'un produit, écoutes téléphoniques « sauvages », atteinte à la vie privée d'un dirigeant, débauchage de cadres, attaques informatiques, campagne de désinformation, etc. Les exemples ne manquent pas... dès lors que les délits sont repérés car, dans ce domaine, il est parfaitement possible de ne rien voir. Ainsi, un vol programmé d'informations pourra être maquillé en simple cambriolage ou vol à la tire, un débauchage visant la déstabilisation en simple concurrence, une campagne de désinformation orchestrée en simple histoire de rumeur, des attaques informatiques en simple problème technique. Sans compter qu'un cadre peut se voir copier son disque dur ou être écouté au téléphone sans jamais s'en rendre compte. Aucune personne ni aucune organisation ne sont à l'abri, pas même une entreprise comme Michelin, pourtant dotée d'une forte culture du secret et d'un système de sécurité conséquent. Il n'empêche. La sécurité totale n'existant pas, Michelin s'est fait dérober, il y a quelques années, un pneu de compétition lors d'un rallye automobile. Or, ce produit dernier cri issu d'un important effort de recherche-développement n'avait pas fait l'objet d'un dépôt de brevet, l'entreprise préférant garder son secret de fabrication (en théorie,

un concurrent mal intentionné pourrait déposer un brevet à la place de Michelin mais ce risque est peu probable car ce serait signer là le vol). Dans l'hypothèse où il s'agit bien d'un vol perpétré par un concurrent, ce dernier gagne du temps et économise les millions d'euros dépensés par la firme de Clermont-Ferrand en recherche-développement.

À côté de ces actions dures, les actions dites « obliques, pour ne pas être empreintes d'un grand sens éthique, n'en sont pas moins permises (puisque non interdites) et peuvent causer également d'importants dommages. Parmi elles, citons : questionner les sous-traitants, les clients ou fournisseurs... de son concurrent ; écouter attentivement les conversations privées dans un lieu public ; décortiquer les produits du concurrent (*reverse engineering*) ; conduire des négociations factices pour obtenir des informations... Là aussi, les exemples ne manquent pas. Il y a quelques années, un magazine destiné aux médecins rapportait que les commerciaux d'un fabricant de matériel médical passaient des heures dans les ascenseurs des hôpitaux pour écouter les conversations et en savoir plus sur leurs concurrents.

Dans le domaine dit de la « guerre de l'information » (ou encore « infoguerre »), la prime revient à l'attaquant. Perrier s'en souvient encore qui ne s'est jamais vraiment remis de l'affaire qui le déstabilisa au début des années quatre-vingt-dix. Une affaire qui reste d'ailleurs encore largement inexplicquée. Erreur humaine à la source ? Des traces de benzène, un composé présent naturellement dans la boisson gazeuse, sont décelées en quantité « anormale » aux États-Unis par un laboratoire de Caroline du Nord. Hystérie oblige, l'entreprise retire toutes ses bouteilles du marché américain sur fond de plaintes sans doute commanditées. Mais elle ne se remettra jamais réellement de l'épreuve, ne renouant avec les bénéfices que dix ans plus tard. Questions : pourquoi cette analyse de l'eau ? Qui a prévenu la presse ? L'ampleur de l'affaire est telle que la mutinationale d'investigation Kroll (où se trouvent des anciens des services secrets américains) est chargée de l'affaire. Mais bizarrement s'en dessaisit... Pour des raisons d'intérêt national ? Nestlé profitera de l'affaiblissement de Perrier pour réaliser une OPA. Mais c'est Coca-

Cola, qui a vu les parts de marché de Perrier s'accroître les dix années précédentes et redoute l'alliance du français avec Pepsi-Cola, qui sera montrée du doigt (Guillaume Dasquié, *Secrètes Affaires*, Flammarion, 2001).

Certaines affaires peuvent également être un savant dosage d'actions dures et obliques. Ainsi, pendant plusieurs mois, les cadres d'une entreprise sous-traitante de l'aéronautique sont approchés par des clients potentiels : échange de cartes de visites, discussions, etc. Une nuit, l'entreprise est prise d'assaut par un commando d'hommes cagoulés qui, après avoir neutralisé le vigile, récupèrent les ordinateurs qui contiennent les informations sur le projet confidentiel en cours. Comment ont-ils su trouver les bons bureaux aussi rapidement ? À partir des informations recueillies auparavant – et notamment des cartes de visites échangées –, l'un des voleurs a composé les numéros de poste à partir du standard. Dès lors, il ne restait plus aux autres qu'à se diriger dans l'entreprise au gré des sonneries de téléphone !

À une tout autre échelle, une grande entreprise française, leader mondial de son secteur, avait été victime, quelques années auparavant, de déstabilisations simultanées dont la concordance était pour le moins suspecte. Dans un premier temps, un concurrent l'avait ainsi attaqué auprès de l'Union européenne pour entrave à la concurrence. Au même moment, une société de communication anglo-saxonne se voyait confier comme mission de diffuser auprès des médias des informations techniques négatives concernant les produits de l'entreprise. Enfin, la presse ne tarda à révéler que la même entreprise venait d'être victime de fuites d'informations et qu'un de ses cadres faisait l'objet d'une enquête de police. Paranoïa ?

Ce type de déstabilisation ne touche pas que les grandes entreprises, loin s'en faut. Mais celles-ci résistant mieux, elles peuvent en témoigner, ce qui n'est pas toujours le cas des PME. Avant l'attaque, c'est l'idée que « les accidents n'arrivent qu'aux autres » qui l'emporte. Après l'attaque, c'est l'omerta qui prévaut. Sans compter que certains dirigeants crient au loup pour masquer leurs propres malversations. Si l'excès de paranoïa nuit, faut-il pour autant jouer les agneaux quand le loup est réellement dans les parages ? Il y a quelque temps, la DCRI déjoua un plan d'attaque contre

deux entreprises du Poitou. Mettant la main sur un « rapport d'étonnement » en japonais, les enquêteurs découvrirent que ces PME faisaient l'objet depuis plusieurs semaines d'une étroite surveillance. Tout y était consigné : le tableau de bord des entreprises, leurs faiblesses et même la vie privée des dirigeants. Ceux-ci tomberont d'ailleurs des nues en découvrant le plan d'attaque dont ils devaient être bientôt les victimes afin de laisser le champ libre à la filiale d'une multinationale. Pourquoi voler quand il suffit d'acheter ?

La notion de protection est plus large qu'il n'y paraît. Ainsi ne s'agit-il pas simplement d'enfermer ses dossiers dans une armoire forte ou de porter chaque soir les documents confidentiels à la déchiqueteuse, actions essentielles au demeurant. Il peut s'agir également de « briefer » ses collaborateurs sur les informations à ne pas diffuser et sur celles qu'il est possible, au contraire, de donner... en guise de monnaie d'échange. Si tout acteur cherche à obtenir des informations sur les autres, il y a fort à parier que les autres cherchent à se procurer des informations sur lui. Or, pour recevoir, il faut savoir donner, appâter même. Les joueurs de dames le savent bien : il faut accepter de « sacrifier des pions » pour en prendre d'avantage. Voir sans être vu nécessite donc de protéger ses informations stratégiques au sens large du terme. « Lorsque vous fermez à clef les portes d'un laboratoire, disait Pasteur, vous enfermez plus de choses à l'extérieur du laboratoire qu'à l'intérieur. » Protéger en enfermant ou protéger en diffusant ? Il n'existe pas de recette miracle mais des choix stratégiques à opérer. Ici, une entreprise préférera payer une amende plutôt que de diffuser ses résultats financiers aux organismes officiels. Mais là, elle préférera les rendre publics, consciente que la visibilité ainsi obtenue pourrait lui attirer de nouveaux clients...

### ■■■ LE KNOWLEDGE MANAGEMENT

Dans des environnements toujours plus incertains et turbulents, la vieille organisation pyramidale s'efface au profit de l'organisation en réseau. Dans celle-ci, le contrat l'emporte sur la contrainte, la responsabilité sur l'obéissance,

le désordre sur l'ordre, le risque partagé sur la limitation du hasard, le projet sur la discipline, l'enjeu sur l'objectif quantifié, enfin l'information co-élaborée et échangée sur l'information diffusée et contrôlée.

Organisation pyramidale	Organisation en réseau
contrainte	contrat
obéissance	responsabilité
ordre	désordre
limitation du hasard	risque partagé
discipline	projet
information diffusée et contrôlée	information co-élaborée et échangée

Dans l'ère économique de la production de masse, la rationalisation de la production permettait de réaliser des économies d'échelle, sources de profit. L'organisation pyramidale reposait sur un système d'information également pyramidal conçu pour contrôler la mise en œuvre de la planification. Redessinée sous forme de réseau, l'organisation s'insère dans un tissu de relations entre acteurs et environnement qu'elle transforme tout en étant elle-même transformée. Dans ce nouveau contexte où il faut être en perpétuel mouvement et innover sans cesse, la connaissance joue un rôle moteur.

L'un des enjeux majeurs du management est donc aujourd'hui le management de la connaissance (ou encore gestion des connaissances), plus connu sous le terme anglo-saxon de *Knowledge Management* ou KM. Éclatées en unités autonomes (*business units*), devant se mouvoir dans des environnements complexes, condamnées à innover, constatant en général un accroissement du *turn-over*, les entreprises cherchent à connaître, gérer et développer les compétences et les connaissances qu'elles possèdent en leur sein, ont perdu ou doivent acquérir. N'est-ce pas là le passage d'une organisation à l'autre? La façon dont les sociétés communiquent et gèrent leur capital intellectuel est désormais une source essentielle d'avantage concurrentiel.

C'est au début des années quatre-vingt-dix que les entreprises, d'abord américaines, se lancent dans le management des connaissances, conscientes que la matière grise de leurs collaborateurs devait être recueillie et partagée afin d'optimiser la valeur de la compagnie. Ce devrait être une évidence. Pourtant, gérer les connaissances pour favoriser l'innovation, ne pas réitérer des erreurs, accélérer les cycles de production, améliorer sa relation-client ou prendre plus rapidement de meilleures décisions est plus facile à dire qu'à faire. Il s'agit d'une alchimie dont les ingrédients ne sont pas toujours présents dans l'entreprise : soutien de la direction, désignation d'un « Monsieur KM », structuration des connaissances (terminologie commune, dépôts de connaissances), mise en place d'un outil informatique que les collaborateurs puissent réellement s'approprier (outils, de groupware ou de cartographie), partage effectif des connaissances (ce qui va à l'encontre de certaines logiques de pouvoir), création d'une « culture KM ».

Si le *knowledge management* connaît aujourd'hui un fort engouement, c'est qu'il révèle un problème de fond a priori simple et universel : les organisations ont peur de perdre les compétences et savoirs propres aux individus mais également la connaissance générée collectivement en leur sein. Soit que ce capital de connaissance soit partiellement caché, soit qu'il s'évade (départ à la retraite, débauchage, etc.) D'où un certain nombre de problèmes à résoudre : *Que faut-il capter et formaliser ? Comment faut-il organiser l'informel ? Quelles sont les connaissances critiques pour l'entreprise ?* L'entreprise est tellement tournée vers l'extérieur – ses clients en particulier – qu'elle en oublie souvent ses fondations, le fameux « connais toi toi-même ».

Globalement, il existe deux manières d'aborder le problème et donc deux familles d'entreprises. La première est technologique. Compte tenu des capacités offertes par les nouveaux outils, il s'agit de mettre en réseau le maximum de connaissances jusque-là éparpillées et enfouies dans la masse de documentation dont dispose une entreprise. La seconde est liée à un problème de gestion des savoirs bien particulier, par exemple la capitalisation du savoir d'un expert proche

de la retraite ou le partage de connaissances entre équipes dispersées géographiquement. Dans tous les cas, le KM est un carrefour où se retrouvent la plupart des préoccupations d'une entreprise : la gestion des ressources humaines, l'informatique, la qualité, etc.

Parmi les nombreux outils dont dispose le management des connaissances, le *benchmarking* est aujourd'hui très prisé. De quoi s'agit-il ? Tout simplement d'aller voir ce que font les autres et de se mesurer avec eux en toute transparence. Le *benchmarking* est ainsi une démarche ouverte et formalisée (par un contrat) qui consiste à se comparer dans un domaine précis. L'industrie automobile, qui vit dans un contexte de coopération-concurrence en est très friande. Ainsi, le groupe PSA a développé une culture et une méthodologie dont le mode d'emploi porte le titre évocateur : « Regarder ailleurs ». Pour PSA Peugeot Citroën, le *benchmarking* consiste à échanger des informations avec un ou plusieurs partenaires afin de comparer des indicateurs de performance définis, et les processus permettant de les atteindre. À la différence de la veille qui utilise des informations à l'insu de la cible, le *benchmarking* commence quand les partenaires échangent leurs informations et les utilisent. Notons que l'expression est souvent employée dans un sens plus large et éloigné de l'esprit originel, par exemple lorsqu'une équipe de Disney se mêle au public pour « tester » l'organisation du parc du Futuroscope. Une pratique souvent utilisée en interne par la grande distribution ou l'hôtellerie, des « inspecteurs » se faisant passer pour des clients difficiles afin de tester la qualité du service.

Très souvent, le *knowledge management* est partiellement confié à des consultants qui, outre leurs compétences, ont l'avantage d'être extérieurs à l'organisation. Parés d'une certaine virginité, ils sont friands d'interviews d'experts. Réalisées en grand nombre, ces interviews permettent d'explicitier une partie utile de la connaissance, la structurer et la transmettre. Et ce, à des coûts et des rythmes de type industriel (Jean-Louis Ermine). Les interviews d'experts permettent de retrouver la mémoire ou du moins ne pas la perdre, à l'instar de la NASA qui n'est plus en mesure d'aller

sur la Lune comme en 1969 et estime qu'il lui faudrait au moins cinq ans pour réitérer cet exploit. La connaissance est un processus cumulatif si on a la capacité de l'exploiter, c'est-à-dire de maîtriser son passé pour affronter l'avenir. Afin d'éviter une amnésie qui peut coûter cher, il est donc nécessaire de mettre en évidence la connaissance explicite, de la mémoriser et de la capitaliser (la connaissance ne s'use que si l'on ne s'en sert pas). Mais à côté de l'explicite, il est tout aussi essentiel de traquer la connaissance tacite et de permettre le passage d'un type de connaissance vers l'autre (Nonaka). Dès lors, manager les connaissances impliquera de les formaliser en veillant à ne pas les rigidifier et à ne pas freiner la créativité. C'est l'idée d'intelligence collective où le tout est supérieur à la somme des parties. Et l'absence d'un élément peut être dramatique : un seul être vous manque et tout est dépeuplé !

Comme beaucoup d'accouchements, le management des connaissances se fait souvent dans la douleur car il implique une transversalité et une mise en commun qui ne vont pas de soi. Dans les entreprises pyramidales, cette nouvelle situation est très mal vécue par certains chefs de service qui se sentent dépossédés d'une partie de leur pouvoir. Pourtant, rien n'est jamais acquis ou définitivement perdu et toute la question est alors, pour eux, de relégitimer une position effectivement mise à mal. De même, certaines missions en KM peuvent révéler des poches de connaissances volontairement « protégées » pour des raisons de pouvoir. Là aussi, le changement – ô combien bénéfique pour l'entreprise – est douloureux pour ceux qui ont fait de la rétention de l'information la source de leur pouvoir. Défi pour l'organisation, le KM appelle donc une dose non négligeable de conduite du changement. C'est pourquoi, les organisations, selon leur structure, leur culture mais aussi leur environnement, n'intègrent pas toutes le management de la connaissance de la même façon.

Chez France Telecom R&D, comme dans beaucoup d'entreprises, c'est par la veille qu'est née la prise conscience de la nécessité de développer la gestion des connaissances, le tout pouvant constituer l'intelligence économique. La

veille stratégique et le KM sont complémentaires, partageant le même objectif: se connaître soi-même et connaître son environnement. Ceci n'est pas nouveau mais ce qui est nouveau, c'est le besoin impérieux d'innover dans des environnements turbulents pour des organisations qui ne cernent plus leurs limites et leurs richesses. C'est pour cela que France Telecom R&D a mis en place une logique dite d'«intelligence technique».

Ce management de la connaissance se trouve au cœur du couple intelligence économique & innovation. Pilote dans ce domaine, l'association Novincie a été créée en Bretagne afin de développer les diffuser les pratiques dans les PME. Pourquoi Novincie? Une partie de la réponse se trouve bien évidemment dans le nom même de l'association qui évoque l'innovation et l'intelligence économique (mais aussi la figure d'un certain Léonard): car c'est le couplage des deux qui permet aux organisations d'anticiper pour mieux s'adapter explique Jean-Luc Hannequin, directeur délégué de la CCI de Rennes et délégué général de Novincie. Lors du lancement de l'association en 2006, plusieurs chefs d'entreprises vinrent présenter leurs pratiques du management des connaissances. Ainsi, avec près de 800 personnes sur Morlaix et Lannion, l'entreprise Giannoni France est un cas d'école pour démontrer que l'innovation et l'intelligence économique permettent de lutter contre les délocalisations (Moinet, 2011).

Leader mondial des échangeurs gaz à condensation en acier inoxydable, l'entreprise commence tranquillement son activité en 1993. À la fin des années quatre-vingt-dix, ses dirigeants sentent que le marché va se développer plus que prévu pour des raisons réglementaires. Par l'innovation (l'hydroformage n'utilise pas de machines de série), ils vont automatiser la fabrication: en dix ans, elle passe de 1 h 45 pour fabriquer un échangeur à 10 minutes aujourd'hui. Résultat: Giannoni embauche en Bretagne puisque le coût de fabrication est inférieur au coût de transport depuis les pays à bas coût de main-d'œuvre comme la Chine. Devant innover sans cesse et être plus réactive que ses clients (les fabricants de chaudières), l'entreprise vient de dépasser le chiffre symbolique du million d'échangeurs par an et réalisé en 2006 un chiffre d'affaires de 112 millions €.

Ouverte sur l'extérieur, Giannoni sait cependant que la plupart des innovations viennent de ses salariés: une idée sur dix aboutit, explique son PDG. Et de s'en prendre à ce malaise français du négatif: si un point est positif et neuf négatifs, il faut se demander comment résoudre les neuf points négatifs. La force de Giannoni, c'est la recherche permanente, la remise en cause, le balayage des idées. Si elle n'hésite pas à breveter certains concepts, les process qui assurent sa compétitivité ne le sont pas: pour eux (par exemple, le guidage laser avec reconnaissance de forme et de parcours), l'entreprise préfère le secret. Quant aux sous-traitants, Giannoni veille à dispatcher et cloisonner: aucun n'a toute l'information. Bien sûr, certains concurrents ont voulu copier Giannoni... en vain. Aujourd'hui, ils paient des royalties ou sont devenus des clients. Mais le risque existe, note Joseph Le Mer, et il faut toujours avoir une longueur d'avance. C'est pourquoi une petite équipe travaille aujourd'hui sur de nouveaux concepts. «C'est quand les choses vont bien qu'il faut se remettre en cause» explique le dirigeant.

Ainsi, contrôlant 80 % du marché du domestique, l'entreprise a souhaité se diversifier et aller vers des appareils destinés aux applications industrielles au cas où son principal marché se retourne. Elle s'est donc dirigée vers le marché américain, très demandeur de gros appareils. Oui mais voilà, le processus d'accréditation est très sévère et se réfère à des technologies moins évoluées dégradées. Les barrières administratives à l'entrée sont donc élevées et Giannoni ne peut faire la différence sur ses produits les plus avancés. Comment faire pour influencer ces normes, demande alors l'assistance? Réponse du PDG: nous avons créé une filiale aux États-Unis et intégré l'association de normalisation américaine dans notre domaine. Petit détail: pour en être membre, il faut être américain. Alors Giannoni a recruté un patron du cru. C'est aussi ça l'intelligence économique: l'influence.

Comme toujours, le plus difficile est de démarrer et comme pour la veille ou la protection de l'information, on attend trop souvent l'accident. À l'instar de cette PME qui dûit faire face, avec le décès accidentel d'un jeune chef de service, à la disparition de connaissances vitales. Ne dit-on pas de manière ironique que les cimetières sont pleins de gens irremplaçables pour signifier justement qu'un homme parti, un autre le remplace? On le dit. Mais dans beaucoup d'entreprises, le départ d'un expert ou d'un manager peut conduire à la faillite. Aussi, faut-il préciser que si avant le

drame, notre entreprise était en phase de réflexion au sujet du KM, elle ne se posa plus la question par la suite !

Enfin, notons que la connaissance est irriguante. Ainsi, le Concorde est souvent présenté comme une réussite technologique mais un échec commercial. Certes. Mais il faut aussi, dans ce domaine, voir plus loin que le bout de son nez : de multiples connaissances générées grâce au programme Concorde servent aujourd'hui à la réussite d'Airbus ainsi qu'aux programmes de recherche sur les futurs supersoniques. Attention donc aux visions simplistes dictées généralement par la tyrannie du court terme. De même, cette question du transfert des connaissances permet de relativiser (sans la sous-estimer loin s'en faut) la question de l'espionnage industriel pour ce qui concerne les technologies avancées. L'échec du Tupolev 144, véritable copie du supersonique franco-britannique (surnommé même « Concor dov ») en est un exemple presque caricatural. Sa chute lors du vol inaugural au salon du Bourget à la fin des années soixante-dix stigmatisa les risques d'espionnage industriel dans un contexte de durcissement de la compétition économique mais démontra également que la seule copie d'un produit peut conduire à l'échec si le système n'est pas en adéquation avec le niveau technologique requis.

## **IV L'INFLUENCE**

Avec l'avènement des réseaux, nous assistons au passage d'un pouvoir avant tout coercitif à un pouvoir essentiellement normatif basé sur l'appartenance aux réseaux influents. « Des normes, des pouvoirs, des systèmes d'information : le pouvoir contemporain dessine ses multiples figures sur fond de société ouverte, à l'intérieur d'un ensemble dynamique. Une société, en effet, ne se définit pas seulement par des règles contraignantes et le maintien d'une organisation. Elle désigne aussi un système ouvert et une capacité adaptative. (...) Le pouvoir contemporain gère, avec une subtilité extrême, le désordre qu'il prend en charge (...). Or cette gestion actuelle du désordre s'opère par des systèmes de communication, par des normes, par des stratégies ouvertes, par

des dominations masquées et déguisées. » (Jacqueline Russ, *Les théories du pouvoir*, Le Livre de Poche, pp. 313-318). L'émergence de l'intelligence économique est liée à cette modification du pouvoir. Dès lors, la question de l'influence est au cœur de son champ d'action. Mais comment comprendre l'influence, terme souvent connoté négativement ? Pour aborder cette question complexe, intéressons-nous au lobbying, pratique qui entre dans le champ de l'intelligence économique, c'est-à-dire des pratiques ouvertes et légales, même si elles font parfois l'objet de dérives.

Historiquement, le terme de *lobbying* (qui n'a pas d'équivalent usité en français) serait né au XIX<sup>e</sup> siècle de l'autre côté de l'Atlantique. Il ferait ainsi référence à la salle d'attente de l'hôtel Willard, à Washington, où le président des États-Unis Ulysses Grant (1869-1877) avait établi ses bureaux et dans laquelle se pressaient quotidiennement des dizaines de solliciteurs pour faire entendre leur point de vue sur les programmes mis en chantier par le gouvernement.

« Organisation professionnelle recherche, afin d'étendre ses actions de lobbying, **un(e) chargé(e) de missions pour :**

**1.** Suivre les questions européennes en relation avec notre implantation à Bruxelles: analyse des projets, rédaction de positions et de notes d'information, proposition d'actions, prises de contact avec les structures de représentation viticoles des autres pays, organisation de rencontres, participation à diverses instances bruxelloises.

**2.** Participer aux relations avec le parlement français: suivi des calendriers des sessions, contacts avec les assistants parlementaires, mise en forme et actualisation des différents documents présentés aux parlementaires, organisations de conférences.

Qualités requises: 25/30 ans – formation juridique ou sciences po – compétences en relations publiques – capacités d'analyse et force de proposition – Anglais et espagnol ou portugais ou italien.

Directement rattaché(e) au directeur, au sein d'une petite équipe. »

Le lobbying consiste à influencer une décision en présentant de manière ouverte les clés d'analyse d'un problème, ses tenants et ses aboutissants. Cette tentative d'interven-

tion dans les processus de décision publique a évidemment pour objectif de faire concorder les choix politiques avec des intérêts particuliers. Pour mettre en œuvre une telle stratégie d'influence, les entreprises peuvent faire appel à un cabinet spécialisé (ou consultant *free-lance*), se regrouper au sein d'un syndicat ou développer la fonction en interne.

« Rechercher, traiter et diffuser l'information utile aux acteurs économiques... » : cette définition de l'intelligence économique convient également à celle du lobbying. Et pour cause. Les cocktails se ressemblent, mélanges d'économie, de droit, de politique, de communication bien sûr, et surtout de diplomatie. Qu'on en juge également par les missions et compétences liées aux métiers.

Le lobbying, outil au service d'une politique d'influence, est-il le parent pauvre, voire même le vilain petit canard de l'intelligence économique ? Force est de constater qu'il est longtemps resté dans l'ombre de la veille et de la protection du patrimoine. Peu d'ouvrages sur l'intelligence économique traitent réellement de lobbying et d'influence. À peine sont-ils évoqués... Un tel oubli, conscient ou inconscient, est-il fortuit ? Est-il possible de ne pas pratiquer l'influence dans un monde libéral où l'action et la décision sont affaire de compromis et où l'espace public est un lieu de négociation ?

Reconnaissons que le lobbying est parfois connoté négativement tant la notion de *lobbie* peut être synonyme de conservatisme et de pratique occulte, à l'instar des industries du tabac ou de l'amiante, connues pour avoir influencé des études scientifiques afin de minimiser les risques encourus. Bien entendu, ce genre de pratique n'a rien à voir avec le lobbying tout comme la veille n'a rien à voir avec l'espionnage. Mais les amalgames existent, renforcés, il est vrai, par quelques professionnels qui, sous couvert d'activités respectables, se livrent à des pratiques douteuses. Est-ce pourtant une raison suffisante pour refuser de faire du lobbying et laisser son destin aux mains de ses partenaires ou de ses concurrents ? Une réalité qui concerne autant les entreprises que les États.

En novembre 2002, la lettre spécialisée *Intelligence On line*, analysait les leçons de la déroute d'un grand groupe industriel public à Bruxelles. Selon elle, les trois principales raisons étaient :

- *la primauté donnée aux réseaux politiques sur les réseaux d'experts*. Ainsi, le départ d'un seul homme, celui qui avait bâti les réseaux de l'entreprise à Bruxelles depuis 1978, fut catastrophique ;
- *l'absence d'argumentation technique*. Résultat d'une mauvaise circulation de l'information, elle est encore le résultat de mauvais choix en terme de ressources humaines ;
- *l'organisation interne du groupe* n'aurait pas permis de défendre l'entreprise d'une seule voix, baronnies obligent.

Les ouvrages ou articles sur le lobbying regorgent d'exemples d'entreprises ou d'institutions publiques françaises n'ayant pas su s'y prendre avec Bruxelles : absence de stratégie, mauvaise gestion des ressources humaines, arrogance, manque d'informations et de réseaux. Comme pour le développement de l'intelligence économique dont il est une dimension essentielle, le lobbying appelle donc une véritable révolution culturelle.

Souvenons-nous de la défaite de la candidature de Paris à l'organisation des Jeux olympiques 2012. La veille du vote du Comité international olympique, le maire de la capitale expliquait que la France n'ayant pas la culture du lobbying anglo-saxon, il ne fallait surtout pas essayer d'interpréter une musique pour laquelle nous n'avions pas de talent. Or, la seule partition gagnante était celle permettant de s'assurer la majorité des voix. Par exemple, alors que le président français serrait les mains des membres du CIO à un cocktail, le Premier ministre britannique optait pour une stratégie plus ciblée. Il reçut un à un les membres susceptibles d'être influencés, après avoir pris connaissance des renseignements disponibles à leur sujet. De même, les Français jouèrent la carte du nouveau président du CIO alors que les réseaux les plus influents restaient ceux de son prédécesseur Antonio Samaranch. Sans oublier que les Anglo-Saxons avaient pour eux les principaux relais économiques : Coca-Cola, McDonald's, NBC... Pêchant par excès de confiance et une relative méconnaissance du système d'influence britannique, Paris connut donc sa troisième défaite...

À l'instar de l'intelligence économique, le lobbying se banalise. Des formations spécialisées se créent, un nombre crois-

sant d'entreprises y a recours et quelques régions françaises ont décidé d'être beaucoup plus présentes à Bruxelles. Pour elles, il s'agit désormais moins de pousser un projet conçu isolément que de faire une veille, via les publications et les réseaux, sur les choix européens afin de se glisser dans les orientations majeures retenues. À partir de là, le montage de dossiers soutenus par un lobbying européen est d'autant plus efficace.

En somme, le lobbying est affaire d'intelligence économique et de marketing : étudier les besoins du client financeur Europe pour lui offrir les produits qu'il recherche.

## **V CONCLUSION : MANAGER EN RÉSEAU L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE**

L'intelligence économique, qu'il s'agisse de veiller, de protéger l'information, de capitaliser les connaissances ou de mettre en œuvre des actions d'influence, fait à peu près consensus auprès des auteurs sur un point : elle doit être menée en réseau. Nul n'est si intelligent, si puissant, si bien équipé de logiciels qu'il puisse, seul, maîtriser une démarche d'intelligence économique, par nature collective. D'ailleurs, le référentiel de formation à l'intelligence économique, paru en 2005 à l'initiative du Haut Responsable à l'intelligence économique, cite parmi les apprentissages nécessaires l'identification et la cartographie des acteurs et réseaux internes et externes, leur évaluation, le travail collaboratif en réseau, la maîtrise des règles de confidentialité et de priorité, le traitement de l'oral et le recours au réseau dans l'utilisation offensive et défensive de l'information.

Qu'entend-on par réseau d'intelligence économique ? Un mode de collaboration souple, piloté par des professionnels de l'intelligence économique qui, s'appuyant sur leurs réseaux relationnels propres et des réseaux institués, rassemblent des informations qui leur permettent une prise de décision plus pertinente et mettent en œuvre des démarches stratégiques collectives, d'influence, de *knowledge management*...

Les études, nombreuses, menées sur la dynamique propre aux réseaux ont permis de comprendre quelques clés de leur efficacité en matière d'intelligence économique.

- Ne pas confondre taille du réseau et efficacité de l'action : le réseau d'intelligence économique le plus efficace n'est pas le plus nombreux mais celui qui, soudé autour d'un projet commun, articule le mieux les ressources nécessaires à son aboutissement. Mieux vaut un réseau peu nombreux et actif qu'un vaste collectif velléitaire.
- Distinguer les liens de réseau dits *forts* parce qu'anciens et renforcés par de nombreuses occasions de collaboration, avec les liens dits *faibles* (Granovetter) parce qu'ils sont plus récents, plus distants, qui sont de meilleurs capteurs d'informations divergentes, et généralement de signaux faibles.
- Ne pas voir dans le réseau la solution miracle des problèmes : le management en réseau n'est ni plus simple, ni plus performant par nature que le management classique. Il demande un vrai savoir-faire, une tournure d'esprit différente du goût de l'ordre et de l'obéissance habituels et pose des questions de protection de l'information.

Une stratégie-réseau (Marcon & Moinet, 2007) bien maîtrisée renforce l'efficacité d'une recherche d'information menée suivant le cycle du renseignement, par exemple, en jouant à la fois des liens faibles pour percevoir des signaux faibles ou glaner des informations nouvelles, des réseaux spécialisés dans la veille pour obtenir des informations qualifiées, traitées, de réseaux de liens forts et d'experts pour contribuer à l'analyse des informations, avant, finalement, de mettre en œuvre une action coordonnée dans le cadre de réseaux de partenariat, d'influence, etc.

En matière d'intelligence territoriale (cf. Chap. 4), il n'est pas d'action possible sans réseaux. Les technopoles, les pôles de compétitivité, les districts, les grappes d'entreprises sont de ces constructions qui tentent d'articuler des acteurs d'une même chaîne de production, soit dans une logique amont-aval, soit à un même stade de production, cherchant à associer des formations et des centres de recherche, à obtenir des soutiens des différentes strates territoriales (communes,

communautés, départements, régions) et des acteurs dédiés à l'action économiques (chambres de commerce, chambres des métiers...) afin de créer une dynamique plus forte. L'acteur isolé, s'il existe encore, a perdu la bataille de l'intelligence économique.

## CHAPITRE 2

# **Fondements et histoire de l'intelligence économique «à la française»**

L'intelligence économique est tout entière tendue vers la recherche de réponses nouvelles aux questions que pose un environnement sans cesse réinventé. Pour les guider dans cet effort créatif, les acteurs actuels de l'intelligence économique ne partent pas de rien. Ils disposent d'un éventail large de concepts, de méthodes, de retours d'expériences que les pionniers ont œuvré à développer à partir des ressources fournies par les disciplines et les univers dont ils étaient originaires. Car avant d'être des professionnels de l'intelligence économique, tous les pionniers ont eu d'autres métiers à partir desquels ils ont cheminé. Entrer directement sur le marché en tant que professionnel de l'intelligence économique est le luxe relativement récent de ceux qui sont passés par des formations dédiées à l'intelligence économique. Or celles-ci ne sont pas si anciennes que cela...

Pour comprendre l'intelligence économique d'aujourd'hui, il nous faut remonter, sinon à ses origines les plus anciennes, du moins à quelques fondements sur lesquels se sont bâtis nos repères. Des sciences de l'information à l'économie en passant par la gestion, la stratégie militaire et quelques auteurs inclassables qui ont marqué les esprits, l'intelligence économique a su emprunter habilement, s'appliquant à elle-même le précepte d'intelligence collective qu'elle prône.

Ce retour aux sources effectué, nous prendrons le temps de raconter l'histoire des hommes de l'intelligence économique en France. Une histoire moderne, sans héros romantique ni anti-héros modèle. Pas une saga hollywoodienne

mais, du rapport Martre (1994) à nos jours, une histoire recommencée, faite d'élans, de tâtonnements, parfois de reculs, d'enthousiasmes technologiques, d'initiatives privées et d'impulsions de l'État. Sans oublier la lente prise de conscience des enjeux de l'intelligence économique par les décideurs politiques.

## ■ LES FONDEMENTS THÉORIQUES ET PRATIQUES DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Après plus de deux décennies de publication d'ouvrages et de communications scientifiques, il est raisonnable d'écrire qu'il existe des auteurs en intelligence économique, des manuels d'intelligence économique, des chercheurs et théoriciens de l'intelligence économique. L'intelligence économique existe en tant que mode d'action et mode de pensée. Tout cela ne fait pas encore une discipline scientifique reconnue par les instances de la recherche, mais les notions clés de l'intelligence économique s'ancrent dans les pratiques et suscitent un intérêt grandissant dans la sphère académique.

« Les Vénitiens, à la fin du Moyen Âge et au début de la Renaissance, travaillaient selon les principes de l'intelligence économique : ils possédaient des comptoirs dans tous les ports de Méditerranée ; leurs bateaux servaient de support à l'information ; leurs capitaines rendaient compte au Palais des Doges et repartaient après avoir pris connaissance d'une synthèse de situation, sorte de feuille de route leur indiquant ce qu'ils allaient rencontrer, ce qu'ils devaient acheter et comment ils devaient négocier, qui leur donnait un avantage concurrentiel majeur. Les Britanniques ont agi de même, dans leur empire, pendant près de cinq cents ans. Les Japonais ont adopté le système après la Seconde Guerre mondiale et les Américains l'ont généralisé depuis 1985. »

Audition d'Alain Juillet par la Commission de la défense nationale et des forces armées de l'Assemblée nationale, le 28 février 2006.

Pour l'heure, rendons à quelques disciplines nourricières et univers professionnels la part qui leur revient en adoptant

une logique de puzzle chère à Humbert Lesca, professeur en sciences de gestion et auteur de plusieurs ouvrages en intelligence économique. Pas d'ordre historique ni de prééminence protocolaire dans notre propos. L'intelligence et la curiosité de chaque lecteur combleront les interstices laissés vides. Nous proposons ici une histoire contemporaine de l'intelligence économique liée à l'émergence du concept, conscients que certaines de ses pratiques ne sont pas nées d'hier.

## 1 Les militaires, les services spéciaux et le renseignement au premier rang

Puisque l'intelligence économique n'est rien sans informations élaborées – collectées, analysées et utilisées en fonction d'objectifs stratégiques –, reconnaissons aux professionnels du renseignement d'avoir apporté dans la corbeille de l'intelligence économique l'art et les méthodes du renseignement. D'ailleurs, nombre de professionnels de l'intelligence économique sont issus de ce sérail.

Bien des ouvrages de stratégie accordent une place essentielle au renseignement. Le premier d'entre eux est sans conteste le célèbre *Art de la guerre* de Sun Tzu devenu au XX<sup>e</sup> siècle le livre de chevet du KGB puis de la CIA jusqu'à intéresser les stratèges d'entreprise (Pierre Fayard, *Comprendre et appliquer Sun Tzu*, Dunod, 3<sup>e</sup> éd., 2011). «Le renseignement est la matière la plus importante dans l'art de la guerre car sans informations sur l'ennemi, on ne peut élaborer de plans de batailles efficaces» écrit ainsi le stratège chinois au chapitre 13, un chapitre exclusivement consacré au renseignement. On est loin de la méfiance judéo-chrétienne envers celui qui épie (l'espion, *the spy*), homme fort utile au demeurant mais fort peu recommandable et dont il peut être préférable de se débarrasser dès que possible. Une différence culturelle qui traversera les siècles jusqu'à aujourd'hui...

De manière synthétique, il apparaît que l'apport des grands stratèges est triple. Tout d'abord, ils ont établi la nature et la fonction vitale du renseignement, défini comme *la recherche et l'utilisation d'informations à des fins stratégiques*. « Se faire

battre est excusable, se faire surprendre est impardonnable » aurait dit Napoléon, surprenant lui-même ses ennemis avec succès (notamment à Austerlitz) jusqu'à la morne de plaine de Waterloo. Ensuite, les théoriciens de l'art de la guerre ont fourni tout un ensemble d'enseignements stratégiques transposables à bien des domaines. Il en est ainsi des travaux de Foch d'où sont extraits les principes de bases de toute stratégie : accroître ou du moins conserver sa liberté de manœuvre, concentrer ses efforts en un point donné et économiser ses forces. Mais la culture de la stratégie française négligera trop souvent l'importance du renseignement, laissant notamment à la « perfide Albion » un avantage dont elle saura maintes fois se servir (la formule royale – *video, taceo* : « je vois tout mais ne dis rien » – impressionnait déjà l'ambassadeur de France à Londres nommé par... Henri IV!). Ce n'est donc pas un hasard si le Britannique Basil H. Liddell Hart (1895-1970) avance l'idée que la forme de guerre la plus efficace et la plus économique est celle qui vise le désarmement au moyen de la paralysie, et non pas la destruction par l'anéantissement. Il s'agira dès lors de focaliser son attention sur les notions de surprise, mobilité, décision et concentration, de combiner imagination et audace en faisant appel aux ruses, feintes et stratagèmes de toutes sortes. Et pour réussir à déséquilibrer et paralyser son adversaire, le stratège indirect doit évidemment jouer de toutes les composantes concevables de la stratégie générale (militaire, économique, politique, culturelle...), c'est-à-dire mettre en œuvre une véritable politique d'*intelligence*. Une conception stratégique anglo-saxonne qui fit des prouesses lors de la Seconde Guerre mondiale (notamment pour préparer le débarquement en Normandie) et est souvent appliquée avec succès dans le monde des affaires.

Enfin, les militaires ont formulé et validé des principes et des outils de renseignement en bonne part applicables dans le cadre du renseignement économique tels la cotation des sources et des informations en terme de fiabilité, le traitement de la relation entre fournisseur d'information et collecteur, etc. (cf. Chap. 3) Très logiquement, le terme *intelligence* qui chez les Anglo-Saxons va du renseignement à l'influence (et que l'on retrouve dans *Intelligence Service*)

a donc été repris pour désigner les activités civiles de renseignement (*business intelligence, social intelligence, competitive intelligence...*).

L'apport des professionnels du renseignement à l'intelligence économique mérite quelques précisions tant elle est à l'origine d'incompréhensions et de raccourcis. Ne voit-on pas des articles sur l'intelligence économique parler de « nouveaux James Bond », d'« espions de l'économie » ou de « guerre du renseignement » ? De fait, les Français ont une faible culture du renseignement, tant en terme de savoirs que de pratiques. En terme de savoirs, ils connaissent mal leurs services de renseignement et les fonctionnaires qui y travaillent. À commencer par nombre de médias qui confondent allègrement la DCRI (service en charge du contre-espionnage et du contre-terrorisme) et la DGSE (service de renseignement extérieur). De même, les notions d'espionnage et de renseignement sont généralement confondues, alors que le premier n'est qu'une modalité du second. Pourquoi dérober illégalement des informations s'il est possible de les trouver légalement en lisant la presse ou en surfant sur Internet ? D'ailleurs, certains journalistes sont parfois mieux informés que les agents de renseignement. Certes, les services d'État utilisent des moyens illégaux (écoutes, manipulation de sources humaines) mais leurs pratiques sont encadrées et les fonctionnaires qui y travaillent sont en général d'une haute probité. Contrairement aux États-Unis, nombre d'observateurs, se fondant sur quelques affaires qui défiaient la chronique (par exemple, avec Renault en 2011), ne comprennent pas l'apport des spécialistes du renseignement aux entreprises dès lors qu'ils entament une seconde carrière, imaginant des actions obscures là où il s'agit plutôt d'un apport méthodologique. Ainsi, dans le petit monde de l'intelligence économique, les anciens de la défense sont omniprésents et sans eux l'intelligence économique n'aurait pu se développer. Seulement une affaire d'anciens ? Aujourd'hui, la Gendarmerie nationale et la DPSD (Direction de la protection et de la sécurité de défense, l'ex-sécurité militaire) ont toute leur place dans le dispositif national d'intelligence économique. Le ministère de l'Intérieur est tout aussi présent tant par la DCRI que par le corps préfectoral. Nous y

reviendrons. À noter que gravitent autour des services officiels, en lien ou non avec eux, des réseaux de « barbouzes » et de mercenaires ainsi que des cabinets d'investigation où le meilleur côtoie le pire. Et il suffit que le pire se drape des oripeaux de l'intelligence économique pour que le discrédit soit jeté sur toute une profession. D'où la création en 2005 d'une Fédération des professionnels de l'intelligence économique (FÉPIE) et, en décembre 2010, du SYNFIÉ (Syndicat français de l'intelligence économique, [www.fepie.fr](http://www.fepie.fr)), étroitement associé à la FÉPIE, qui se donnent pour mission de mettre un peu d'ordre dans une communauté professionnelle en éternelle construction et de représenter les intérêts de la profession.

L'apport des professionnels du renseignement se retrouve également dans les logiciels d'intelligence économique dont les fonctions vont du recueil de l'information à la production d'analyse jusqu'au partage des connaissances. Ainsi, certains logiciels destinés à assister les militaires et les forces de police dans le cadre de leur prise de décision, ou de la recherche et de la reconstitution de réseaux nuisibles, a stimulé la recherche informatique en vue de proposer des logiciels destinés aux acteurs privés. Parmi les leaders, Datops a développé des technologies de pointe dans le domaine de l'intelligence économique en prenant appui notamment sur l'expérience de son fondateur, Louis Gay. Pilote dans l'aéronavale en charge de la lutte anti sous-marine, il a imaginé des outils de recherche et analyse de l'information à partir du principe du sonar qui émet un son pulsé et écoute l'écho de ce son sur les obstacles.

Au final, c'est donc une contribution solide que les professionnels du renseignement ont apportée à l'intelligence économique. Ce qui, insistons, ne fait pas, de l'intelligence économique une affaire d'espionnage pour autant.

## **2 Les sciences de l'information et de la communication, par nature**

Les sciences de l'information et de la communication (SIC) rassemblent un corpus d'outils et de concepts vaste et fécond dont l'apport ne se cantonne pas à la problématique

de la recherche d'information. L'apport est plus général, plus diffus aussi et souvent innovant. Les SIC ont dû, en raison de leur jeunesse, aller chercher nombre de chercheurs et de concepts dans les autres sciences. Cette trans-disciplinarité «imposée» explique que certains de ses représentants se soient très tôt engagés dans la veille puis l'intelligence économique.

Bruno Martinet et Yves M. Marti (*L'intelligence économique*, Éditions d'Organisation, 2001) ont poussé l'analyse de la valeur de l'information plus loin dans le champ de l'intelligence économique en la faisant résulter d'une combinaison qui la contextualise encore davantage.

Valeur de l'information = [bonne analyse des besoins] × [pertinence des sources] × [qualité de l'analyse] × [efficacité de la diffusion] × [sécurité de l'information]

À ces facteurs de qualité, il faut sans doute ajouter deux autres facteurs qui confèrent au bout du compte sa valeur stratégique à l'information :

– l'aptitude du décideur à entendre et intégrer un message éventuellement discordant par rapport à ses représentations habituelles. Les études en communication ont montré la difficulté de chacun, le stratège comme les autres, à remettre en cause sa représentation de l'environnement. Les exemples de crash aériens causés par des décisions absurdes de pilotes ont suffisamment défrayé la chronique pour en servir d'exemple ;

– la capacité de l'acteur à exploiter l'information, à prendre une décision et à la mettre en œuvre pour faire évoluer favorablement sa situation stratégique. Sans quoi, l'information, de quelque qualité qu'elle soit, est finalement sans intérêt stratégique. Pris dans un embouteillage entre deux sorties d'autoroute, l'automobiliste qui cherche des explications [bonne analyse du besoin] trouve auprès d'Autoroute FM [source pertinente] des informations précises [qualité de l'analyse] diffusées clairement [efficacité de la diffusion]... mais n'a pas d'autre choix que d'attendre !

Avec l'aide des sciences économiques, les sciences de l'information et de la communication ont attiré l'attention sur la distinction à opérer entre la donnée, le fait brut, et l'information nécessairement contextuelle. Il n'est pas d'informa-

tion en soi dès lors que l'information est réduction d'une ignorance qui est toujours l'ignorance d'un acteur, individuel ou collectif. Encore ne faut-il pas considérer toutes les réductions d'ignorance comme de même valeur. En ce domaine, comme le précise Guy Massé, nous sommes en situation de macro abondance des données et de rareté des informations stratégiques. La plus large part des données constitue du « bruit » au sens des sciences de l'information, un bruit que nous assimilerons hardiment à l'information qualifiée de « fatale » par François Jakobiak. Fatale parce qu'elle arrive fatalement jusqu'à vous. Fatale si elle entrave trop votre capacité à détecter et trier des informations « intéressantes » parce qu'elles satisfont une curiosité, des informations « utiles » à la prise de décision ou « stratégiques » pour l'avenir de l'acteur. Dans ces derniers cas, l'information est une clé pour lutter contre le phénomène d'entropie qui menace de ruine toutes nos organisations.

L'apport des documentalistes mérite aussi d'être souligné. En développant des méthodes pour rechercher, indexer, classer et extraire à la demande des informations textuelles et iconiques, ceux-ci ont mis de l'ordre dans des masses informes de données croissant à un rythme démesuré, masses qui risquaient de noyer les apprentis veilleurs. Les recherches poussées en bibliométrie ont sans doute aidé à charpenter les bases de données et à les faire parler. Elles ont joué un rôle crucial, dès les années quatre-vingt, dans le développement de la veille technologique.

La généralisation d'Internet, la capacité de stockage croissante des ordinateurs, la puissance de calcul renforcée des systèmes informatiques ont permis à des sociétés privées de développer au cours des dernières années des logiciels experts capables d'assister efficacement le veilleur dans son travail, l'analyste dans sa réflexion et le décideur dans son appréhension des résultats. Mais avant même d'utiliser ces systèmes très perfectionnés, les documentalistes savent utiliser efficacement les outils accessibles au grand public et, surtout, fouiner dans le web visible et invisible.

### 3 L'économie et la gestion, malgré tout

Si elles comptent en leur sein de nombreux pionniers, les sciences économiques et les sciences de gestion ont encore trop peu investi collectivement dans la recherche en intelligence économique. Malgré tout, elles lui ont fourni un ensemble d'instruments de réflexion et d'action dont la grande qualité commence à être reconnue au sein même des instances académiques. Tel est le cheminement classique des innovations.

Les économistes ont ainsi exploré la question de l'incertitude, qu'elle soit générée par le progrès technique, par nos capacités humaines limitées de perception et de traitement de l'information, par l'impossibilité de concevoir un futur non écrit... Toute décision se prend donc fatalement en information imparfaite ! Il ne saurait en être autrement. Dès lors, l'intelligence économique apparaît comme un moyen de réduire l'incertitude, et non pas de la supprimer. Inutile donc de prétendre maîtriser l'environnement par une recherche frénétique, toujours plus appareillée ! Plus modestement, et plus efficacement, il faut simplement s'efforcer d'être mieux informé que son concurrent, de faire basculer à son avantage l'inévitable asymétrie d'information entre les acteurs.

Un second aspect de la réflexion en intelligence économique est nourri par les travaux d'économistes : l'intelligence territoriale. Les premières études sur ce sujet remontent à Alfred Marshall qui s'intéressa dès 1919 à « l'atmosphère industrielle » des *clusters* américains qui regroupaient, en un territoire circonscrit, un ensemble d'entreprises interdépendantes, nouant des transactions multiples et affrontant des opportunités et des menaces communes. Ses travaux n'ont pas cessé d'être enrichis aux États-Unis et en France. En Italie, ce sont les sociologues qui se sont intéressés aux entreprises des districts industriels de la « Troisième Italie ». Les chercheurs italiens ont mis en évidence le rôle essentiel que pouvaient jouer les relations personnelles et familiales dans les stratégies-réseaux des entreprises. Ces deux courants d'analyse ont nourri la réflexion française sur les systèmes productifs locaux, les districts *à la française*,

précurseurs des pôles de compétitivité. Nous reviendrons sur ces aspects au Chapitre 4.

Au bout du compte, les économistes ont donc produit des instruments exploitables pour appréhender conceptuellement et méthodologiquement l'intelligence économique. Leur appareillage théorique pourrait être précieux car il est vaste : théories de la collusion, des contrats, des coûts de transaction, des alliances... Mais, hélas, trop peu d'entre eux en ont conscience ou acceptent de se commettre dans ce domaine hétérodoxe. Une réticence qui s'explique notamment par la logique disciplinaire qui prévaut encore dans le monde de la recherche française. Pourtant, les innovations se développent toujours hors des sentiers battus, sur des chemins de traverses qui se moquent bien des frontières tracées arbitrairement par les pouvoirs académiques.

L'apport des sciences de gestion est au moins aussi riche que celui de l'économie. Peut-être même davantage ! Les travaux d'analyse stratégique, pour ne citer que ceux-là, devraient être au programme de formation de tout étudiant en intelligence économique. Comment négliger les apports formidables des modèles de réflexion développés au cours des quarante dernières années ?

Dès le milieu des années soixante, Learned, Christensen, Andrews, et Guth [L.C.A.G.] d'une part, Igor Ansoff d'autre part, proposaient des modèles de décision stratégique complets. Qu'y trouvait-on ? La nécessité de prendre en compte une double analyse, externe et interne, de la position de l'entreprise. L.C.A.G y ajoutaient l'étude des valeurs des dirigeants, de leurs objectifs, de leur formation, de la culture de l'entreprise... Autant de questionnements qu'une entreprise trouve aujourd'hui normal d'intégrer dans son champ de veille concurrentielle ! C'est d'ailleurs à cette même période, en 1967, que l'on trouve les premières traces du concept anglo-saxon d'intelligence économique, notamment dans l'ouvrage d'Harold Wilensky : *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry* (New York, Basic Books). Ainsi que l'analyse Philippe Baumard, Professeur à l'Université Paul Cézanne,

Wilensky y pose les deux grandes problématiques de l'intelligence économique :

1. Les stratégies collectives et la coopération entre gouvernements et entreprises dans la production d'une connaissance commune pour la défense de l'avantage concurrentiel.
2. L'importance de la connaissance dans l'économie et l'industrie comme moteur stratégique du développement et du changement.

Chez Wilensky, l'intelligence est entendue comme le recueil, l'interprétation et la valorisation systématique de l'information pour la poursuite de ses buts stratégiques. Pour l'auteur américain, il ne s'agit pas d'un processus d'accumulation d'informations mais plutôt de production de connaissances, par les gouvernements et les industriels, et quand nécessaire, dans le cadre de stratégies collectives. Et le véritable levier concurrentiel et stratégique se trouve dans les compétences d'interprétation (*interpretation skills*) quand les principaux obstacles sont les rigidités organisationnelles (hiérarchisation et bureaucratisation en particulier). Une conception de l'*intelligence* reprise par la commission Martre de 1993. Mais est-ce un hasard lorsque l'on sait que l'un des rapporteurs de cette commission était le jeune Philippe Baumard, un des rares universitaires français à maîtriser très tôt les auteurs américains dans le domaine ?

Quittons les années soixante et revenons aux classiques de l'analyse stratégique. On peut trouver, avec le recul, que les matrices multiples qui firent le succès des consultants du Boston Consulting Group, de Mc Kinsey et d'Arthur Doo Little dans les années soixante-dix furent moins fécondes pour le sujet qui nous intéresse. Mais au moins donnèrent-elles aux stratèges l'habitude du raisonnement matriciel, avec représentation dans l'espace de situations complexes sous forme de cartographie. Quant aux années quatre-vingt, avant l'arrivée de modèles stratégiques conçus dans le champ de l'intelligence économique, elles nous apportèrent deux *musts* de l'analyse stratégique. Le premier est l'analyse SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – en français, « forces/faiblesses, opportunités/menaces ») dont tout le monde se sert, souvent de manière très simplifiée

voire lapidaire, loin de la richesse d'analyse proposée par son inventeur Weirich. Le second est l'ensemble développé par l'universitaire américain Michaël Porter, longtemps incontestable mais désormais discuté, constitué de la matrice de l'intensité concurrentielle en cinq facteurs (concurrence interne au secteur, pression exercée par les fournisseurs, pression exercée par les clients, risque de nouveaux entrants, menace opérée par les produits substitués), d'un ensemble de stratégies génériques (concentration, domination par les coûts, différenciation) et d'une chaîne de valeur bien connue. Il faut reconnaître à ces outils phares des années quatre-vingt leur capacité de séduction intellectuelle, leur apparente facilité d'emploi, leur relative efficacité immédiate dans l'analyse mais aussi leur pouvoir hypnotique. Malheureusement, trop d'apprentis analystes considèrent que la construction d'une matrice SWOT dit tout sur leur situation stratégique ! Concernant Michaël Porter, notons que c'est à lui qu'on attribue l'honneur d'avoir véritablement lancé la notion d'intelligence économique (*competitive intelligence*) lors d'une conférence à l'université d'Harvard en 1986. D'ailleurs, la première partie de son ouvrage *Competitive Strategy* (The Free Press, 1980) fait une large part au système de renseignement sur la concurrence. Bien entendu si l'impulsion donnée par Michaël Porter est essentielle pour l'entrée de l'intelligence économique dans les programmes d'enseignement de la gestion, d'autres auteurs offrent une vision plus pertinente de la notion. Par exemple, R. E. Freeman élargit le champ en introduisant l'idée de détenteurs d'enjeux et en mettant l'accent sur l'influence d'acteurs n'appartenant pas systématiquement au marché : gouvernement, collectivités territoriales, groupes activistes, média, syndicats, etc.

Par chance pour les professionnels de l'intelligence économique, les auteurs en gestion ont produit d'autres supports de réflexion stratégique : approche des luttes de pouvoirs dans la prise de décision, interrogation sur le rôle de la culture de l'entreprise et les dynamiques d'apprentissage, sur les stratégies de menaces et dissuasions... Là encore, ce sont les acteurs de l'intelligence économique qui sont allés puiser dans les sciences de gestion. Sans doute les cher-

cheurs en gestion gagneraient-ils aussi à regarder du côté des spécialistes de l'intelligence économique.

#### 4 Et puis tous les autres !

Nous ne saurions achever ce parcours choisi sans citer des auteurs qui, par leurs travaux, ont fortement marqué la réflexion en intelligence économique.

Comme ignorer la présence tutélaire des travaux d'Edgar Morin sur la complexité ? Dire que le tout est infiniment plus que la simple somme des parties dans un système complexe, c'est interroger l'intelligence économique sur sa capacité à maîtriser l'information sur ce *tout* là, et le maîtriser tout court ! Influence, réseaux, coopétitions sont sans doute une partie des réponses recherchées face à la complexité de secteurs d'activités pris dans leurs interactions avec le droit, la politique, la société, la recherche...

Comment négliger aussi Crozier et Friedberg, dans leurs travaux sur « l'acteur et le système » ? En montrant que nul n'est neutre par son comportement dans un système d'acteurs, que l'imbrication dans un jeu d'acteurs implique *de facto* une position en terme de pouvoir, que des acteurs collectifs sont autant capables de choix que des acteurs individuels, Crozier et Friedberg nous mettent en garde contre la tentation de ne concentrer notre veille que sur les « grands » en négligeant trop vite des « petits » acteurs capables de se coaliser. Ils nous invitent à réfléchir l'intelligence économique dans sa confrontation inévitable au pouvoir dès lors que l'information reste considérée comme l'apanage du pouvoir ! Ils nous questionnent enfin sur l'intelligence collective dont nous mesurons assez mal, au-delà d'un discours volontariste, l'impact réel.

Comment ne pas rappeler l'importance des travaux engagés (et donc nécessairement générateurs de controverses) de Christian Harbulot sur la guerre économique ? Depuis *La machine de guerre économique* (Économica, 1992), Christian Harbulot s'efforce avec brio de convaincre les acteurs publics et privés que l'affrontement économique a franchi depuis longtemps la ligne jaune de la compétition exacerbée. Selon lui, l'information joue un rôle central tant pour se

renseigner (*Il nous faut des espions*, Robert Laffont, 1988) que pour attaquer et influencer (*La guerre cognitive*, Lavauzelle, 2002). S'appuyant sur son passé de militant maoïste, son expérience de postes à responsabilité mais surtout une grille de lecture historique de l'intelligence économique, Christian Harbulot a développé une école de pensée originale qui s'est concrétisée en 1997 par la création de l'École de guerre économique. Analysant les logiques d'influence, d'espionnage, de désinformation, de manipulation, ses travaux soulèvent des interrogations dans le milieu de l'intelligence économique : jusqu'où ne pas aller trop loin ? Peut-on lutter contre ces pratiques sans y perdre son âme ? À quel moment les services d'État doivent-ils prendre le relais ? Notons que la pensée de Christian Harbulot dépasse le seul cadre de l'intelligence économique. Disciple de Bernard Nadoulek (*L'épopée des civilisations*, Eyrolles, 2005), ce « patriote à col mao » propose une grille de lecture géostratégique qui s'appuie sur l'analyse comparée des cultures de la stratégie et l'idée d'intérêt de puissance. Pour Christian Harbulot, la notion de guerre économique ne renvoie pas à un *war game* néolibéral où les chômeurs remplaceraient les soldats tués mais plutôt à une réalité historique selon laquelle l'économie ne peut être comprise indépendamment des rapports de force entre nations (*La main invisible des puissances*, Ellipses, 2005).

## III L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE À LA FRANÇAISE

La France semble n'être encore que la petite fiancée de l'intelligence économique, toujours effarouchée par la perspective d'un mariage véritable. Pourtant, depuis les années quatre-vingt-dix, les partenaires (État, entreprises, acteurs territoriaux, professionnels, formateurs) n'ont pas manqué de se retrouver et de se découvrir. Alors quoi ? Pourquoi la France semble-telle tant hésiter à s'approprier une démarche que d'autres pays n'ont pas manqué d'inscrire à leur panoplie ? La question se pose d'autant plus que les efforts n'ont pas manqué de part et d'autre.

## 1 Les entreprises lentement mais sûrement

La situation des entreprises françaises en matière d'intelligence économique est délicate à connaître avec précision. Et pour cause ! Le sujet est assez sensible pour que les informations soient difficiles à rassembler. Et les chiffres varient. L'étude de Bournois et Romani, menée en 1999-2000 fut la première à donner des chiffres significatifs. Il apparut que 51 % des entreprises de plus de 200 salariés composant l'échantillon pratiquaient l'intelligence économique, chiffre auquel il fallait ajouter les 18,6 % déclarant avoir l'intention de le faire. Le rapport indiquait aussi que plus l'entreprise réalise un chiffre d'affaires important plus la proportion qui ne pratique pas l'intelligence économique décroît (81 % des entreprises de plus de 1 000 salariés avaient une cellule de veille), que le fait de développer une activité à l'international renforce la pratique de l'intelligence économique, que dans un environnement où la concurrence est exacerbée, les entreprises ont plus tendance à pratiquer l'intelligence économique et enfin que le fait d'avoir déjà subi des attaques ou tout au moins de les avoir détectées est un facteur favorable à sa pratique.

Les études qui ont suivi ont donné des résultats fluctuants. Pour Alain Juillet, Haut Responsable en charge de l'intelligence économique, en septembre 2005, 56 % des entreprises de plus de 1500 salariés seulement faisaient de l'intelligence économique. Selon l'enquête menée par le prestataire de service Knowings en 2005, le pourcentage pour cette dernière catégorie était de 33 % ! Citons encore les études menées par l'ARIST Ouest et la CCIR de Bretagne en 2007 et 2009 sur un échantillon d'entreprises de moins de 50 salariés. Il y apparaît que l'intelligence économique est considérée comme l'affaire du chef d'entreprise (54,7 %) accompagné (41,9 %) d'une personne ou équipe dédiée à la veille. Le concept est flou pour la moitié des répondants qui l'assimilent surtout à la veille, puis à la protection de l'information et enfin à l'influence.

La situation n'est guère rassurante. Plus la taille de l'entreprise diminue, plus la place accordée à l'intelligence économique semble réduite à la portion congrue. Or, si nous

avons évidemment besoin de champions nationaux, ce sont surtout les PME qui créent les emplois !

Il faut sans doute se méfier d'un effet d'optique trompeur. Entre les entreprises qui nomment certaines de leurs activités *intelligence économique* et celles qui mettent en œuvre des pratiques d'intelligence économique sans les reconnaître comme telles, il y a sans doute un réel écart. Malgré tout, si la sensibilisation progresse, il reste un long chemin à parcourir, ne serait-ce que pour convaincre que l'information a un prix et qu'elle est la matière première sans laquelle aucune véritable stratégie n'est possible. De ce point de vue, sensibiliser les PME françaises peut donner parfois l'impression de prêcher dans le désert. Les raisons en sont simples. Le nez sur le guidon ? Sans doute, mais l'emploi du temps d'un dirigeant de multinationale n'est pas de tout repos. Un problème de niveau de formation ? Parfois, mais la stratégie ne s'enseigne pas seulement dans les écoles de management et certains capitaines d'industrie ont gagné leurs galons uniquement sur le terrain. Non. La principale raison est autre. Lorsqu'une PME s'est développée grâce à l'intuition de son dirigeant, sans dispositif formalisé, il estime faire de l'intelligence économique comme Monsieur Jourdain faisait de la prose, sans le savoir. Une expression malheureuse puisque le bourgeois gentilhomme se ridiculise et surtout n'a rien d'un poète, même en faisant de la prose. Mais dès qu'un grave problème survient par manque d'intelligence économique, l'affaire se termine souvent au tribunal de commerce par une liquidation judiciaire. Souvent plus petites que leurs concurrentes étrangères (notamment américaines ou allemandes), les PME françaises ont du mal à encaisser les coups. Ce qui explique, *a contrario*, que les grands groupes soient plus enclins à faire de l'intelligence économique, une politique souvent mise en place suite à un accident. Mais la taille aidant, l'accident n'a pas été fatal et l'entreprise a tiré des enseignements de ses erreurs.

Conséquence inévitable du manque de conviction des entreprises françaises et notamment des PME, le marché de l'intelligence économique est encore peu développé.

## 2 L'État dans l'arène

Le Commissariat général du Plan fut, à la fin des années 1980 et au début des années 1990, une tête de pont de l'État dans le domaine de l'intelligence économique. Un premier pas fut réalisé lors de la parution en juillet 1989 du rapport « Europe technologique, industrielle et commerciale », réalisé sous la présidence de l'industriel Antoine Riboud. Un des groupes de travail avait abordé le thème de la veille technologique et de la propriété industrielle. Peu de temps après, en 1990, parut le rapport du groupe Information et compétitivité présidé par René Mayer, président de section au Conseil général des ponts et chaussées. Ce rapport pointait du doigt les retards et inadaptations de la France dans le passage à une économie de l'information. Il préconisait notamment de « fédérer les disciplines de l'intelligence pour jeter les bases d'une véritable science de l'information, de la connaissance, de l'intelligence et de la décision », d'organiser l'offre d'information française en réseau pour « passer d'une offre riche d'initiatives mais émiettée, disparate et peu coordonnée, à un système compétitif au niveau mondial ». Il recommandait enfin aux pouvoirs publics de catalyser les convergences dans la mise en œuvre d'une stratégie industrielle coordonnée. Déjà, l'État était appelé à s'investir.

Au début de l'année 1994, la publication par le Commissariat général du Plan d'un rapport intitulé « Intelligence économique et stratégie des entreprises » constitua la véritable entrée de l'État dans l'arène. Une entrée en fanfare : l'expression « intelligence économique » (plutôt que « renseignement concurrentiel ») y fut adoptée, avec une définition précise qui prenait soin de marquer la distinction entre l'intelligence économique et l'espionnage. Des professionnels décortiquèrent les pratiques en entreprises et les systèmes nationaux de plusieurs pays amis et... concurrents. Des recommandations furent faites pour encourager les entreprises, développer la formation... Ce rapport, dit rapport Martre (du nom du président du groupe de travail, Henri Martre, ancien PDG de l'Aérospatiale) était d'ailleurs lui-même un exemple d'intelligence collective. Une année durant, le Commissariat général du Plan fit travailler ensemble des cadres supérieurs

du privé, des hauts fonctionnaires, des professionnels du renseignement et des universitaires.

Parallèlement aux réunions du groupe de travail Martre, une microstructure naissait de la rencontre improbable d'un général issu du renseignement militaire et d'un stratège indépendant venu de la mouvance maoïste : Intelco.

En avril 1993, le général Jean Pichot-Duclos (ancien directeur de l'École interarmées du renseignement et des études linguistiques) et Christian Harbulot (auparavant responsable de l'ADITECH devenue ADIT, Agence pour la Diffusion de l'information technologique) créent, par l'entremise du général François Mermet (PDG de Stratco et ancien directeur de la DGSE), un laboratoire d'idées : Intelco. Pendant 5 ans, cette petite équipe, protégée par le groupe Défense Conseil International (SA sous tutelle des ministères de la Défense et de l'Économie) va donner ses lettres de noblesses à l'intelligence économique : formations et sensibilisations à travers la France, études innovantes sur l'intelligence économique appliquée aux PME ou aux scientifiques, la guerre de l'information, l'influence linguistique. Intelco mène également des missions de conseil pour des grands groupes comme EDF ou des administrations comme la Direction générale de l'alimentation. Omniprésente, l'équipe d'Intelco occupe le terrain médiatique, attirant dans ses locaux la visite de tous ceux qui croient en l'intelligence économique. Et à l'époque, ce n'est pas évident ! Sous la houlette de ses deux responsables, la jeune équipe (Laurent Hassid, Pascal Jacques-Gustave, Nicolas Moinet et quelques appelés du contingent) défrichent le terrain, initiant et participant ici à une opération pilote au profit de PME, là au lancement de formations (DESS de l'Université de Poitiers notamment). En 1998, devant la nécessité de passer la vitesse supérieure, l'équipe se redéploie : création de l'École de guerre économique, conseil en intelligence économique, recherche universitaire...

Coup d'épée dans l'eau ? Malgré les efforts d'acteurs comme Philippe Clerc, Christian Harbulot ou Jean-Louis. Levet, l'État sembla oublier assez vite son impulsion. Un Comité pour la compétitivité et la sécurité économique fut créé en 1995 par décret en Conseil des ministres. Mais, composé de sept personnalités, ce comité avait peu de moyens et surtout peu de relais. À quoi bon créer un système nerveux cen-

tral s'il n'a pas de pouvoir d'action sur les autres parties du corps? Une leçon dont saura se souvenir dix ans plus tard Alain Juillet. C'est donc fort logiquement que les membres du Comité ne furent pas reconduits en avril 1998. Dans la foulée, le SGDN (Secrétariat général de la défense nationale) qui abritait le dit Comité mit fin aux activités du pôle «Économie et défense» qui avait en charge les questions liées à la sécurité et l'intelligence économique. Une victoire de la technocratie contre l'innovation en général et la culture du renseignement en particulier?

Dix ans après la publication du rapport Martre, que restait-il d'un dispositif *national* d'intelligence économique? Les initiatives isolées du préfet Rémy Pautrat, véritable missionnaire en ce domaine en Basse-Normandie puis dans le Nord-Pas-de-Calais. L'action de l'ADIT (Agence pour la diffusion de l'information technologique: [www.adit.fr](http://www.adit.fr)) créée en 1992 à la suite du rapport Mayer pour collecter, traiter et diffuser des informations technologiques au service des entreprises françaises. Le réseau des ARIST, mis en place dans les régions françaises par les chambres de commerce et d'industrie pour accompagner les entreprises dans leurs recherches d'informations. Dans une tradition bien française, de multiples initiatives virent le jour, relayées par quelques médias «fan d'IE» mais elles furent souvent isolées et toujours sans véritables moyens. Ainsi les initiatives du préfet Pautrat ne furent-elles pas généralisées. L'ADIT ne put développer les compétences nécessaires à sa mission et les ARIST résistèrent tant bien que mal, certaines fusionnant, d'autres disparaissant, laissant ou non la place à des cabinets privés.

La seconde véritable impulsion de l'État fut donnée par le Premier ministre Jean-Pierre Raffarin lorsqu'il commanda au député Bernard Carayon en janvier 2003 une étude sur l'intelligence économique en France. La publication en juin de la même année du rapport «Intelligence économique, compétitivité, cohésion sociale» par La Documentation française révéla un véritable glissement dans l'approche de l'intelligence économique par l'État. Les questions de défense économique et d'influence nationale n'y étaient

pas éludées ; l'intelligence territoriale devenait un véritable domaine d'action.

Lors de sa publication, le rapport fit du bruit dans le landerneau de l'intelligence économique française. Il faut reconnaître que la critique était sévère et la plume de Bernard Carayon sans détour. Mais elle s'accompagnait de préconisations et, fait remarquable, cette fois-ci le rapport ne resta pas lettre morte, son auteur assurant un service après-vente digne des enjeux ([www.bcarayon-ie.com](http://www.bcarayon-ie.com)). Ainsi, Alain Juillet, directeur du renseignement à la DGSE, fut nommé Haut Responsable pour l'intelligence économique (HRIE) auprès du Premier ministre par le Président de la République début janvier 2004.

Doté d'un réel charisme, animé d'une forte conviction et d'une force de vente, homme de réseaux s'il en est, Alain Juillet, malgré les maigres moyens mis à sa disposition, se demultiplia. Neuf régions pilotes furent désignées pour expérimenter des dispositifs d'intelligence territoriale. Des délégations générales à l'intelligence économique furent mises en place dans les principaux ministères. Un référentiel de formation à l'intelligence économique fut élaboré. À Bercy, des dispositions furent prises afin de préserver le patrimoine technologique des entreprises françaises contre la prédation d'opérateurs français. Mais surtout, alors que les politiques parlant d'intelligence économique se faisaient rares jusque-là (Édith Cresson, Jean-Pierre Raffarin, Nicolas Sarkozy, Bernard Carayon), ils sont désormais plus nombreux à l'inclure dans leurs discours...

Conclusion logique d'un positionnement de la fonction qui trouvait ses limites ? Alain Juillet a quitté ses fonctions en mai 2009. Le poste de Délégué interministériel à l'intelligence économique, rattaché à la présidence de la République, a été créé en septembre 2009 et Olivier Buquen, qui était jusqu'alors directeur du développement du groupe Plastic Omnium, a été nommé à ce poste.

Rattaché au secrétariat général du MinEFI, le Coordinateur ministériel à l'intelligence économique (CMIE) dispose d'une structure légère, le Service de coordination à l'intelligence économique (SCIE) qui comprend, outre

un échelon central, un réseau de 22 chargés de mission régionaux à l'intelligence économique (CRIE), placés au sein des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi depuis 2010. Le coordonnateur (à ce jour, Frédéric Lacave) est le correspondant privilégié du Délégué interministériel à l'intelligence économique.

### **3 Des réseaux en chantier permanent**

Comme cela était prévisible, les acteurs français de l'intelligence économique se sont constitués en réseaux. Pouvaient-ils en être autrement ? Pouvaient-ils soutenir que l'intelligence est collective et s'isoler ? Pouvaient-ils renoncer à échanger des expériences pour progresser tous plus vite ? Pouvaient-ils souhaiter agir sur le développement de l'intelligence économique et ne pas s'unir pour peser sur les chantiers en cours ? Évidemment non ! Mais les hommes restent les hommes, et les rivalités les accompagnent.

Le premier réseau à s'être créé véritablement autour de l'idée de développer l'intelligence économique est SCIP France. Inspiré par la démarche de la Society of Competitive Intelligence Professionals créée en 1985 aux États-Unis ([www.scip.org](http://www.scip.org)), Robert Guillaumot, avec le renfort de quelques proches qui vont ensuite s'illustrer dans le domaine comme Philippe Baumard, Bruno Martinet, Yves Michel Marti..., crée SCIP France en 1992 sous la forme d'une association loi 1901. Pendant plusieurs années, SCIP France a développé des activités de formation, de rencontre et de professionnalisation, avant de s'épuiser. La rivalité avec l'AFDIE (Association française pour le développement de l'intelligence économique), créée en 1996 par Jean-Louis Levet sur un projet comparable même s'il se voulait plus large (sensibilisation des acteurs, intelligence territoriale, publication d'une revue scientifique), n'y est sans doute pas étrangère. Y avait-il un vivier de professionnels suffisant pour que cohabitent deux réseaux ? Probablement pas. SCIP France et l'AFDIE existent encore officiellement, mais ont cessé de remplir leurs missions initiales. En témoigne la disparition de leurs sites web.

En 1993, dans le sillage de SCIP France, est née, toujours sous l'impulsion de Robert Guillaumot, l'Académie d'intelligence économique ([www.academie-ie.over-blog.com](http://www.academie-ie.over-blog.com)). Elle se donnait pour vocation, abandonnée depuis, de constituer un corps de doctrine à l'usage des praticiens de l'intelligence économique. Composée d'un collège de vingt-deux membres permanents, d'un comité directeur de huit membres et présidée par Alain Juillet depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, l'Académie de l'intelligence économique organise tous les deux ans les JIEE (Journées d'Intelligence Économique d'Entreprise), édite une lettre d'information, s'active dans le cadre de groupes de travail et décerne chaque année des prix, notamment à un ouvrage d'intelligence économique qu'elle considère remarquable (remise d'une chouette en cristal). L'Académie communiquait peu jusqu'à la création d'un blog sur l'intelligence économique en partenariat avec le quotidien économique *Les Échos* (<http://blogs.lesechos.fr//intelligence-economique/intelligence-economique-r11.html>), blog grâce auquel des membres réagissent à l'actualité de l'intelligence économique et alimentent le débat public. Leurs articles sont lus par 2 000 à 6 000 personnes !

L'ADBS (Association des documentalistes et bibliothécaires spécialisés : [www.adbs.fr](http://www.adbs.fr)) est-elle un réseau d'intelligence économique ? Indirectement oui. Créée en 1963 pour favoriser les échanges entre professionnels, promouvoir des métiers qui manquaient de reconnaissance et, désormais, aider à la diffusion des nouvelles technologies destinées à ces professions, l'ADBS flirte de façon marquée, sinon avec l'intelligence économique du moins avec la veille, depuis plusieurs années. C'était assez inévitable dans la mesure où ses membres sont des professionnels ou des futurs professionnels de la recherche et du traitement de l'information – activité ô combien précieuse en intelligence économique. De surcroît, dans les entreprises, les documentalistes sont un peu sur la sellette dans la mesure où les logiciels de recherche et traitement de l'information se sont multipliés, donnant l'illusion que chacun est un documentaliste qui s'ignore. Cette position est évidemment fautive, mais l'illusion est assez forte pour que les pro-

fessionnels s'inquiètent et que l'ADBS s'affiche désormais comme l'Association des professionnels de l'information et la documentation, tout en gardant un sigle désormais bien connu.

Bien d'autres réseaux agissent ou prétendent agir de manière directe et indirecte dans le domaine de l'intelligence économique. Le CIGREF (Club informatique des grandes entreprises françaises: [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)) publie, par exemple, des études en lien avec l'intelligence économique: «L'intelligence économique appliquée à la direction des systèmes d'information» (2005), «La protection de l'information» (2008). De son côté, le Medef Paris a créé en 2002 un Cercle d'intelligence économique (CIE Medef Paris) dont la dernière production d'ampleur est un guide de l'intelligence économique pour les PME ([http://www.medefparis.fr/Livre\\_Blanc.pdf](http://www.medefparis.fr/Livre_Blanc.pdf)).

Enfin, de multiples espaces de rencontres virtuelles ou réelles contribuent à animer les échanges entre les acteurs de l'IE. Citons pêle-mêle l'Association des auditeurs en intelligence économique de l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN), le Club IES (Intelligence économique et stratégique) de l'IAE de Paris, le Veille (<http://veille.com>)...

Le dernier réseau en date qui retient l'attention est le SYNFIÉ (Syndicat français de l'intelligence économique), créé en décembre 2010 à l'initiative d'Henri Séveno, devenu son premier président. Le SYNFIÉ est très proche de la FÉPIÉ (Fédération des professionnels de l'intelligence économique), créée en 2005 pour «promouvoir le marché et les pratiques d'intelligence économique», et dont le site accueille les informations et communications du SYNFIÉ. À ce stade, des questions se posent sur le devenir de la FÉPIÉ dont l'action a paru peu convaincante et sur la possible cohabitation de deux organisations dont les projets se recouvrent en partie.

Le SYNFIÉ se donne comme missions de :

« Représenter et défendre les intérêts professionnels, moraux, économiques et commerciaux de ses adhérents ;

définir et faire connaître le point de vue des praticiens de l'intelligence économique sur les sujets concernant directement ou indirectement les entreprises, afin qu'elles bénéficient d'un environnement législatif et réglementaire favorable ; créer et d'entretenir par des relations de bonne confraternité une entente et une cohésion professionnelle entre tous les membres ;

centraliser et de fournir tous les renseignements recueillis, tant en France qu'à l'étranger, susceptibles d'intéresser ses adhérents ; d'assister ses membres dans l'exercice de leur profession, de maintenir des traditions d'honneur, d'indépendance, de qualité, de compétence et de confraternité de ses membres ;

concourir au développement et à la promotion de l'intelligence économique sous tous ses aspects, notamment dans le cadre des relations qu'il se doit d'entretenir avec les acteurs économiques et institutionnels de ce secteur ;

œuvrer au développement de la profession et en assurer la défense tant auprès des pouvoirs publics que des administrations compétentes, tant au niveau national, européen et international. »

Statuts du SYNFIÉ

## 4 De la matière grise à foison

Lorsqu'entre 1995 et 1999 les auteurs de cet ouvrage rédigèrent leurs thèses de doctorat sur l'intelligence économique, ils furent confrontés à la relative rareté des publications en français. Non seulement, universitairement, l'intelligence économique n'était rien (ou presque), mais, même en dehors de ce cadre académique, les publications étaient peu nombreuses ! La moisson américaine était plus abondante.

Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Notre étude de la production en ce domaine (Marcon, 2011) conduit à estimer, en étant suffisamment strict, à près de 130 le nombre d'ouvrages produits en France sur le sujet de l'intelligence économique depuis 1992, à une centaine le nombre de doctorats produits, principalement en sciences de l'information et la communication et, également, de manière conséquente, en sciences de gestion, ainsi qu'à environ 250 les communications scienti-

fiques. Les ouvrages sont, à hauteur des deux tiers environ, produits par des professionnels ou des consultants, le dernier tiers provenant des enseignants-chercheurs.

La situation des magazines et des revues est moins florissante. Côté magazines, *Regards sur l'intelligence économique*, lancé en 2004, a cessé de paraître depuis le printemps 2010. *Veille Magazine*, créé dès 1996 par Jacqueline Sala, initiatrice également des journées ICC (Innovation, Compétitivité, Connaissances) et SEARCH affiche 125 numéros parus en mai 2011 et présente encore un programme de parution tout en poursuivant sous la forme d'un site web ([www.veillemag.com](http://www.veillemag.com)). La lettre d'information *Intelligence online* (anciennement *Le Monde du renseignement*), publiée depuis 1980, dépasse les 640 numéros et continue sa route sous la houlette de Maurice Botbol, son directeur de publication.

Elle analyse pour ses abonnés les mouvements discrets dans trois domaines: «l'intelligence politique», «l'intelligence économique et le lobbying», «les réseaux et organisations». Traitant aussi bien d'aspects légaux que de questions de terrorisme, cette lettre d'information confidentielle fort bien renseignée bénéficie d'une réelle aura.

Le lecteur à la recherche d'informations ne manquera pas de surveiller aussi les colonnes d'*Archimag* ([www.archimag.com](http://www.archimag.com)) qui consacre de temps en temps des articles intéressants à la veille.

Du côté des revues scientifiques, s'il reste la mémoire d'une éphémère *Revue française de l'intelligence économique* (1999-2000), l'avenir semble représenté par la *Revue internationale l'intelligence économique* (R2IE) publiée par les Éditions L'Harmattan qui, sous la houlette du professeur Ludovic François, consacrent une vivante collection à l'intelligence économique. Quelques autres revues académiques ont consacré des numéros spéciaux à l'intelligence économique, parmi lesquelles il faut citer *Market Management*, *Documentaliste-Sciences de l'information* ou les *Cahiers du Numérique*. Les parutions en dehors de ces supports sont rares. Le lecteur devra se tourner vers des bases d'auto-publication en ligne telles que <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr>,

<http://halshs.archives-ouvertes.fr/>, ou la revue en ligne ISDM qui publie aussi des recueils d'actes de colloques.

Les chercheurs en intelligence économique peuvent aussi diffuser leurs travaux à l'occasion de colloques spécialisés, de salons, de forums où s'échangent des informations blanches mais aussi grises entre chercheurs et praticiens. La liste est assez longue de ces manifestations. Selon notre décompte, de 1995 à 2010, dix-neuf colloques scientifiques et vingt et un « congrès » professionnels d'ampleur se sont tenus, parmi lesquels, de manière récurrente :

**Principales manifestations scientifiques françaises ou à la participation française :**

VSST (Veille scientifique, stratégique et technologique). Organisé par l'IRIT (Institut de recherche en informatique de Toulouse). 7<sup>e</sup> édition en 2010, en comptant le séminaire de 2009.

Les colloques de l'Ile Rousse. Organisés par la SFBA (Société française de bibliométrie avancée). 4<sup>e</sup> édition en juin 2006.

Les Forums d'intelligence économique et stratégique (IES). Organisés par l'AAAF (Association aéronautique et astronautique de France). 10<sup>e</sup> édition en 2010.

European Competitive Intelligence Symposium. 4<sup>e</sup> édition en 2011, dont une en France en 2005.

**Principales manifestations professionnelles françaises :**

I-Expo, 27<sup>e</sup> édition en 2011.

Innovation Compétitivité Connaissance, 6<sup>e</sup> édition en 2010.

Enfin, la matière grise française se renforce chaque année par la sortie de nos universités et écoles d'un grand nombre d'étudiants diplômés en intelligence économique ou en veille. Si certaines formations sont encore trop jeunes pour avoir fait véritablement leurs preuves, d'autres labourent le terrain depuis des années et commencent à être bien connues des acteurs de l'intelligence économique.

**Principales formations pionnières :**

CERAM – Mastère spécialisé « Intelligence Économique et *Knowledge Management* »

ESLSCA – « École de guerre économique »

ISTIA d'Angers – Master professionnel « Information stratégique et veille technologique »

Université d'Aix-Marseille III – Master recherche « Information élaborée – veille technologique et intelligence compétitive »

Université de Marne-la Vallée – Master professionnel « Intelligence économique »

Université de Poitiers – Master professionnel « Intelligence économique et communication stratégique »

Pour la première fois, en 2006, le *Nouvel Observateur Étudiants* a distingué quelques masters en intelligence économique dans son guide « Les pépites de la fac ».

Début 2005, un référentiel de formation à l'intelligence économique avait été publié à l'initiative d'Alain Juillet. Rédigé par un collège de formateurs, celui-ci définissait cinq grands thèmes d'enseignement qui devraient être au programme de toute formation en intelligence économique : environnement international et compétitivité, intelligence économique et organisations, management de l'information et des connaissances, protection et défense du patrimoine informationnel et des connaissances, stratégies d'influence et de contre influence.

### ■■■ CONCLUSION: VERS UNE INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE FRANCOPHONE ?

Depuis quelques années, les initiatives se multiplient, qui donnent à penser qu'à côté d'un modèle d'intelligence économique américain reposant sur la *competitive intelligence* et la *business intelligence*, se constitue peut-être une intelligence économique francophone, inspirée par l'intelligence économique *à la française*. Ce ne sont encore que des signaux épars, certes, mais regroupés, ils semblent indiquer une tendance :

- 7<sup>e</sup> Journées franco-suissees en intelligence économique et veille stratégique en 2010 ;
- Algérie: colloque « Gouvernance et intelligence économique » (2008) ; 4<sup>e</sup> IEMA consacré à l'intelligence économique et au *knowledge management* (2010) ; 3<sup>e</sup> Assises de l'intelligence économique (2010) ; parution d'un *Manuel de*

*formation en intelligence économique en Algérie* réalisé par la Direction générale de l'intelligence économique, des études et de la prospective... ;

– Maroc : création d'une Association marocaine de l'intelligence économique (2006) ; conférence sur l'intelligence économique par le Club Entreprendre (2009) ; 1<sup>res</sup> Journées scientifiques sur le thème de l'intelligence économique (2008), Intelligence économique et stratégies d'influence (2011), Intelligence économique au service de l'entreprenariat régional (2011)... ;

– Tunisie : Systèmes d'information et intelligence économique SIIE'09 (2009, 2010) ;

– Côte d'Ivoire : Intelligence économique et grappe d'entreprises (2009)

– Canada : travaux de Gérard Verna (Université Laval, Québec), Pierrette Bergeron (Université de Montréal, Québec), Monica Mallowan (Université de Moncton, Nouveau-Brunswick) ; colloques francophones spécialisés en sciences de l'information (COSSI, 3<sup>e</sup> édition en 2011), 1<sup>re</sup> Conférence intercontinentale en intelligence territoriale (2011)... ;

– organisation par l'Université du commerce du Vietnam, en partenariat avec l'Association internationale francophone d'intelligence économique et l'ACFCI, du premier colloque international « Le management stratégique de la connaissance dans l'univers du sud-est asiatique » (2011).

Dans la plupart de ces colloques et manifestations professionnelles, les intervenants qui ne sont pas issus du pays organisateur viennent de France. Ils portent donc un message sur l'intelligence économique telle qu'elle est conçue en France, avec ses caractères forts (inclusion de l'influence dans les dispositifs) et ses limites (prise en compte faible de la dimension communication), naturellement, et sans que l'on puisse dire que ces professionnels soient porteurs d'un message homogène. Néanmoins, cela donne l'impression que l'intelligence économique française est en train d'orienter celle qui se met en œuvre dans la francophonie.

Affaire à suivre donc...

## CHAPITRE 3

# L'intelligence économique d'entreprise

L'entreprise est le principal champ de mise en œuvre de l'intelligence économique sur lequel se sont penchés les spécialistes. C'est, évidemment, dans ce cadre-là que les besoins se sont d'abord fait sentir et qu'un véritable marché est apparu. Ainsi, les modèles se sont multipliés depuis la fin des années quatre-vingt : observatoire de l'environnement (Martinet et Ribault, 1989), système d'information stratégique (Hunt et Zartarian, 1990), organisation en cellules (Baumard, 1991), organisation trinomiale (Pichot-Duclos, 1994), structure légère et organisation en réseau (Besson et Possin, 1996)... Finalement, aucun modèle idéal ne s'est imposé. La taille de l'entreprise, sa culture étroitement liée à son secteur d'activité, son organisation, son histoire... sont autant de variables qui déterminent l'organisation adaptée. L'essentiel est ainsi moins dans la recherche d'une *organisation optimale type* que dans la mise en œuvre d'une démarche rigoureuse – le *cycle du renseignement* – visant à procurer à l'entreprise les informations dont elle a impérativement besoin pour prendre ses décisions. À chaque entreprise, en conséquence, de mettre en place l'organisation *ad hoc*. Le cycle du renseignement, au cœur de la démarche, va retenir d'abord notre attention.

Dans la mise en œuvre de son cycle, l'entreprise peut trouver un soutien technique utile dans le large éventail de logiciels qui ont été mis sur le marché, qu'il s'agisse de rechercher des informations, de les cartographier, de les « faire parler »... Nous le verrons : de tels logiciels sont de bons serviteurs, mais de mauvais maîtres ! Dans tous les cas, avec ou sans aide logicielle, une intelligence économique d'entreprise ne se conçoit pas sans respecter une déontologie qui mette

l'entreprise et ses salariés à l'abri de tout risque juridique inutile voire dangereux. Nous reviendrons sur ce point à la fin de ce chapitre.

## ■ LE CYCLE DU RENSEIGNEMENT

Pour que l'information utile soit obtenue dans les meilleures conditions, il est nécessaire que les actions de recherche, exploitation et diffusion, au sein de l'entreprise, s'ordonnent en un cycle ininterrompu : le fameux cycle du renseignement. Issu du savoir-faire de la défense, ce cycle est aujourd'hui un guide méthodologique pour tous les experts. Il s'agit d'un guide car, si les grandes phases ne changent pas, leur mise en œuvre (à commencer par le choix des termes) peut varier d'une culture d'entreprise à l'autre. À commencer par la dénomination même du cycle : cycle du renseignement, cycle de l'information, *Intelligence cycle*...

Le cycle du renseignement doit couvrir l'ensemble de la chaîne qui permet de transformer l'information en connaissance utile pour la décision et l'action : la définition ou le recueil des besoins, leur traduction en renseignements, la planification de la recherche, la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion. Il s'agit bien d'un cycle puisque les renseignements ainsi obtenus permettent de réorienter les besoins et d'en découvrir de nouveaux. Plus le cycle tourne, plus l'organisation se donne les moyens d'être en intelligence avec son environnement. À l'image du radar qui ne cesse de tourner, le renseignement doit être en permanence réévalué en fonction de l'évolution de la situation. C'est pourquoi toute la difficulté consiste à organiser un tel système dans le temps (permanence, régularité, pérennité) et à doter les hommes et l'organisation d'une culture de l'intelligence économique, c'est-à-dire à la fois d'un savoir-faire approprié mais aussi de réflexes (être *intelligence minded*) dans une véritable dynamique d'apprentissage.

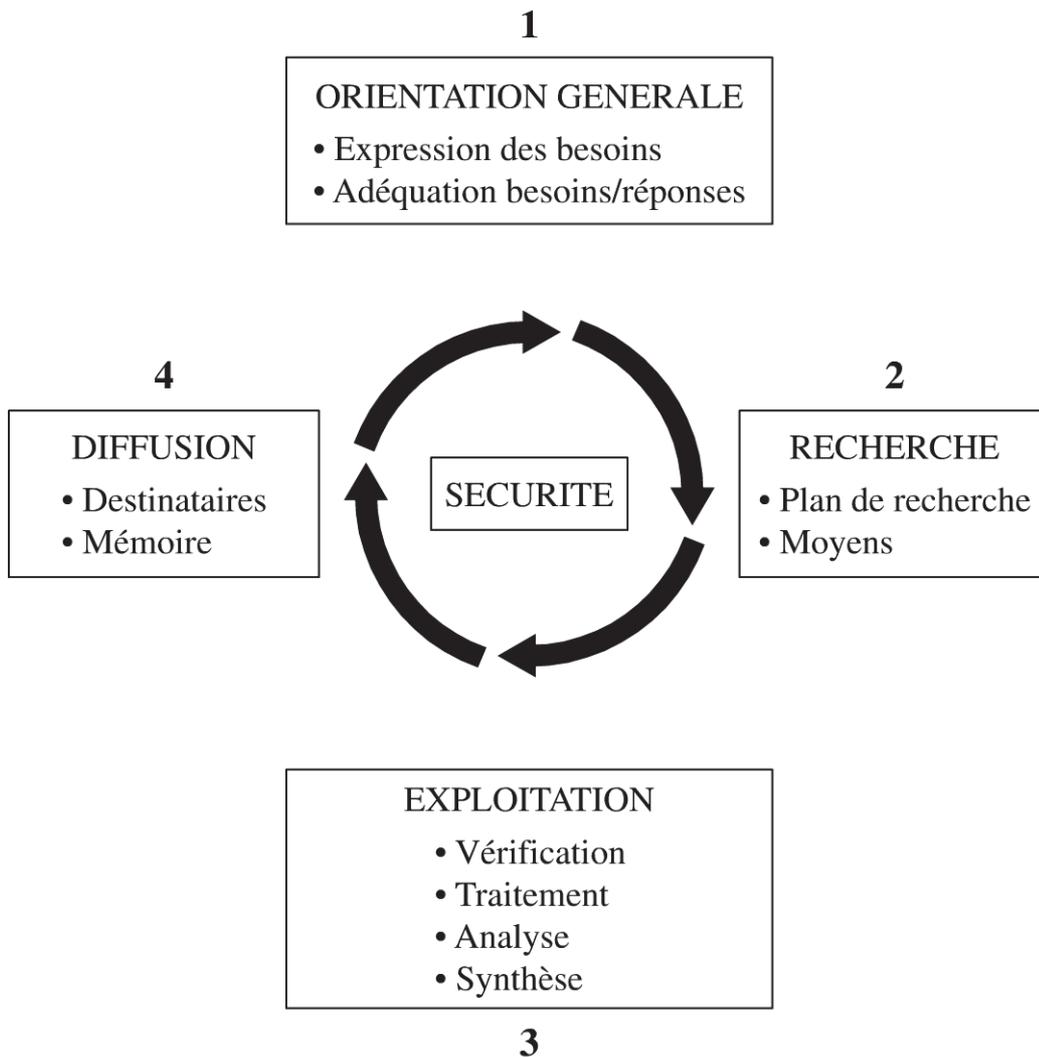


Figure 1 – Le cycle du renseignement

Source: Intelco

## 1 L'orientation générale

Le monde de l'information est à la fois marqué par la rareté et par l'abondance. Rareté car les renseignements permettant au décideur de prendre un avantage sont difficiles à trouver ou à élaborer. Abondance car, à priori, le même décideur semble noyé dans un océan d'informations. D'où la nécessité d'une méthodologie permettant de raffiner des informations brutes en renseignements répondant à un besoin. La recherche de renseignement est donc une mission planifiée qui doit répondre à des objectifs prédéfinis. Au plus haut niveau de l'État français, par exemple, il existe un Comité interministériel du renseignement qui a pour mission de mettre en forme le plan de renseignement. Régulièrement, il en contrôle l'état d'avancement. Ce document très précis

est transmis aux différents services. Chaque service « choisit » ses objectifs et en devient responsable. La durée de vie d'un objectif peut varier de quelques mois à une dizaine d'années. Bien entendu, tous ces services coopèrent et échangent des informations... du moins sur certaines thématiques.

Au départ du cycle du renseignement, il y a le besoin de savoir d'un commanditaire. Dans l'entreprise, la phase d'expression des besoins consiste idéalement en une réflexion sur les missions de l'organisation et sur la représentation de son devenir : Quels sont ses objectifs stratégiques ? Que doit-elle surveiller pour les atteindre ? L'approfondissement des actions à développer débouche naturellement sur un certain nombre de questions sur la concurrence, les consommateurs, les produits, les matériaux, etc. C'est ce qu'on appelle le mode planifié car il consiste à décliner les axes de développement de l'entreprise en besoins de renseignements.

Le plan de renseignement va guider l'entreprise dans sa phase de recherche d'informations. Toutefois, il faut se garder de voir dans le plan de renseignement un plan rigide, définitivement établi. Sa force réside dans le fait d'orienter l'écoute de l'entreprise. C'est pourquoi toute demande de renseignement renvoie à une énigme. Très souvent, un cycle du renseignement est lancé sur le mode alerte, c'est-à-dire suite à un échec ou à un signal émis qui pose question... de manière pressante.

Persuadé de bien connaître ses concurrents, un grand groupe pétrolier s'aperçoit, un jour, que l'un d'eux rachète systématiquement les permis qu'il vient d'abandonner faute d'y avoir décelé un gisement potentiel d'hydrocarbures. La cellule de veille stratégique devra donc résoudre l'énigme suivante : ce concurrent est-il devenu fou ou dispose-t-il de technologies d'exploration et de forages avancées ? Après des discussions houleuses en plein comité directeur, un cycle de veille est lancé. Résultat : outre des technologies de forage effectivement plus performantes, l'entreprise concurrente prend des risques car en forant plus, elle obtient plus de permis en gré à gré, c'est-à-dire en négociant directement avec la compagnie nationale du pays qui en est propriétaire. De ce fait, elle accroît son influence dans la région... De nouveaux cycles pourront alors être lancés qui comporteront une dimension « stratégie d'influence » jusque-là sous-estimée.

**Figure 2 – Le plan de renseignement:  
application dans une compagnie pétrolière**

Axes	Questions
<b>Science &amp; technologie</b>	Quelle est la validité des technologies de forage de notre concurrent? Quelle est la logique géologique qui oriente ses prises de permis?
<b>Finance</b>	Quelles sont les ressources financières disponibles pour mener à bien cette stratégie? Quelle est la stratégie d'investissement qui soutient les dépenses d'exploration consenties dans ce pays?
<b>Influence</b>	Y-a-t-il une stratégie d'influence spécifique déployée par notre concurrent à l'égard des principaux acteurs du marché de l'énergie dans ce pays? Une telle stratégie se déploie-telle dans d'autres pays?

On dit souvent que se renseigner consiste à reconstituer un puzzle. Chaque pièce serait un indice qui, accolé à d'autres indices finirait par dévoiler une image plus ou moins précise de la réalité. Le parallèle est intéressant car il nous amène à deux réflexions essentielles.

*Primo*, avant de commencer un puzzle, chacun a déjà une idée de l'image finale, qu'il la connaisse ou qu'il l'imagine. Il en va de même dans une mission de renseignement. Mais attention, cette image doit être d'abord le fruit d'une démarche scientifique – le plan de renseignement – rationnelle et réfutable (doute méthodique). La recherche de la vérité n'est pas le besoin de certitudes et confondre l'une avec l'autre peut avoir des effets destructeurs. C'est le phénomène bien connu de dissonance cognitive qui, schématiquement, revient à faire coïncider les faits recueillis avec ses propres convictions et donc à écarter tout renseignement qui dérange.

*Secundo*, l'objectif du décideur n'est pas d'avoir toutes les pièces mais d'en avoir suffisamment pour agir en limitant les risques. Certaines pièces seront imaginées à partir de celles qui l'entourent (principe de la bataille navale), d'autres pourront même être ignorées. Le renseignement réduit

l'incertitude, limite les risques mais n'empêche pas que toute décision se réalise en situation d'information imparfaite avec une part d'intuition et d'irrationnel et que toute action comporte un risque... si possible calculé. Dans une telle complexité, le plan de renseignement permettra de guider le décideur pour qui le temps est une contrainte majeure. Il permet de dépasser les sentiments contriticoires voulant que : les informations que nous avons ne sont pas celles que nous voulons ; les informations que nous voulons ne sont pas celles dont nous avons besoin ; les informations dont nous avons besoin ne sont pas disponibles.

## 2 La recherche d'informations

Pour passer à la deuxième phase du cycle, il est nécessaire de décliner le plan de renseignement en plan de recherche. Autrement dit, maintenant que l'on sait ce qu'on ne sait pas et que l'on a estimé ce qu'il serait essentiel de connaître, toute la question est de savoir comment s'organiser pour réduire son ignorance et trouver en temps utile les pièces du puzzle les plus importantes pour réaliser son objectif.

**Figure 3 – Plan de recherche :**  
exemple d'indicateurs pour une veille concurrent

Thème	Indicateurs
Identité de l'entreprise	Coordonnées, capital, dirigeants, actionnaires, ...
Finances	Bilan, compte de résultat, ...
Stratégie	Partenariats, alliances, acquisitions, plan de développement, ...
Ressources Humaines	Effectifs, offres d'emplois, recrutements, profil des salariés, âge moyen, tur-over, parcours des dirigeants, rémunérations, ...
Production	Fournisseurs, machines utilisées, coûts de fabrication, organisation du travail, sous-traitance, ...
Commercial	Marchés, gammes de produits et de services, clients, ...
Recherche-Développement	Budget R&D, brevets déposés, technologies-clés, profils des ingénieurs, ...

Une fois les indicateurs ciblés, le plan de recherche va s'efforcer de dresser l'inventaire des sources utilisables et des moyens à mettre en œuvre pour obtenir l'information utile dans les meilleures conditions de qualité, délai et coût. Semblable au pêcheur pour qui la connaissance des *bons coins* permet de faire la différence, l'expert en intelligence économique se doit de repérer et connaître intimement les bonnes sources d'information, qu'elles soient techniques ou humaines, internes ou externes à l'organisation. Selon une typologie bien connue, les sources et les informations seront dites blanches, noires ou grises.

L'information dite « ouverte » est celle qui se trouve dans la zone « blanche » ou « publique ». Son accès est libre, ce qui ne signifie pas qu'il soit gratuit (si tant est que l'information gratuite existe, nous y reviendrons). C'est par exemple l'information publiée dans la presse, diffusée lors de symposiums, proposée par des organismes publics (services de l'État, Chambres de Commerce et d'Industrie, collectivités locales, etc.). Notons que s'il n'y a pas en soi d'infraction au recueil de ce type d'information, il n'en va pas automatiquement de même pour son emploi (photocopie d'un article de presse par exemple).

**Figure 4 – Exemple d'organisation de la collecte d'informations**

Informations	Sources repérées	Chargés de la collecte
Brevets déposés par notre concurrent	INPI	Conseil en propriété industrielle
Prospectus du concurrent	Foires et salons	Directeur Commercial
Opinion du Docteur X, démarché par le concurrent	Docteur X	Directeur R&D (partenaire de golf)
<b>Projets de développement</b>	<b>Note interne classifiée sur projet d'alliance avorté avec le concurrent</b>	<b>Directeur de la stratégie, rédacteur de la note et habilité « confidentiel »</b>

L'information dite « fermée » est celle qui se trouve dans la zone « noire » ou « secrète ». Elle est protégée par la loi ou le contrat et réservée aux seules personnes habilitées (par niveau : confidentiel, secret, très secret...) et autorisées (le « droit d'en connaître » autorise l'accès à des informations pour lesquelles il faut être préalablement habilitées). Pour se procurer des informations de ce type, il faut donc passer un certain nombre de procédures... ou bien agir de manière clandestine (interceptions techniques illégales ou sources humaines se mettant dans l'illégalité).

Puisque tout ce qui n'est pas interdit est autorisé, on pourrait, semble-t-il, s'arrêter à ces deux types d'information : blanc ou noir. C'est d'ailleurs le discours de certains services de police qui, appliquant la loi, ne peuvent logiquement reconnaître que ces deux cas de figure... conscients néanmoins qu'il en existe en pratique un troisième : l'information dite « sensible » qui se trouve dans la zone « grise ». Cette information est en général obtenue par des voies détournées comme, par exemple, des indiscretions (provoquées) provenant de clients ou fournisseurs de l'entreprise concurrente surveillée. Parfois, cette information sensible est obtenue de manière jugée « immorale » ou « sans considérations éthiques ». Mais l'accès à cette information n'est, a priori, pas illégal... jusqu'à ce que la jurisprudence en décide autrement ou que l'auteur franchisse la ligne jaune. Ainsi, écouter des conversations au bar d'un TGV n'est pas illégal. Immoral ? À vous de juger. Mais enregistrer une conversation à l'insu de ses protagonistes puis l'exploiter, débaucher des cadres pour récupérer leurs connaissances ou organiser de faux recrutements pour soutirer des informations en promettant un emploi intéressant sont des pratiques qui, selon les cas, peuvent être condamnées par les tribunaux. Ne cachons pas que la principale difficulté résidera dans l'obtention de preuves.

Certains discours sur l'intelligence économique expliquent que celle-ci s'intéresse essentiellement à l'information dite ouverte. L'idée est ici d'insister sur la légalité des pratiques et l'importance quantitative de la zone blanche (80 % selon les experts). Et il est vrai que l'information ouverte permet d'en

savoir déjà beaucoup. Saviez-vous, par exemple, que la puissante et efficace Direction nationale des enquêtes fiscales dispose d'un service d'analyse de la presse dont les premières armes sont les ciseaux et la colle ? Ses fonctionnaires découpent dans toute la presse (et notamment la presse « people ») des articles révélant, par exemple, le train de vie d'un contribuable connu qui ne déclare pourtant aucun revenu au fisc. Une anecdote : en comptabilisant le nombre important de dessins qu'il avait publié dans la presse, les impôts redressèrent un caricaturiste qui disait n'avoir presque pas travaillé cette année-là.

Avec l'avènement d'Internet, la zone blanche s'est accrue de manière exponentielle. L'information est désormais « au bout des doigts », pour reprendre une expression chère à Bill Gates. Enfin presque... mais reconnaissons que pouvoir accéder en quelques secondes à un quotidien local du Texas, une radio locale du Schleswig-Holstein ou au fond documentaire spécialisé d'une université australienne ouvre des potentialités inédites (même si l'intelligence de l'information est une autre question).

Bien entendu, la zone blanche n'est pas le seul terrain de chasse des professionnels de l'intelligence économique. La zone noire les intéresse également à deux titres. D'une part, il serait fort dommageable de se priver d'informations stratégiques produites en interne et considérées comme devant être protégées ; d'autre part, dès lors qu'il produit de la connaissance à partir d'informations ouvertes ou sensibles, l'expert peut estimer que les renseignements obtenus sont à garder secrets. L'information grise ou blanche devient noire. Par contre, le recueil d'information noire de manière illégale (espionnage) n'entre pas dans le champ d'action, les méthodes et les outils de l'intelligence économique.

Enfin, la zone grise fait l'objet d'une attention toute particulière de la part des professionnels de l'intelligence économique. Avoir connaissance du devis d'un concurrent par le client, d'un rapport intermédiaire avant censure ou de paroles indiscretes concernant le lancement d'un nouveau produit peut procurer un avantage non négligeable. Mais

recueillir et traiter ce type d'information demande un véritable professionnalisme et une culture des réseaux...

Stéphane est responsable de la cellule d'intelligence économique de la division entreprises d'un grand groupe énergétique. Son travail est pour 60 % de l'animation de réseaux, travail qu'il affectionne tout particulièrement. «Savoir ce que fait la concurrence sur un marché, ça ne se lit pas dans les journaux chaque matin» explique-t-il. «Ce sont nos commerciaux qui sont les mieux renseignés sur la concurrence grâce aux contacts qu'ils peuvent avoir avec les clients. C'est pourquoi nous nous sommes concentrés sur les informations issues du terrain. Les informations documentaires nous arrivent d'autres directions et nous servent essentiellement à croiser les informations terrain, qui pour nous restent premières.» En quoi consiste cette animation de réseaux? Dans des relances téléphoniques, la gestion de l'intranet, des séminaires de formation. Un véritable plan de formation des membres du réseau – appelés «interlocuteurs» – a ainsi été mis en place. Au programme: sensibilisation à l'intelligence économique, animation de réseaux, analyse sociologique et prospective. Ces séminaires permettent de renforcer le travail collaboratif en donnant un bagage commun. Car si la compétence est forcément individuelle, l'intelligence est nécessairement collective.

Marcon, Moinet, *Développez et activez vos réseaux relationnels*, Dunod, 2004, pp. 123-124.

Que l'on connaisse ou non les bons coins et qu'on utilise des sources humaines ou techniques, deux logiques fort différentes permettent de recueillir des renseignements: la pêche à la ligne et la pêche au chalut. La première logique – la pêche à la ligne – consiste à travailler individuellement les sources. Il faut un bon relationnel et du temps mais l'information récoltée peut-être d'emblée à très haute valeur ajoutée. L'arbitrage sur le choix des moyens de collecte se fait en fonction des ressources financières allouées, du temps imparti et du type de sources visées. Notons que cette logique ne permet pas d'avoir plus d'une vingtaine de sources. La seconde logique – la pêche au chalut – consiste à mettre en place un réseau plus large (par l'utilisation de techniques d'interception notamment). Le filet va ramener beaucoup de poissons, pardon d'informations, dans ses

mailles, par le traitement d'un grand nombre de sources. Le temps gagné dans le recueil est généralement perdu dans le tri.

La recherche d'efficacité symbolisée par la planification de la recherche doit être conciliable avec la prise en compte de la nouveauté, c'est-à-dire la récupération des informations qui ne répondent pas directement à l'une des rubriques du plan établi. C'est, par exemple, le rôle des *rapports d'étonnement*. S'inscrivant dans un cadre de recherche déterminé, ils incitent l'individu à *relever* toute information qui, sans répondre à un besoin précis, a néanmoins excité sa curiosité.

Humbert Lesca parle de signal faible ou de signal d'alerte précoce. Ce pionnier de la veille stratégique raconte ainsi comment il s'est un jour intéressé à une petite annonce parue dans la presse nationale faisant état de la nomination d'un nouveau directeur des achats chez un grand équipementier automobile. L'universitaire démarche alors un sous-traitant de la région pour lui faire part de cette information. Dans un premier temps, il se fait gentiment éconduire. Mais après une courte démonstration, l'entreprise comprend que la nomination chez son principal donneur d'ordre d'un *cost-killer* (« tueur de coûts ») annonce des négociations sur les prix pour le moins difficiles auxquelles il serait préférable de se préparer...

### 3 L'exploitation

La phase d'exploitation va consister à traiter et analyser les informations recueillies. Elle comporte plusieurs tâches : la validation, le traitement, l'analyse et la synthèse.

Le renseignement est un produit fini et fiable. Pour ce faire, il faut trier et donc estimer la valeur des informations collectées. À la DGSE, par exemple, les officiers traitants chargés des sources humaines, et les spécialistes qui exploitent les sources techniques vont se livrer à ce travail critique en cotant les sources et les renseignements. Sont-ils fiables ? Ont-ils été recoupés par d'autres sources ? Ils vont donner des notes et, surtout, rendre la source anonyme (la démarquer) afin que l'analyste qui centralise, recoupe, compare et étudie les renseignements ne les juge pas en fonction de

leurs auteurs. « Si c'est tel expert qui le dit, alors... » est un réflexe à éviter absolument.

Le travail des analystes doit aboutir à des évaluations objectives des renseignements ; ce travail s'appuie évidemment sur la mémoire et sur l'expérience de l'expert comme de l'organisation. Alors que les sources travaillent dans le cloisonnement, les analystes peuvent travailler dans la transversalité, échanger des renseignements, des synthèses... L'analyste est un spécialiste de haut niveau qui est investi d'une véritable mission stratégique. *Analyser, c'est donner du sens aux données recueillies.* Les méthodes et la philosophie de l'analyste sont celles de tout enquêteur : n'avoir aucun préjugé ; ne pas faire coller les événements avec ses théories ; séparer l'essentiel de l'accidentel ; privilégier l'induction puis utiliser la déduction ; ne pas se limiter à une seule déduction possible ; se mettre à la place de l'autre, etc. (Pascal Frion) « Nos idées, disait Claude Bernard, ne sont que des instruments intellectuels qui nous servent à pénétrer dans les phénomènes ; il faut les changer quand elles ont rempli leur rôle, comme on change un bistouri émoussé quand il a servi trop longtemps. »

#### 4 La diffusion et la mémoire

Une fois les synthèses réalisées, l'information est diffusée dans deux directions : les destinataires et la mémoire de l'entreprise. Un renseignement n'a de valeur que s'il parvient en temps utile et sous une forme exploitable à son destinataire. Le résultat final dépend de la qualité de l'interface. Pour cela, il faut :

- connaître les circuits décisionnels officiels... mais ne pas hésiter à emprunter subtilement les circuits officieux ;
- choisir le bon format (un rapport de renseignement n'est pas forcément indigeste et austère) ;
- établir des liens de confiance avec le commanditaire ;
- veiller à la non divulgation des synthèses et évaluer les risques de fuite.

La phase de *diffusion* consiste à distribuer l'information auprès de ceux qui en ont besoin : ceux qui en ont exprimé

le besoin mais également ceux que l'on estime concernés (outre l'intérêt immédiat d'efficacité, donner l'information à l'ensemble de ces personnes permet d'enrichir la démarche car il y a fort à parier que ces destinataires deviendront eux-mêmes des sources lors d'un prochain cycle). Cette distribution peut être interne à l'organisation mais également externe; dans les deux cas, elle peut être ciblée ou générale.

La diffusion de l'information est une phase du cycle du renseignement qui doit être soignée. En effet, une information pertinente et originale peut s'avérer inutile et non rentable si elle n'est pas diffusée au bon moment. Matière vivante, l'information est souvent périssable et se déprécie avec le temps. Pour autant, elle n'est pas non plus un produit jetable car elle vient enrichir le socle de connaissances, la mémoire de l'entreprise.

Toute consommation d'information permet à l'organisation de nourrir sa réflexion grâce à sa confrontation avec les connaissances préexistantes. Enrichie par l'organisation, l'information augmente de valeur. Finalement, elle est confrontée à la question posée en début de cycle et appelle de nouvelles questions: *Puis-je agir? Doit-on remettre en cause les actions à mener? Étaient-ce finalement les bonnes questions?* Le questionnement renaît en bouclant le cycle du renseignement. Par enrichissements successifs, l'organisation a créé en son sein un process continu de management de l'information et des connaissances.

La phase de diffusion comprend aussi la mise en mémoire. Les archives sont, avec les moyens d'interception, la grande force des services de renseignement. L'archivage se fait à la fois par service, par source et par objectif (dossier thématique et géographique). Tout ceci est un travail de fourmi bien connu des documentalistes et veilleurs. Il demande une capacité de travail suivant deux rythmes: un rythme court « questions-réponses » et un rythme long de mémoire.

« L'événement est à lire au stade de l'instant, puis à celui du moyen terme, mais il ne prend sa pleine signification que rapporté aux tendances lourdes, celles précisément que la géopolitique essaie d'identifier. En ce sens, l'exploitation du renseignement procède d'un va-et-vient constant entre ces trois temporalités que sont l'événement, la conjoncture et la structure. Idéalement, les responsables du renseignement sont les "gardiens de la mémoire" et donc de la prospective géopolitique. Mais cela devient véritablement utile seulement dans la mesure où ils ne sont pas exclusivement préoccupés par "l'opérationnel" ou par l'actualité. »

François Thual, Pierre Lacoste,  
*Services secrets et géopolitique*, Lavauzelle, 2001.

La mise en mémoire de l'information par l'entreprise est tout autant essentielle. Suivant une logique identique à celle choisie par les services de renseignement, elle permet une mise en perspective historique des faits, des décisions ou des analyses autant qu'une démarche prospective, laquelle est une dimension importante de l'intelligence économique.

Bien que tout semble parfait, le cycle du renseignement peut en fait tourner dans le vide. La fonction renseignement est souvent ingrate car son rôle est de déranger (syndrome du porteur de mauvaises nouvelles). Ainsi que le note l'Amiral Lacoste : « Le renseignement bien compris, c'est tout le contraire de la "politique de l'autruche" ; ce sont des services actifs, compétents, respectés ; c'est une assurance vie à condition que leurs chefs aient le culte de la vérité et des informations objectives, et que leurs voix se fassent entendre au sommet de l'État pour informer les hommes politiques sans égard pour leurs états d'âme. » Il en va évidemment de même dans les entreprises.

Les trois principales dérives sont alors :

- la non-prise en compte par le décideur du renseignement qui dérange ;
- des analyses « politiquement correctes » du fait de recrutement de sources et d'analystes du même milieu ;
- une démotivation des hommes par absence de *feed-back* (d'où la nécessité d'utiliser une fiche navette pour recueillir

l'appréciation du destinataire : *le renseignement est-il de qualité? Était-il déjà connu?*).

Sans dialogue, le renseignement demeure sans effet. Ne dit-on pas que le poisson pourrit par la tête?

## 5 La sécurité du cycle

Notre époque s'affiche comme celle de la communication et de la transparence, tant à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'égard de toutes les parties prenantes de son activité, dans le cadre de ce qu'il est désormais convenu d'appeler la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Transparence et communication répondent assurément à des besoins de fonctionnement, de management, de construction d'image, de sécurisation des actionnaires... Les justifications ne manquent pas. Pour autant, il est de bon sens de rappeler que toutes les informations circulant dans l'entreprise ne doivent pas nécessairement être accessibles à tous, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise. Notion clé, la sécurité de l'information doit être présente à chaque phase du cycle du renseignement.

La sécurité des informations consiste principalement à ne pas dévoiler aux concurrents la nature des projets de l'entreprise (diversification, recherche d'un nouveau marché, etc.), ses savoir-faire particuliers non protégés juridiquement, ses coûts de production, ou bien encore ses failles financières, technologiques, sociales, etc. Cette sécurité revêt un caractère d'autant plus stratégique que l'avantage relatif d'une information détenue réside dans sa difficulté d'accès par les concurrents. Ainsi, l'amélioration de la circulation de l'information ne doit pas faire oublier la nécessaire protection des intérêts vitaux. Il est nécessaire de maintenir un certain cloisonnement, chaque organisation devant trouver sa propre réponse à la problématique circulation-protection.

Les exemples de procédés triviaux ne manquent pas. Malgré leur caractère basique qui peut prêter à sourire, ils contribuent à générer des réflexes de précaution et à créer la culture de sécurité minimale dont a besoin l'entreprise. Dans telle entreprise, le responsable de la sécurité passe systématiquement le soir pour récupérer les documents laissés visibles sur

les bureaux. Il leur substitue un mémo : « Venez récupérer vos documents à mon bureau. » La récupération des documents est l'occasion d'une pédagogie de la sécurité sur le chapitre de ce qu'une personne mal intentionnée aurait pu apprendre d'utile. Dans telle autre entreprise, on épluche les demandes de communication de documents sur la base simple de la distinction entre le *Nice to know* et le *Need to know*. Pourquoi telle personne, qui ne semble pas en avoir besoin pour son travail, a-telle demandé à consulter tel document ? La révision des listes de diffusion est souvent sage.

De précautions simples mais constantes dans les entreprises finalement assez peu exposées en systèmes sophistiqués dans les domaines stratégiques, il est possible d'améliorer la sécurité des informations. Notons que, dans cette lutte entre la cuirasse et le canon, la sécurité se heurte à deux obstacles majeurs. D'une part, tout ce qui est protégé suscite l'intérêt et la convoitise, si bien qu'il est parfois plus efficace de ne pas cacher. Rien de tel qu'un tampon « confidentiel » ou qu'un message crypté pour attirer le regard. D'ailleurs, certaines informations tiennent plus leur valeur du tampon qui les protège que de leur contenu. D'autre part, toute protection est coûteuse aussi bien en terme de moyens qu'en terme de manipulation. Sans compter que des procédures trop lourdes peuvent générer des effets pervers. Obliger ses employés à changer très régulièrement leurs mots de passe, c'est risquer qu'ils finissent par les noter à proximité du poste de travail. Liberté et sécurité ne doivent pas être opposées mais arbitrées.

## **6 Qualité et dynamique d'apprentissage**

Suffirait-il de suivre le mode d'emploi du cycle du renseignement pour mettre en œuvre l'intelligence économique dans l'entreprise ? Non, bien sûr. Cadre d'organisation apparemment simple, les entreprises qui le découvrent en tant que tel estiment en général l'appliquer quotidiennement et correctement, concluant alors qu'elles font de l'intelligence économique comme Monsieur Jourdain faisait de la prose, sans le savoir. Mais la réalité est plus nuancée. En fait, le cycle du renseignement reste largement méconnu en tant que pro-

cessus et ses phases sont souvent considérées isolément et non comme un tout cohérent. Prenons une fois encore l'image du radar. Pour être pertinent, il doit fonctionner en permanence et permettre au pilote de repérer les informations importantes (trop d'informations tuent l'information). En matière de renseignement, la négligence peut coûter très cher. Ainsi, la plupart des organisations connaissent des déperditions d'énergie en négligeant certaines parties du cycle. Or, la valeur d'une chaîne se mesurant à celle de son maillon le plus faible, la rentabilité du cycle s'apprécie globalement. Imagineriez-vous que les autorités autorisent la navigation aérienne un jour de grève des contrôleurs du ciel? Dans beaucoup d'entreprises, cette situation est pourtant courante.

Pour détecter de nouvelles menaces et opportunités, il ne suffit pas d'être rivé à son écran radar. Il est avant tout nécessaire de rencontrer d'autres cultures, la plus grande dérive étant d'analyser ou de prévoir le comportement de l'autre avec sa propre grille de lecture. La rencontre des autres hommes demande de l'informel, de la convivialité, de l'intelligence relationnelle et stratégique. Mais reconnaître l'autre dans sa différence et le comprendre réellement (empathie) ne va pas de soi. Ainsi, lorsqu'Armand de Rendinger prend en charge l'«intelligence olympique» pour la candidature de Paris au Jeux de 2012, il demande que deux études préalables à toute décision soient réalisées : pourquoi Paris veut-elle les jeux? Quelles seraient les raisons pour que le CIO ne les lui attribue pas? Après les échecs de 1992, 2004 et 2008, ces questions semblent fondamentales.

«Je n'ai rien inventé en la matière, explique l'ancien associé du cabinet Andersen Consulting, conseil en stratégie et organisation. Pékin, après son échec de 1993, a procédé ainsi. Malheureusement, les décideurs et futurs responsables du dossier parisien de 2012 privilégient surtout les questions de nature hexagonale et parfois personnelle. Jamais la deuxième étude relative aux raisons qui feraient que le CIO ne voterait pas pour Paris n'a été lancée (...) Essuyer quatre échecs dans des circonstances différentes en moins de quarante ans mériterait pourtant qu'on se demande si la France, en fait, n'a pas un problème avec l'olympisme. Et si oui, comment le résoudre? »

Armand de Rendinger, *Jeux perdus*, Fayard, 2006, p. 51.

L'intelligence économique est donc avant toute chose une affaire de posture et de bon sens. Pour que le cycle du renseignement produise les résultats escomptés, il faut que l'organisation et les hommes soient *intelligence minded*. Ensuite, le bon fonctionnement du dispositif passe par l'intégration de quelques règles de base (François Cantegreil, *Vigilance et stratégie*, Éd. Comptable Malesherbes, 1991). Citons notamment :

– *Toute information a un prix apparent ou caché, mesurable ou non.* La gratuité n'existe pas ! Ainsi, le coût peut être apparent (prix d'achat d'une revue), caché et mesurable (temps passé par un cadre pour trouver l'information) ou encore caché et non mesurable (concession faite pour obtenir cette information, par exemple informations données en échange).

– *Toute information donne un pouvoir à celui qui la détient ; ce pouvoir est provisoire.* Le pouvoir lié au savoir peut être réel (pour le décideur), moral (montrer son importance, son dévouement, etc.) ou encore financier (possibilité de monnayer l'information). Mais ce pouvoir est provisoire. L'économie de l'information ne fonctionne pas comme l'économie matérielle. Ainsi possède-t-on toujours une information que l'on vient de donner. Cette information s'est-elle dépréciée en circulant ? Oui si la valeur de l'information dépend du secret (délit d'initiés par exemple). Non si la pertinence de l'action est proportionnelle à sa diffusion (influence et lobbying). De plus, une information peut s'enrichir en circulant (accumulation des connaissances).

– Si l'usage d'une information n'est pas nécessairement immédiat, il s'agit néanmoins d'une denrée périssable et la rétention de l'information donne un pouvoir temporaire à celui qui s'y livre. Mais ne pas diffuser l'information est à double tranchant, car c'est prendre le risque de la voir circuler par d'autres canaux et finalement d'apparaître comme jouant son intérêt propre contre l'intérêt général.

– *La mise en forme d'une information doit être liée à l'objectif recherché.* La mise en forme d'une information prend du temps. Nécessaire, cette mise en forme (informer) en retarde néanmoins l'utilisation. Un arbitrage doit donc être

effectué entre une information brute, présentée sans analyse mais qui permet au décideur d'aller vite (au risque de confondre vitesse et précipitation) et une mise en forme soignée liée à une analyse approfondie qui permet de prendre des décisions plus réfléchies mais plus lentement. Or, rappelons que l'intelligence c'est l'information « juste à temps ».

– *L'économie de l'information est une économie de troc.* Pour recevoir, il faut savoir donner. Une évidence ? Trop d'acteurs espèrent récupérer des informations avec la ferme volonté de ne rien donner en échange. Une attitude qui peut permettre de faire un coup mais pas de jouer dans la durée. Problème : si certains dirigeants demandent à leurs collaborateurs de récupérer de l'information, il est rare qu'ils définissent ce qui peut être ou non communiqué et sous quelle forme (écrite, orale, conditionnel, etc.). Dès lors, la divulgation d'information est laissée à la discrétion de chaque « agent », avec tous les risques que cela comporte. La maîtrise de l'information stratégique n'est pas dissociable de la maîtrise de la communication, interne comme externe.

– *Une information doit s'appuyer sur d'autres informations.* Recouper l'information stratégique est le B.A. BA de tout professionnel de l'information : veilleur, journaliste, enquêteur, juge d'instruction, etc. Encore faut-il en avoir le temps et que ce recoupement soit possible. Il faut, en effet, trouver deux sources bien distinctes et s'assurer qu'elles ne se connaissent pas. Ainsi, lire la même information dans *La Tribune* et *Les Échos* ne prouve pas que la source primaire soit différente. Mais le fait que l'information soit reprise dans deux titres sérieux accroît sa crédibilité.

Pour être *intelligence minded*, littéralement « avoir une tournure d'esprit intelligente » une organisation devra donc posséder une culture appropriée et mettre en œuvre quelques outils. De ce point de vue, les logiciels de veille et de KM offrent aux organisations des capacités de collecte, traitement et diffusion de l'information stratégique qui, sans remplacer l'intelligence du pilote, mettent néanmoins un tigre dans le moteur de son dispositif.

## 7 Limites du cycle et *Target Centric Approach*

Pour l'universitaire Franck Bulinge, cette mise en œuvre de la chaîne fonctionnelle de l'intelligence économique est réductrice et pose au moins trois problèmes majeurs susceptibles de discréditer le système mis en œuvre :

- la déconnexion du système de veille au niveau décisionnel ;
- une augmentation de risques d'erreurs graves dans le processus décisionnel par l'utilisation d'informations brutes ;
- l'illusion du contrôle de l'information (une expertise supposée alors que le décideur se contente d'opérer des choix arbitraires et non fondés sur des connaissances véritables).

C'est dans ce sens que Valérie Archambault, alors chargée de l'intelligence économique chez Rhodia Novacare témoigne du renversement méthodologique qui, selon elle, serait absolument nécessaire pour apporter de l'information réellement utile aux utilisateurs :

«La naissance de la dynamique d'IE chez Rhodia Novacare est née d'une insatisfaction du patron qui, sans savoir réellement ce qui pêchait, avait l'intuition que l'information n'était pas suffisamment utilisée et partagée. Mais comment se concentrer sur l'information réellement stratégique et ne pas se retrouver surinformé? Rompant avec la logique classique du cycle du renseignement, la démarche adoptée consiste à passer du «je veux savoir» (et même du «je veux tout savoir sur...») au «je veux faire». En d'autres termes, il s'agit de partir de la stratégie pour cibler les informations pertinentes qui serviront l'action visée. Le quotidien de la chargée d'intelligence économique consiste donc moins à jouer les «super-documentalistes» qu'à formaliser les besoins, reformuler les demandes pour souvent finir par analyser autrement les problématiques (logique *target centric approach*).»

Source: *in* D. Granger, «De nouvelles voix en intelligence économique», *Veille Magazine*, n° 87, octobre 2005, pp. 33-34.

L'approche *target centric* cherche donc à impliquer l'ensemble des acteurs concernés par le problème (veilleurs, analystes, décideurs...) dans une démarche en mode projet et en réseau, où la collaboration est permanente plutôt, que

dans une démarche classique (cycle de la veille) où chacun intervient durant une phase spécifique (Deschamps, Moinet, 2011). Quant au cycle du renseignement, critique et critiquable, il reste un outil pédagogique central ainsi qu'un cadre d'analyse et d'organisation structurant mais sous deux conditions : que le cycle soit relativisé, et replacé dans un cadre plus global ; que cette politique de maîtrise de l'information stratégique ne s'enferme pas dans la notion d'information mais s'ouvre bien plutôt à celle de connaissance.

## II LES LOGICIELS DE VEILLE ET DE KM

S'il est possible de faire de l'intelligence économique sans logiciels évolués, voire même sans logiciels du tout, ceux-ci permettent néanmoins de passer à la vitesse supérieure – à la condition expresse, bien sûr, que l'entreprise ait une culture de l'intelligence économique, une organisation minimale et la maîtrise des méthodes de base. Certains outils « grand public » sont utilisés quotidiennement par les experts en intelligence économique. Mais il existe aussi des solutions professionnelles haut de gamme réellement puissantes. Dans tous les cas, les organisations ont d'autant plus de mal à se passer de ces outils que ceux-ci permettent de gagner en efficacité mais également de structurer des communautés de pratique.

Avec le développement d'Internet, la masse d'informations blanches disponibles a cru de manière exponentielle et les outils de recherche associés offrent des possibilités inédites. Mais attention aux faux-semblants de la société de l'information. Ainsi, pour Manuel Castells, de l'Université de Berkeley, la fracture numérique ne sera pas tant entre ceux qui auront accès aux infrastructures de dernière génération et les autres qu'entre ceux qui sauront se servir de l'information et ceux qui ne le sauront pas. Toute la question sera alors d'acquérir les capacités mentales nécessaires pour sélectionner l'information, la transformer en connaissances et enfin appliquer ces connaissances aux objectifs définis tant individuellement que collectivement. Internet offre donc des potentialités pour qui possède une bonne connaissance des outils et de leurs usages relatifs.

Proposer une liste de ces outils grand public a peu d'intérêt pour au moins deux raisons. La première est qu'un ouvrage se prête mal à ce type d'exercice tant ces outils sont nombreux et évolutifs. Mieux vaut alors consulter des sites spécialisés comme [www.outilsfroids.net](http://www.outilsfroids.net), [www.abondance.com](http://www.abondance.com) ou [www.veille.com](http://www.veille.com). La seconde raison est que ces outils n'ont de sens que lorsqu'ils servent une méthode et une stratégie. Pour avoir une vision panoramique des outils, il peut être également utile de les situer par rapport au cycle du renseignement, c'est-à-dire par rapport aux fondamentaux de tout système de veille. À savoir : trouver les sources pertinentes, les surveiller de manière systématique et intelligente, contribuer à analyser les données, les mettre en forme, cartographier leurs éventuelles relations, alerter le veilleur, stocker, diffuser et partager la connaissance.

Si le terme d'intelligence économique est dérivé de l'américain *competitive intelligence* (CI), il est parfois confondu avec celui de *business intelligence* (BI). Or, si les notions se rencontrent, elles ne se confondent pas pour autant. La BI s'adresse aux grandes entreprises qui recherchent des solutions logicielles leur permettant d'exploiter leurs importants stocks de données relatives à leurs clients afin de produire des informations décisionnelles pertinentes. La firme IBM considère par exemple que la BI a pour objet de « transformer les données en savoir pour mieux maîtriser les affaires ». La valeur ajoutée de la BI réside dans les croisements et recoupements de bases de données telles que les enquêtes réalisées auprès des consommateurs, les cartes de fidélité souscrites par les clients, les informations obtenues par la lecture des codes barres, etc. Par exemple, il s'agira d'étudier la corrélation entre les achats de divers produits. Regardez bien vos tickets de caisse : ils en disent plus long sur vous que vous ne pensez. Les techniques de bases de la BI sont notamment le *datawarehousing* et le *datamining*. Le *datawarehouse* (« entrepôt de données ») est un système sophistiqué d'aide à la décision qui fédère et homogénéise au sein d'une base de données les informations en provenance des différents services d'une organisation. Le *datamining* regroupe quant à lui l'ensemble des techniques permettant de trouver les informations pertinentes qui se « cachent »

dans des bases de données gigantesques. En d'autres termes, il s'agit de trouver une aiguille dans une botte de foin ou, pour reprendre une image souvent utilisée, de « trouver des diamants dans un tas de charbon sans se salir les doigts ».

La BI, accessible aux grands comptes, s'intéresse donc essentiellement à des données structurées quand la CI, autrement dit l'intelligence économique, s'intéresse également et, parfois même, avant tout, aux données non structurées. Voilà qui est simple à retenir... trop peut-être. Car la tendance est désormais à l'intégration des données formelles et informelles. Ainsi, tel service d'intelligence économique d'un grand groupe énergétique français travaille-t-il d'abord ses réseaux humains avant de compléter l'information informelle recueillie par des informations formelles issues des centaines de bases de données qui sont en sa possession. Un autre exemple de cette intégration nous est donné par le Parc Astérix (Julia Dion, « La botte secrète d'Astérix pour draguer les clients », *Management*, octobre 2005, pp. 68-69). Dotés d'une solution CRM (*Customer Relationship Management*), les commerciaux entrent dans la base des données classiques (nombre de visiteurs attendus, fréquence, etc.) mais aussi des renseignements plus indiscrets et d'ordre qualitatif comme les visites effectuées via le comité d'entreprise chez les concurrents (Futuroscope, Disney), l'utilisation de chèques vacances ou encore le fait que le responsable du dit comité ait des enfants en âge d'aller au Parc Astérix. Bien sûr, un tel outil ne s'arrête pas là et permet, en aval, de personnaliser la relation et d'être plus efficaces dans les relances.

Aujourd'hui, aucun système clé en main ne peut réellement répondre à l'ensemble du cycle du renseignement. Chaque entreprise devra donc « bricoler » son système en faisant appel à différents outils, souvent à des consultants, et toujours à ses propres ressources humaines. De plus, si l'humain et le logiciel sont présents à chaque étape, ils ne le sont pas au même degré. Par exemple, l'humain sera très présent au niveau de l'expression des besoins, du ciblage des informations recherchées quand l'outil pourra être prédominant dans la surveillance et la diffusion des informations.

Ainsi, selon Jean-Bernard Pinatel, ancien président de la société Datops, pour mettre en œuvre une plateforme de veille semi-automatisée capable de veiller en permanence des milliers de sources, de trier les informations récupérées, de les catégoriser et de les rendre accessibles à l'analyste, il est nécessaire d'intégrer plusieurs modules :

- un module de détection des sources composé d'agents intelligents paramétrés pour chaque source (en particulier les bases de données professionnelles) qui détectent et rapatrient les documents correspondant aux requêtes ;
- un module de catégorisation et archivage (*warehouse*) ;
- un module d'extraction de méta-information à partir de requêtes élaborées comme « qui parle de quel sujet ? » ou « où en parle-t-on et avec quel volume ? » (*mining*) ;
- un module de mise en forme de l'information qui propose des alertes et des tableaux de bord (*report*).

Néanmoins, la mise en musique de ces modules ne va pas de soi et c'est pourquoi des missions de conseil sont souvent nécessaires pour accompagner les utilisateurs tout au long du processus. Elles sont menées soit par les éditeurs de logiciels eux-mêmes, soit par de petites sociétés de conseil spécialisées. Pour une vision la plus complète de l'univers de l'intelligence économique, consulter régulièrement le portail de l'IE : [www.portail-ie.fr](http://www.portail-ie.fr).

## III L'ÉTHIQUE

Travailleur du savoir, l'expert en intelligence économique travaille sur les trois couleurs de l'information : blanc, gris et noir. Notons qu'il est en cela semblable à d'autres professionnels comme les chercheurs ou les journalistes. Le chercheur commence par faire un état de l'art de son sujet en recueillant les articles de ses collègues parus dans les revues scientifiques (zone blanche). Très friand d'informations grises, il va réaliser des interviews, fréquenter assidument colloques et symposiums afin d'enrichir ses réflexions (zone grise). Enfin, il peut travailler sur des contrats de recherche classifiés qui requièrent une protection de certains documents (zone noire). De

même, un journaliste est-il en veille permanente sur ce qui s'écrit, notamment dans les publications concurrentes. Un documentaliste pourra lui préparer le terrain, repérant notamment des noms d'experts qu'il serait intéressant de contacter. Bien entendu, le journaliste dispose de sa base personnelle de contacts. Il passe une grande partie de ses journées à développer et activer ses réseaux relationnels afin d'obtenir des informations «de première main» et, qui sait, peut-être réaliser un «scoop». À l'instar de l'expert en intelligence économique, le chercheur et le journaliste doivent veiller à ne pas franchir la ligne jaune et à respecter leurs codes de déontologie (ne pas utiliser le travail d'autrui à son insu ou sans lui faire référence, ne pas manipuler l'information, etc.).

La question déontologique n'est pas secondaire dans ce domaine de l'intelligence économique qui ne jouit pas, disons-le, d'une image toujours très positive (beaucoup par fantasme il est vrai mais aussi parce qu'il n'y a pas de fumée sans feu). Elle est essentielle pour la profession, pour les clients et pour les salariés.

Du point de vue des acteurs de l'intelligence économique, la déontologie est un gage d'honorabilité vis-à-vis de l'État aussi bien que des clients et du grand public. Les esprits malicieux objecteront qu'un professionnel malhonnête prend certainement la précaution d'afficher son adhésion à une déontologie. Mais pour un secteur qui ne souhaite sans doute pas voir réglementer ses pratiques outre mesure par le législateur, la déontologie est un investissement naturel qui permet, dans une certaine mesure, une défense collective contre les abus flagrants en jouant sur l'octroi d'un label et sur son éventuel retrait. Les professionnels de l'intelligence économique doivent d'autant plus investir le sujet que le boulet de la loi n'est pas passé loin. La loi du 14 mars 2011 d'orientation et de programmation pour la performance de la sécurité intérieure, dite LOPPSI 2 spécifiait dans son article 33-1 que «les activités privées de sécurité consistant dans la recherche et le traitement d'informations sur l'environnement économique, social, commercial, industriel ou financier d'une ou plusieurs personnes physiques ou morales, destinées soit à leur permettre de se protéger des risques

pouvant menacer leur activité économique, leur patrimoine, leurs actifs immatériels ou leur réputation (intelligence économique dite passive), soit à favoriser leur activité en influant sur l'évolution des affaires ou les décisions de personnes publiques ou privées (intelligence économique dite active) » étaient soumises à un régime d'agrément et d'autorisation. Tout dirigeant d'entreprise exerçant une activité d'intelligence économique devait être titulaire d'un agrément délivré par le ministère de l'Intérieur et les personnes morales se livrant à ce type d'activité étaient soumises à une procédure d'autorisation. Les articles, dans leur rédaction, soulevaient bon nombre de questions quant au exact d'application de la loi. Au grand soulagement des professionnels, le Conseil constitutionnel, saisi d'ailleurs sur d'autres points, a censuré l'ensemble des articles relatifs à l'intelligence économique. Mais en matière de lois, un chapitre est rarement définitivement clos... D'où un mouvement actif des professionnels de l'intelligence économique, FÉPIE et SYNFIÉ en tête, pour remettre l'ouvrage sur le métier et prouver, par une action déterminée, qu'une réglementation n'est pas nécessaire.

La FÉPIE avait, avant l'épisode de la LOPPSI 2, établi une charte d'éthique présentée ci-dessous.

### Charte d'éthique de la FÉPIE

**Préambule.** L'adhésion aux dispositions de cette Charte est une des conditions de l'inscription à la Fédération des professionnels de l'intelligence économique.

**Article 1.** Les professionnels de l'intelligence économique s'engagent à respecter les termes de la présente Charte.

**Article 2.** Les signataires de la Charte s'engagent à n'avoir recours qu'à des moyens légaux dans l'exercice de leur profession, quel que soit le lieu d'application de leur activité.

**Article 3.** Les professionnels de l'intelligence économique s'engagent à ne pas porter atteinte aux intérêts fondamentaux de la France. Il leur revient d'informer leur client lorsque l'exécution de la prestation demandée pourrait porter préjudice aux intérêts supérieurs de la Nation. Les termes de la mission doivent alors être modifiés ou la mission refusée.

**Article 4.** Les professionnels de l'intelligence économique s'engagent à n'accepter que des missions pour lesquelles ils disposent de la compétence professionnelle requise ou pour lesquelles ils sont en mesure de monter les équipes de travail répondant au besoin.

**Article 5.** Les signataires de la Charte s'engagent à ne fournir que des informations accessibles par des moyens légaux. Ils ne délivrent et n'utilisent que des informations dont ils ont vérifié la véracité et la crédibilité de la source.

**Article 6.** Le contrat établi entre les parties comporte obligatoirement une clause de confidentialité concernant les informations et données fournies par le client et celles recueillies à son profit au cours de la mission.

**Article 7.** Les signataires de la Charte s'engagent à respecter l'image de leur profession ; ils s'abstiennent de toute pratique pouvant lui porter préjudice.

**Article 8.** Les professionnels de la Fédération s'engagent à ne pas travailler pour deux sociétés concurrentes sur des problématiques similaires risquant d'entraîner un conflit d'intérêt.

D'autres acteurs de l'intelligence économique avaient déjà formulé des chartes de déontologie, à l'instar de SCIP États-Unis qui affiche la courte et instructive charte suivante (traduite par nous à partir du site [www.scip.org](http://www.scip.org))

#### **L'adhérent à la charte de SCIP US :**

- s'efforce continuellement de renforcer la reconnaissance et le respect de la profession ;
- se conforme aux lois nationales et internationales ;
- révèle précisément son identité et l'entreprise pour laquelle il travaille avant de procéder à toute interview ;
- évite tout conflit d'intérêt en remplissant ses obligations ;
- fournit des recommandations et des conclusions honnêtes et réalistes dans l'exercice de ses obligations ;
- promeut ce code d'éthique dans son entreprise, vis-à-vis des tiers contractuels et dans toute la profession ;
- adhère en confiance et reste fidèle à la politique de son entreprise, ses objectifs et ses principes.

Dans le code de la FÉPIE, et dans ceux d'autres acteurs français comme le SYNAPI (désormais dissout), le réseau ACRIE, etc., le lecteur trouve globalement les mêmes engagements relatifs au respect de la profession, à la probité dans les méthodes employées, dans le recours aux seules informations ouvertes, dans la relation avec le client, dans le respect des lois. Les codes français sont assez développés, le code de la SCIP États-Unis est plus lapidaire, celui de la FÉPIE prend une allure plus nationale dans son article 3, mais les intentions sont les mêmes : moraliser, rassurer, honorabiliser. Les professionnels de l'intelligence économique jouent leur crédibilité et leur image. Les clients veulent des garanties en terme de qualité du travail réalisé, d'absence de risque juridique encouru. Les salariés des prestataires, autant que des clients, cherchent aussi, même s'ils l'expriment moins, des garanties personnelles identiques, juridiques, éthiques et d'image.

La question de l'éthique, déjà complexe lorsqu'elle est appréhendée au niveau des actions d'un professionnel de l'intelligence économique agissant seul, se pose à un autre niveau lorsque l'on considère l'action en réseau. Un grand nombre de variables entrent en ligne de compte : reconnaît-on l'existence d'un problème éthique ? Quelle est l'intensité morale de telle décision à prendre ? Doit-on focaliser sur le caractère éthique de l'objectif à atteindre ou des moyens à mettre en œuvre ? Quelle est l'influence de l'animateur du réseau sur l'éthique du collectif ? Assurément, des chartes ne suffisent pas à trancher le problème. Sensibilisation, formation, référent éthique s'imposent.

Au-delà, ces chartes déontologiques sont-elles seulement respectées de manière effective ? Les discours tenus *off the record*, accompagnés de signes de connivence, sont parfois moins catégoriques que les chartes écrites. Il est vrai que les limites de la loi ne sont pas toujours très claires d'un pays à l'autre, voire au sein même d'un pays, ouvrant la porte à des marges d'interprétations. Nos concurrents n'ont pas non plus toujours, il est vrai, ce type de scrupule. On ne saurait donc reprocher aux professionnels de l'intelligence économique d'un pays qui respecte si difficilement ses limitations

de vitesse et la propriété intellectuelle et artistique par la photocopie massive, de trouver de temps à autre quelques petits arrangements. Mais globalement, la césure existe réellement entre l'intelligence économique mise en œuvre par des professionnels adhérents à ce type de déontologie et les professionnels de l'espionnage appointés par l'État ou les barbouzes privés qui cherchent à compenser leur manque d'intelligence de l'information par des pratiques illégales (Bruno Delamotte, *Les coulisses de l'intelligence économique*, Nouveau Monde Éditions, 2009).



## CHAPITRE 4

# L'intelligence territoriale

La situation concurrentielle des entreprises et des nations s'est objectivement durcie et complexifiée au fur et à mesure que le monde devenait un «village concurrentiel», selon l'expression de Charles Albert Michalet (1995), dans un mouvement que Fernand Braudel croit endogène au capitalisme. Le temps de l'entreprise isolée sur son marché, protégée durablement par des barrières douanières a passé. Le mercantilisme de Colbert a cédé la place à un libéralisme triomphant qui, à grands coups d'entreprises transnationales, de constitution d'espaces économiques dépourvus de frontières et de rounds de l'OMC a quasiment mis à mort les frontières nationales dès lors qu'il s'agit de commercer. Apparemment, du moins.

Cela signifie-t-il que les territoires (États, régions, pays) n'ont plus de sens dans l'affrontement économique? Certainement pas! À la condition de repenser notre relation au territoire et le territoire lui-même. Bref, à la condition de faire preuve d'intelligence *territoriale*.

Pendant les dix premières années de sa lente émergence en France, l'intelligence économique n'a pas vraiment pris la mesure des enjeux. On s'intéressait à l'intelligence économique des entreprises (niveau micro) ou à l'action des nations et des blocs de nations (niveau macro). La dimension intermédiaire (mésos intelligence économique) était laissée aux bons soins des régions issues des lois de décentralisation de 1982, à quelques services de l'État comme la DATAR (Délégation à l'aménagement des territoires et à l'action régionale) et aux initiatives locales prises par les départements, les villes et quelques regroupements d'acteurs, à l'action isolée de tel préfet.

Cette période s'achève. Bernard Carayon, dans le rapport déjà cité, écrivait: «Les territoires sont le creuset d'activités

économiques juxtaposant savoir-faire traditionnels et technologies avancées. La promotion de leurs intérêts apparaît directement liée à leur capacité à s'organiser en réseaux, en adoptant une démarche qui repose sur l'articulation et la mise en œuvre d'une politique d'intelligence économique par la compétitivité-attractivité, l'influence, la sécurité économique et la formation. »

Désormais convaincus que l'ancrage dans le territoire est déterminant pour affronter la concurrence, tous les acteurs de l'intelligence économique s'engouffrent dans l'intelligence territoriale. Mais, au-delà des discours et du foisonnement des initiatives, que faut-il comprendre ?

## ■ INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

Si des mesures doivent être prises pour limiter les risques de pillage du patrimoine technologique et industriel national, elles ne suffisent pas pour garantir le succès des territoires. Toute démarche d'intelligence stratégique procède par engagement et contrôle.

Historiquement, la démarche d'intelligence territoriale vient se greffer sur une autre démarche, dite d'aménagement du territoire. L'aménagement du territoire visait à équilibrer les activités entre les zones, à sortir d'un sous-développement relatif des espaces déshérités, à créer des infrastructures permettant d'irriguer le territoire en flux d'hommes, de marchandises, d'information. Il cherchait aussi à stimuler le développement des zones déjà actives, bien sûr. Mais l'idée même d'aménagement renvoie à celle de répartition, de « faire avec ce que l'on a ». L'intelligence territoriale a d'autres ambitions dans un univers plus tendu. Encore faut-il répondre aux questions sous-jacentes.

### 1 Le choix difficile de la bonne échelle d'analyse

Une première question se pose : quelle est la bonne échelle d'analyse ? Quel est le territoire qui a un sens en terme d'*intelligence* ? Dans un dictionnaire usuel, le territoire est défini

dans sa dimension géographique : l'étendue de terre occupée par un groupe humain. Cela ne nous avance guère. En fait, un territoire s'identifie et se distingue des autres territoires par un enchevêtrement complexe de variables géographiques, historiques, politiques, économiques, symboliques, sociologiques, culturelles qui n'appartiennent qu'à lui seul. Il est un « construit historique » au sens que lui donnait l'économiste français François Perroux. Tout cela fonde sa personnalité territoriale. Mettre en place une intelligence territoriale, c'est naturellement appréhender correctement cette personnalité et agir collectivement en s'appuyant sur elle pour créer de la richesse économique.

Selon M. Porter, quatre déterminants se conjuguent pour constituer le « losange » de l'avantage concurrentiel d'une nation :

- Des facteurs *complexes*: l'infrastructure de communication et d'échange de données, les personnels hautement qualifiés, les instituts de recherche dans les domaines de pointe. «Aucun avantage d'ordre supérieur ne peut être obtenu sans eux.» écrit-il. Et l'on repense au rapport «Information et compétitivité» (cf. chap. 2) qui pointait du doigt les insuffisances françaises en ce domaine.

Dans la dynamique d'ensemble, pour permettre le développement économique national les facteurs complexes apparaissent plus importants que les facteurs élémentaires suivants :

- La *demande intérieure* qui «module le rythme et la qualité des progrès et des innovations accomplis par les entreprises d'un pays». Que l'on songe à l'effet d'attraction que constitue le marché chinois !

- L'existence *d'industries amont et économiquement liées* qui renforcent les industries aval par une meilleure circulation d'information, une meilleure détection des opportunités, en générant un vivier de nouveaux entrants...

- Enfin, lorsque les *stratégies et les structures des entreprises* sont en accord avec les déterminants précédents, elles les renforcent.

À ces déterminants s'ajoutent deux variables puissantes : le hasard et la puissance publique.

Libre aux acteurs de considérer que les territoires nationaux sont l'échelle de cohérence la meilleure. Il faut alors identifier

les déterminants d'une intelligence territoriale nationale, à l'image du travail mené par Michael Porter dans *L'avantage concurrentiel des nations* (Dunod – Interéditions, 1998).

D'autres auteurs considèrent que la dimension nationale n'a plus de sens. En 1996, la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED) estimait déjà que la moitié du commerce mondial relevait d'échanges entre filiales d'un même groupe. Dès 1993, l'ancien secrétaire d'État américain au travail Robert Reich avait montré que la nationalité des entreprises, établie sur la base de la propriété du capital n'avait plus grand-chose à voir avec la nationalité de la production. Quelle voiture est la plus française : une Renault fabriquée en Espagne ou une Toyota fabriquée dans le nord de la France ? Le renommé consultant japonais Kenichi Ohmae, dans son ouvrage *De l'État-nation à l'État-région* (Dunod, 1996), considérait déjà que les frontières d'États n'ont aucun sens dans une perspective d'allocation optimale des ressources économiques et prônait un libéralisme planétaire. Beaucoup d'autres sont sur la même ligne.

Si l'échelle nationale n'est pas la bonne, faut-il monter à l'échelon des grands groupes de pays ? Faut-il une intelligence territoriale européenne ? Une intelligence territoriale panaméricaine ? Dans *La machine de guerre économique*, paru en 1992, Christian Harbulot assignait à ce niveau d'intelligence économique les politiques de coopération entre les états et les structures supranationales d'échange d'information. Le choix fait par l'Union européenne d'être représentée lors des *rounds* de négociation de l'OMC par un négociateur unique parlant au nom de tous procède de cette idée, même si chacun peut trouver au bout du compte que l'intérêt propre de son État n'y a pas été défendu avec l'ardeur voulue.

Les multiples réseaux d'États qui se sont constitués depuis la Seconde Guerre mondiale rendent les choses complexes. Que l'on en juge à partir du schéma suivant qui fait apparaître quatre grands types de réseaux interétatiques.

– Les États-réseaux, qui disposent d'une mosaïque d'implantations hors de leur territoire métropolitain et, géogra-

phiquement, sont donc structurés en réseau. Ils assurent ainsi une présence nationale étendue sur le globe. Les anciennes puissances coloniales que sont la France et le Royaume-Uni en sont de bons exemples.

– Les unions d'États intégrés politiquement ou économiquement : les pays constitués par une confédération d'États, tels que les États-Unis d'Amérique, le Canada, l'Allemagne ou les ensembles de pays reposant sur des accords qui tendent vers une intégration politique même partielle, tels que l'Union européenne.

– Les réseaux de coopérations entre États : les regroupements d'États dans le cadre d'accords bimultilatéraux ou multilatéraux qui ne tendent pas vers une intégration politique tels que le Commonwealth, l'Organisation mondiale du commerce...

– Les réseaux de relations personnelles entre chefs d'États, établies en raison de leur appartenance à un même parti, à la suite de leurs multiples rencontres au sommet... Les liens de parentés entre familles royales en sont un exemple historique.

L'entremèlement de ces réseaux d'États rend bien délicate la mise en œuvre d'une intelligence économique à ces échelles territoriales. Quelle forme d'entremèlement domine ? Où s'arrête l'intérêt partagé ? Comment peut-on susciter des collaborations qui ne butent pas sur l'intérêt national ? Au sein même de l'Union européenne, des affaires récentes d'OPA et de rapprochements de groupes d'entreprises ont mis l'accent médiatique sur le difficile équilibre entre protection des intérêts économiques nationaux et liberté d'action économique au sein de l'Union.

Dès lors, c'est à l'échelle infranationale qu'il faut s'interroger. La question devient celle de la localisation d'activités dans des espaces où se créent des maillages capables de générer de la dynamique économique, des emplois, de la valeur ajoutée, de la pertinence concurrentielle.

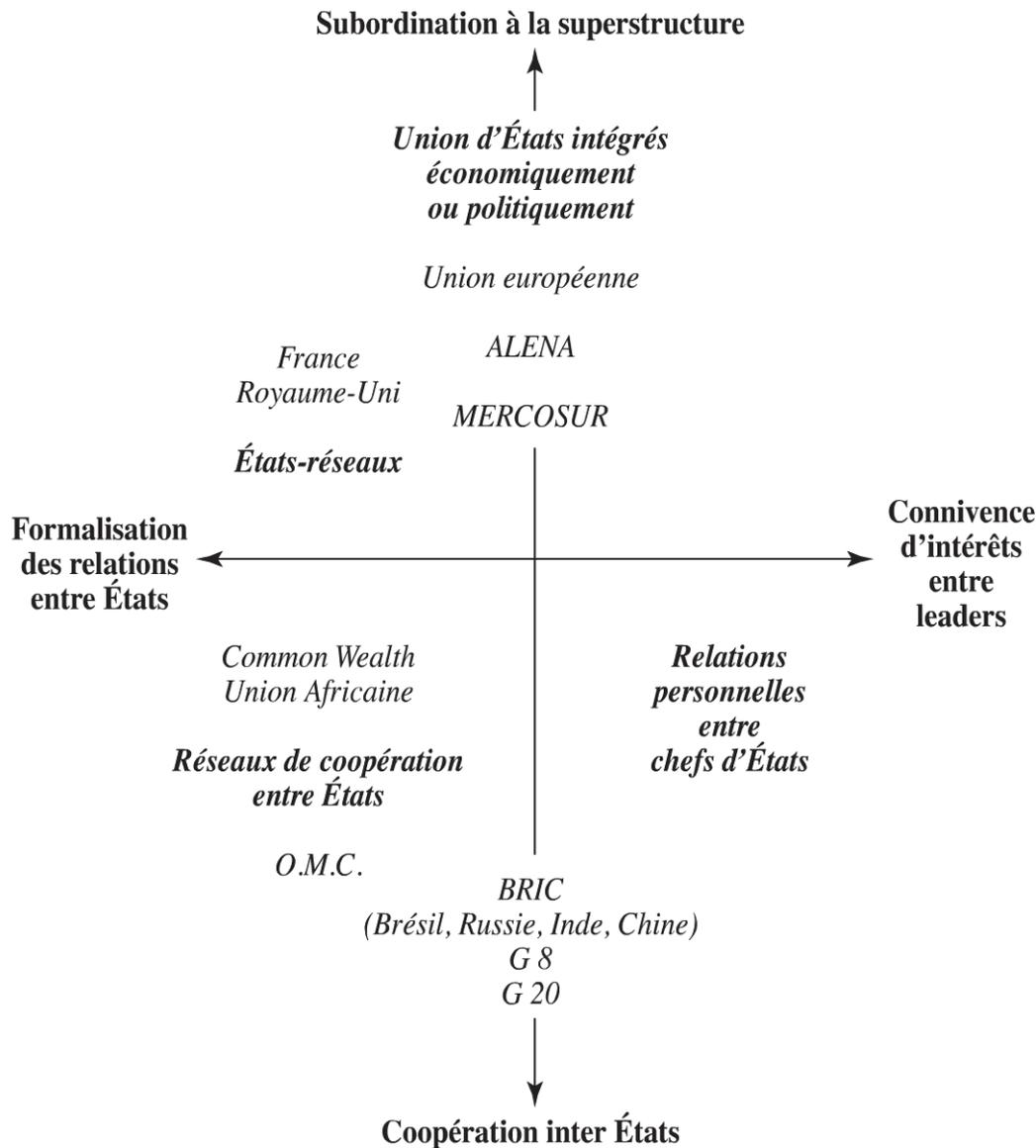


Figure 5 – Types de réseaux interétatiques

## 2 Les approches de la localisation d'activités

Notre deuxième question porte naturellement sur la localisation spatiale des activités économiques. Dès 1919, l'économiste Alfred Marshall étudiait dans *Industry and Trade* les caractères spécifiques des espaces à forte concentration d'entreprises. Les études nombreuses menées depuis en économie industrielle montrent que le territoire permet des économies dites *d'agglomération* lorsqu'il s'organise sous la forme d'un *district industriel* fortement maillé, particulièrement lorsque celui-ci génère une dynamique d'innovation. *L'atmosphère industrielle* ainsi produite se ressent dans la circulation des idées nouvelles, la diffusion des innovations,

l'émergence de projets de coopération et de nouvelles entreprises...

Au fil des époques, les regroupements d'activités ont pris une multitude de formes, chacune s'efforçant de trouver les conditions d'un développement plus rapide, voire mieux coordonné. Certains regroupements d'entreprises se sont réalisés naturellement par une focalisation autour des ressources naturelles (bassins d'activités, vallées industrielles... hérités des siècles passés). D'autres sont typiquement le résultat d'une volonté politique locale de créer des zones d'activités (zones industrielles, commerciales, artisanales...) Les cultures locales ont aussi façonné des modèles différents. L'Italie a développé des districts industriels accompagnés d'une véritable *construction sociale* du marché, pour reprendre l'expression du sociologue italien Bagnasco.

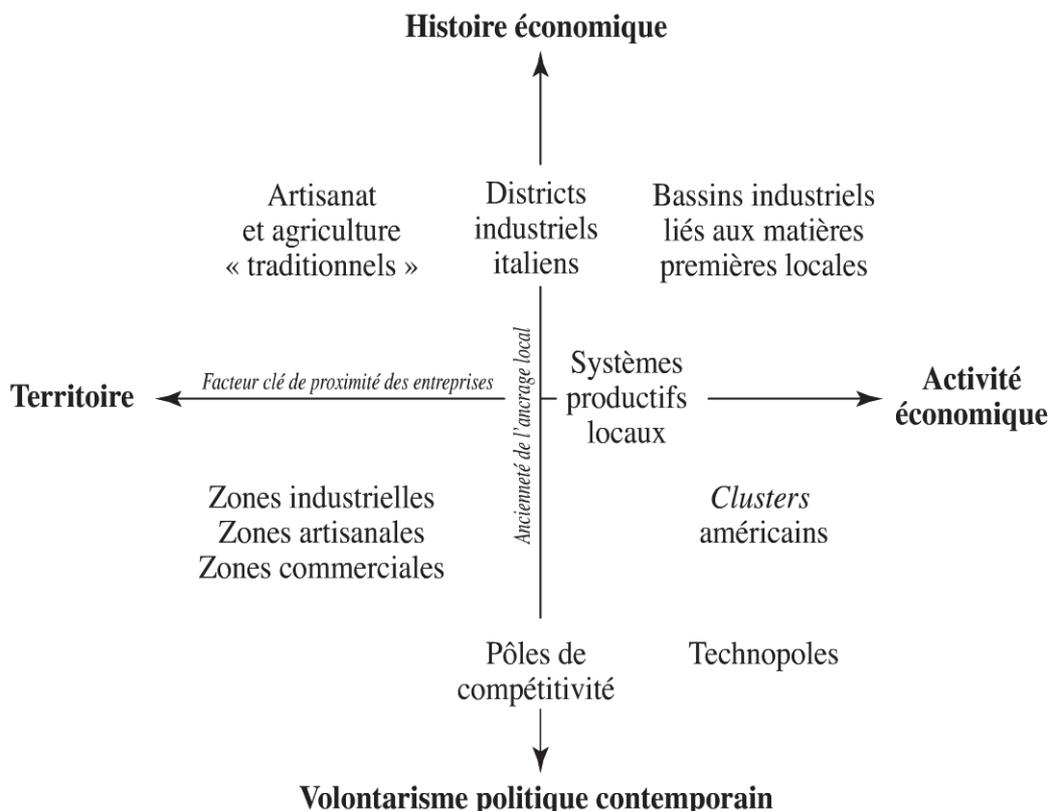
**Un district italien se caractérise notamment par :**

- un réseau de petites entreprises spécialisées et sous-traitantes réparties dans une zone géographique limitée. La spécialisation dote ces entreprises d'un patrimoine informationnel qui les rend attractives pour les concurrents et les partenaires potentiels ;
- des conditions sociologiques spécifiques structurantes : homogénéité des comportements culturels et des aspirations, rapports familiaux, professionnels et de voisinage denses. Les liens forts sont dominants et renforcent l'intégration locale du réseau ;
- la présence de rapports simultanés de compétition et de coopération entre entreprises dépendantes. Elle rend plus complexe la recherche d'un équilibre entre la préservation d'un avantage informationnel et l'échange fructueux d'informations. Ces districts sont aussi des laboratoires d'une tendance forte : la coopération, mariage toujours instable de coopération et de compétition entre des acteurs.

Les districts français, aussi appelés systèmes productifs locaux, ancêtres de nos actuels pôles de compétitivité, n'en sont pas arrivés à ce stade d'imbrication entre l'économique et le sociétal ; les *clusters* américains non plus.

La matrice ci-dessous offre un panorama général des principales formes rencontrées habituellement, classées selon

deux critères : l'ancienneté de l'ancrage territorial et le facteur décisif du maillage des entreprises.



**Figure 6** – Principaux types de zones d'activités économiques

On mesure ainsi mieux la diversité des contextes et la difficulté de plaquer un modèle type d'intelligence territoriale sur toute agglomération d'acteurs. Ce qui ne nous exonère pas de définir ce qu'est l'intelligence territoriale.

### **3 L'intelligence territoriale, finalement, qu'est-ce que c'est ?**

Plusieurs définitions de l'intelligence territoriale ont été proposées, selon que les auteurs voient dans l'intelligence territoriale (alors qualifiée parfois d'intelligence économique territoriale) une « déclinaison au niveau des découpages territoriaux de la politique nationale d'intelligence économique » (Bruté de Rémur, 2006), ou une réponse aux « besoins spécifiques des organisations territoriales telles que les communes, les communautés de communes et d'agglomération, les conseils généraux et les conseils régionaux ainsi que les agences territoriales spécialisées » (Bruneau, 2007).

Selon nous, l'intelligence territoriale est *l'ensemble des actions d'intelligence économique conduites de manière coordonnée par des acteurs publics et privés (marchands et non marchands) localisés dans un territoire, afin d'en renforcer la performance économique et, par ce moyen, d'améliorer le bien-être de la population locale*. Car l'intelligence territoriale n'est évidemment pas une fin en soi, mais un moyen !

Que recouvre, de manière plus détaillée, l'intelligence territoriale ainsi définie ? Un ensemble d'actions à conduire de manière concomitante dans huit domaines :

**Vigilance :** Mise en place d'un dispositif territorial de veille anticipative. Mutualisation de l'information publique, blanche et grise, au service des acteurs privés et publics du développement. Soutien à la veille stratégique des entreprises.

**Diagnostic :** Diagnostic des ressources propres du territoire, de ses facteurs clés de succès et facteurs critiques d'échec.

**Coordination de l'action publique :** Politique coordonnée entre les différents niveaux de collectivités territoriales et les représentants de l'État au sein du territoire afin de valoriser des richesses discriminantes du territoire, via l'innovation.

**Partenariats :** Recherche systématique d'un partenariat public-privé dans la recherche fondamentale et appliquée, la formation, la constitution d'espaces économiques coordonnés innovants, tels que pôles de compétitivité, technopoles...

**Réseaux :** Développement et activation de réseaux d'acteurs concourant au développement, aux niveaux infra-territoriaux, territoriaux et extra-territoriaux, que ce soit au niveau interrégional, national ou transfrontalier.

**Connaissances & innovation :** Création de dispositifs d'échange de connaissances entre les acteurs privés avec pour objectif de favoriser l'implication territoriale, le maillage des acteurs et l'innovation organisationnelle, technologique, commerciale...

**Influence & image :** Organisation d'un dispositif d'influence et de valorisation de l'image du territoire au niveau national,

européen et, plus largement, dans toute région du monde en lien avec les intérêts fondamentaux du territoire

Préservation : dimension patriotique dans le soutien des acteurs publics aux acteurs privés et politique de sécurité économique vis-à-vis des acteurs clés innovants.

L'intelligence territoriale existe véritablement lorsque s'opère une fertilisation croisée des compétences et des investissements stratégiques entre entreprises, réseaux d'entreprises, centres de recherche, centres de formation, collectivités territoriales, services de l'État... L'effet est bien démultiplicateur, de sorte qu'il suffit que l'un des acteurs ne joue pas le jeu pour que l'ensemble du dispositif s'affaiblisse.

L'économiste Guy Massé utilise volontiers la formule suivante pour signifier l'effet réseau : Réseau = moi <sup>(nous)</sup>. Typiquement, l'intelligence territoriale relève d'une même formule :

Intelligence territoriale = projet commun <sup>(acteur 1 + ... + acteur n)</sup>

Il suffit que l'un des acteurs ne joue pas le jeu, ou joue un jeu contreproductif pour que l'intelligence territoriale développée autour d'un projet pertinent soit fortement réduite.

La création d'une véritable intelligence territoriale ne se décrète pas. Elle s'implémente à force d'énergie, de constance, d'animation et de déploiement de dispositifs générateurs d'un apprentissage de compétences et, toujours en amont, d'un apprentissage relationnel que l'on néglige trop souvent. C'est cet apprentissage qui permet aux réseaux d'acteurs de se configurer et s'équilibrer d'une manière propre au territoire et non pas selon un quelconque modèle standard. C'est encore cet espace relationnel qui permet, s'il est bien managé, de générer des solutions intelligentes et innovantes collectives tout en acceptant que les acteurs gardent une marge d'initiative personnelle.

## II L'INTELLIGENCE TERRITORIALE « À LA FRANÇAISE »

Le modèle français d'intelligence territoriale s'appuie sur plusieurs dispositifs phares situés à l'intersection de l'impulsion de l'État, des politiques régionales et des dynamiques économiques locales. Il prend trois formes principales : les pôles de compétitivité, les dispositifs régionaux d'intelligence économique pilotés par les préfets de région, l'action des chambres de commerce et d'industrie...

### 1 Pôles de compétitivité et intelligence territoriale

Les pôles de compétitivités ont été lancés par un Comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire (CIADT) en septembre 2004, à la suite de la publication de plusieurs rapports qui mettaient en avant les bénéfices des *clusters*, notamment le rapport de la DATAR intitulé « La France, puissance industrielle. Pour une nouvelle politique industrielle par les territoires ». Ce rapport présentait en douze pages les principes d'action qui ont inspiré la démarche actuelle : repérer et mettre en valeur les pôles par une politique de labellisation ; encourager les collaborations horizontales et les mutualisations de ressources ; renforcer les liens industries, recherche, enseignement supérieur et stimuler la coopération en matière d'innovation ; accompagner les pôles de compétitivité pour qu'ils disposent d'infrastructures de transport et d'infrastructures numériques adaptées...

Le CIADT du 12 juillet 2005 avait labellisé 67 pôles de compétitivité devant bénéficier dès la première année de 750 millions d'euros de financement. Depuis lors, certains pôles ont fusionné. D'autres, n'ayant pas rempli leur mission, ont disparu. De nouveaux se sont créés notamment dans le domaine des écotecnologies. Au mois d'avril 2011, la liste comporte 71 pôles, dont 7 pôles mondiaux, 11 à vocation mondiale et 53 à dimension nationale, le tout inégalement réparti sur le territoire. Selon les chiffres du ministère de l'Économie, des finances et de l'Emploi (2007), Ile-de-

France (14,2 %), Rhône-Alpes (12,8 %), Franche-Comté (10,7 %) et Provence-Alpes-Côte d'Azur (9,3 %) sont les quatre régions dominantes en termes de nombre d'établissements membres de pôles. La Réunion (0,3 %), Poitou-Charentes (0,5 %), Champagne-Ardenne (0,6 %) et Corse (0,7 %) sont les régions les moins présentes. Il ne s'agit plus d'aménager le territoire, mais de soutenir les atouts et les dynamiques là où ils se trouvent déjà.

« Un pôle de compétitivité se définit comme la combinaison, sur un territoire donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant, et disposant de la masse critique nécessaire pour une visibilité internationale.

Selon le cas, le partenariat s'organisera autour d'un marché, d'un domaine technologique ou d'une filière. On pourra ainsi distinguer des pôles à dominante technologique, dans lesquels recherche et développement sont prééminents, et des pôles à dominante industrielle, davantage structurés par la densité du tissu de production et de commercialisation. Mais, dans tous les cas, la capacité d'innovation et la visibilité internationale restent des facteurs essentiels de reconnaissance du pôle.

Un pôle de compétitivité résulte de la combinaison, sur un même territoire, de trois types d'acteurs (entreprises + centres de formation + unités de recherche) et de trois facteurs décisifs (partenariat + innovation + visibilité internationale). »

Source : CIADT du 14 septembre 2004.

La relation entre l'intelligence économique et les pôles de compétitivité est circulaire : l'intelligence économique est présentée sur le site [www.competitivite.gouv.fr](http://www.competitivite.gouv.fr) comme un outil au service des pôles de compétitivité, lesquels sont considérés comme des dispositifs d'intelligence territoriale, au service de l'intelligence économique des entreprises et de la nation en général. Le tout, assurément repose sur une stratégie-réseau entre des acteurs complémentaires, s'agissant de la recherche, de la formation et des entreprises, mais aussi assez fréquemment concurrents lorsque l'on entre dans la partie production. Un quart de la production du

secteur automobile, par exemple, se situe dans des pôles de compétitivité! Le défi est donc celui de la coopération au sein des pôles.

Les pôles de compétitivité qui réussissent le doivent à l'ampleur de leurs animateurs, au courage et à la constance des collectivités locales dans leur soutien et leur volonté coopérative, à la capacité d'ouverture à la collaboration et à l'échange d'information des entreprises, des centres de recherche et de formation pour générer de l'innovation. Sans que cette liste soit exhaustive. L'affaire n'est pas gagnée car la culture française (certains diraient «gauloise») a tendance à privilégier le conflit plutôt que les synergies. Ce sont souvent ceux dans lesquels la dynamique d'entreprise prime sur la logique politique...

En termes d'intelligence territoriale, nous devons aussi nous interroger sur le devenir des pôles non labellisés ainsi que des zones économiques situées hors des pôles. La région PACA a créé des PRIDES (Pôles régionaux d'innovation et de développement économique solidaire), le Poitou-Charentes a labellisé des pôles régionaux de compétitivité. Si la pertinence d'un pôle tient à son envergure économique, à sa «visibilité internationale», ces mini-pôles risquent de connaître des fortunes très diverses. Il faudra aux collectivités locales véritablement faire œuvre d'intelligence *territoriale* pour articuler la dynamique attendue des pôles de compétitivité avec les autres espaces qui sont de leur ressort. Ceci nous renvoie à l'aménagement du territoire et à la question initiale: quelle est la bonne échelle pour une démarche d'intelligence territoriale? Enfin, ne risque-t-on pas de retomber dans ce travers bien connu d'empilement des structures, de multiplication des niveaux de décision et de saupoudrage des moyens financiers quand toute la question est d'articuler les dynamiques territoriales, de combiner les compétences pour innover et d'atteindre une certaine taille critique pour pérenniser le développement économique? Déjà, certains départements jouent contre la politique de leur propre région. À moins que ce ne soit l'inverse. D'où la nécessité de mettre en œuvre de véritables dispositifs d'intelligence territoriale impulsés par les préfets

de région et rassemblant tous les acteurs du développement économique.

## **2 La politique publique déconcentrée d'intelligence économique**

Une première organisation territoriale de l'intelligence économique avait été mise en place par une circulaire du ministère de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire en septembre 2005. Elle confiait aux préfets la mission de mettre en place une politique publique d'intelligence économique territoriale, à la fois défensive (protection du patrimoine industriel, scientifique et technologique) et offensive (accompagnement des pôles de compétitivité et sensibilisation-formation des PME).

Le secrétaire général à l'action régionale (SGAR), désigné correspondant «intelligence économique auprès du préfet», était la clé de voûte du dispositif régional d'intelligence économique territoriale. Depuis 2010, le dispositif public d'intelligence économique territoriale a été révisé. De manière synthétique, il prend la forme suivante, précisée lors de la réunion interministérielle du 22 novembre 2010.

La Délégation interministérielle à l'intelligence économique a pour mission d'assurer «la cohérence et la définition des orientations et priorités en matière d'intelligence économique territoriale. Elle intervient sur des dossiers ponctuels en liaison avec les relais locaux.»

«Les préfets de région pilotent l'action des différents services placés sous leur responsabilité en matière d'intelligence économique. Ils délèguent la mise en œuvre de la politique d'intelligence économique territoriale à un membre du corps préfectoral, le coordinateur régional de l'intelligence économique.»

La sécurité économique des entreprises et des établissements de recherche relève prioritairement de la compétence du ministère de l'Intérieur.

«Le soutien à la compétitivité des entreprises relève de la compétence du Minéfi (ministère de l'Économie et des finances) au travers des DIRECCTE (directions régionales

des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) au sein desquelles sont placés les chargés de mission régionaux à l'intelligence économique (CRIE) du Service de coordination à l'intelligence économique.»

Les CRIE deviennent la cheville ouvrière du dispositif. Leurs missions ont été précisées par une circulaire du 17 février 2011. Ils apportent de l'information aux entreprises sur les dispositifs publics d'aide à leur disposition en matière d'innovation, de partenariats, de développement international... préparent «un plan de veille stratégique, arrêté par le préfet de région, consistant à mettre en place des capteurs territoriaux sur des sujets de prospective et d'anticipation économique», promeuvent la culture de l'intelligence économique, accompagnent un panel d'entreprises prioritaires pour faciliter leur développement, en «veillent à une bonne maîtrise de l'information par les pôles de compétitivité»...

«Un comité régional d'intelligence économique se réunit régulièrement (si possible mensuellement, au minimum une fois par trimestre) sous la présidence du coordinateur régional de l'intelligence économique ou du préfet de région.» Il réunit les représentants des principales administrations et, en tant que de besoin, des acteurs tels que la CCI, le conseil régional, les organisations professionnelles régionales, les universités...

Ce dispositif, plus complet, articulé, donne l'impression d'une volonté forte de l'État d'assumer un rôle actif dans la mise en œuvre en région de la politique nationale d'intelligence économique.

L'intelligence économique ne se décrétant pas, ces dispositifs n'ont pas vocation à imposer la démarche mais bien à sensibiliser, stimuler et accompagner le développement des bonnes pratiques. Contrairement aux opérations mises en œuvre depuis dix ans ici et là, l'idée est désormais de brasser large car toutes les entreprises sont concernées. L'enjeu principal est de diffuser un état d'esprit, une culture de l'intelligence économique. Il faut d'ailleurs noter qu'en mettant en place de tels dispositifs, les acteurs publics se voient dans l'obligation de s'appliquer à eux-mêmes les principes

qu'ils sont censés promouvoir, à commencer par le travail en réseau. Peut-on encore imaginer, devant l'importance des enjeux économiques que deux services dont les missions sont très proches, chacun très limités en hommes et en moyens, ne travaillent pas ensemble ou ne partagent pas leurs informations? Peut-on imaginer que dans un monde globalisé, les échelons locaux, nationaux et internationaux (ambassades notamment) s'ignorent? Malheureusement, aux dires mêmes des acteurs en charge de la mise en œuvre de ces actions, le manque de travail en réseau reste un obstacle majeur au développement rapide des dispositifs régionaux et à l'atteinte d'une taille critique. De plus, cette carence culturelle rend illisible une offre publique marquée par l'empilement des structures et la faible coordination des démarches. Conséquence : en jouant la parcellisation plutôt que la mutualisation, les acteurs publics se privent d'une réactivité pourtant indispensable à la résolution des problèmes que rencontrent les entreprises. Ajoutons à cela un manque de formation aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (certains acteurs chargés de recueillir des informations économiques ne sont pas équipés d'outils de recherche sur internet ou de systèmes de partage des connaissances) et on comprendra que les dispositifs territoriaux interviennent quand il s'agit d'accompagner les crises plutôt que pour les anticiper.

### **3 Héritage du plan national des CCI pour l'intelligence économique**

Fin 2005, alors que les chambres avaient déployé pendant dix ans beaucoup d'énergie sans avoir réussi à sensibiliser un nombre significatif d'entreprises, l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI) avait lancé un plan national pour l'intelligence économique.

L'ambition du plan national des CCI était que l'intelligence économique s'inscrive dans le management de l'entreprise. Il s'agissait avant tout d'instaurer un état d'esprit qui fasse comprendre à tous les membres d'une entreprise que la concurrence est partout et qu'en permanence il faut

se remettre en cause et être meilleur par la transformation de ses modes d'actions.

Le plan national insistait sur le fait que la réussite de la démarche passe par l'implication du plus grand nombre et une véritable mise en réseau des compétences via les chambres régionales de commerce et d'industrie (CRCI). Avec une idée clé : faire le lien entre l'intelligence territoriale et l'intelligence économique d'entreprise. Pour, au final, « proposer aux entreprises et au plus près :

- des clés de compréhension pour saisir les évolutions qui les impactent ;
- une connaissance des règles du jeu des acteurs et réglementations qui façonnent leurs environnements, activités, marchés...
- une aide opérationnelle pour la mise en œuvre de démarches d'intelligence économique en fonction des caractéristiques et enjeux de leur développement. »

Quatre chantiers étaient lancés : la formation des collaborateurs, la mise en place d'une base de connaissances partagée, l'optimisation des dispositifs d'IE territoriaux, la mise à disposition d'outils et de méthodes pour le développement de connaissances stratégiques.

Qu'en est-il aujourd'hui de cette ambition affichée, qui devait porter ses fruits en 2008 ? De plan d'ensemble coordonné, planifié, il n'est plus question. Nulle trace d'ailleurs d'un bilan public de l'action engagée. Il semble que les CCI se soient approprié localement la thématique, chacune prenant – ou pas – des initiatives pour apporter aux entreprises des services dédiés à la veille, l'intelligence économique, à la protection de l'information : organisation de conférences et de sessions de formation, proposition de séquences d'audit, page Netvibes pour suivre l'actualité de l'intelligence économique pour l'ACFCI et la CCI régionale de Rhône-Alpes, vade-mecum de l'intelligence économique pour la CCI Ile-de-France, bloc-notes intelligence économique à la CCI de Morlaix, dispositif COGITO en Alsace... Pour ne prendre que ces quelques exemples.

La réforme des chambres de commerce et d'industrie parue en 2010 va sans doute pousser les CCI à remettre l'ouvrage sur le métier, le niveau régional devenant désormais le cœur décisionnel, avec une fonction de pilotage réel.

Finalement, et malgré des freins culturels importants, l'intelligence territoriale à la française avance. Qu'en est-il de nos partenaires et concurrents? Certes, comparaison n'est pas nécessairement raison. Mais aller voir ce que font les autres est toujours riche d'enseignements tant pour améliorer son propre dispositif que pour relativiser ses propres carences.

### III APPROCHE INTERNATIONALE COMPARÉE

Procéder à une approche internationale comparée des dispositifs d'intelligence économique est un exercice périlleux à plusieurs titres. Premièrement, les dispositifs ne se donnent pas à voir aisément, ce qui est normal eu égard au sujet. Une bonne part des dispositifs repose sur des relations informelles, discrètes par nature. Deuxièmement, la barrière de la langue est un obstacle certain pour l'accès aux informations de première main, de sorte qu'il nous faut souvent travailler à partir de sources indirectes, lesquelles, quoique confrontées au terrain, ont fort bien pu commettre de lourdes erreurs d'analyse sur la base d'informations partielles ou orientées. Dans tous les cas, aucune vision objective n'est possible, chacun passant le dispositif de l'autre au crible de ses filtres culturels, cognitifs... Le regard porté sur un dispositif japonais est-il complètement intelligible à un esprit européen qui n'est pas imprégné de culture japonaise? Et inversement: comment un Japonais peut-il saisir les caractères de l'intelligence territoriale *à la française* s'il ne connaît pas notre pays et ne parle pas notre langue?

La difficulté de l'exercice ne nous dispense pas de nous y employer car il paraît bien difficile de traiter d'intelligence territoriale sans s'interroger sur la manière de procéder des autres territoires afin d'y déceler d'éventuelles *bonnes pratiques*.

Le rapport Martre publié en 1994, déjà évoqué, proposait une approche internationale comparée des systèmes d'intel-

ligence économique de nos principaux pays rivaux. Schémas à l'appui, les systèmes japonais, allemand, britannique, américain étaient décortiqués. Il en ressortait des modèles différents, construits sur les fondations de l'histoire propre à chaque pays :

- existence ou non d'une diaspora mobilisable par son sentiment d'attachement à la mère patrie ;
- culture de l'information (ressource collective/ressource individuelle) et du renseignement (pratique normale/maladie honteuse) ;
- fonctions attribuées par les États à leurs ministères ou à diverses officines spécialisées dans le renseignement, le commerce extérieur ;
- présence d'un secteur de l'armement, d'un secteur de la banque puissant ou non ;
- articulation des grandes entreprises du secteur privé et plus largement du monde des affaires avec le dispositif public (cohésion/dispersion) ;
- place des cabinets de lobbying et du secteur du conseil...

Depuis lors, plusieurs travaux et articles sont parus qui présentent des systèmes en évolution.

## 1 Les États-Unis toujours en position dominante

Le dispositif américain est l'un des plus souvent décrits. Complexe et complet, il se compose de multiples éléments :

- un ensemble de comités, de conseils, d'agences mis en place par l'État fédéral tels le Trade Promotion Coordinating Committee qui évalue les politiques de développement des exportations, le National Economic Council, créé en 1993 pour conseiller le président des États-Unis sur la politique économique du pays, ou encore l'Advocacy Center, véritable *war room* du Département du commerce en charge d'appuyer les stratégies internationales des entreprises américaines. Notons, cependant, qu'un dispositif, aussi puissant soit-il, tient souvent au dynamisme d'un seul homme. Ainsi, la disparition accidentelle en 1996 de Ron Brown, secrétaire

au commerce de Bill Clinton, freina fortement la dynamique de l'Advocacy Center ;

- la National Security Agency (NSA) avec le fameux réseau d'écoute Échelon qui intercepte automatiquement mails, fax ou conversations téléphoniques dès lors qu'elles proviennent de sources ciblées ou contiennent des mots-clés et qui ne répugnerait pas à apporter son aide aux grandes entreprises américaines dans leur lutte contre les concurrents des autres pays via l'Advocacy Center (Duncan Campbell, *Surveillance électronique planétaire*, Allia, 2001) ;

- l'action de renseignement économique de la CIA dont James R. Woolsey, ancien directeur de la centrale, a reconnu officiellement qu'elle espionne les pays européens (pour les empêcher de pratiquer la corruption, bien sûr). Sous la présidence Bush, cette action a été freinée en raison des multiples crises et conflits auxquels doit faire face une agence très malmenée. Quant aux entreprises, elles préfèrent solliciter leurs propres réseaux... ;

- des *thinks tanks*, littéralement des « réservoirs d'idées », qui contribuent à penser l'action économique des États-Unis et de leurs entreprises, à projeter les orientations futures, à diffuser la pensée américaine. Citons, à titre d'exemple, le BENS (Business Executives for National Security [www.bens.org](http://www.bens.org)). Cette association de capitaines d'industrie et d'ex-militaires conseille le Pentagone et notamment la CIA sur les technologies mais aussi les méthodes de management utiles à la sécurité nationale. Son orientation est on ne peut plus claire : aider les États-Unis à vivre en paix et en sécurité ;

- des partenariats public-privé reposant sur la connivence de dirigeants formés dans les mêmes écoles, portés par les mêmes valeurs et œuvrant dans les mêmes réseaux ;

- des entreprises qui, pour les plus grandes – donc les plus offensives – ont adopté complètement l'intelligence économique et la pratiquent, tant au niveau du renseignement que de l'influence, avec un professionnalisme redoutable ;

- des cabinets privés d'« intelligence économique » dont le plus puissant est le cabinet Kroll ([www.kroll.com](http://www.kroll.com)) acquis en

2010 par Altegrity Inc., *provider* en solutions d'information. Détectives privés du monde économique, les 4 000 collaborateurs de Kroll (soit les effectifs de la DGSE!), répartis dans 55 bureaux à travers les États-Unis et 22 dans le monde sont capables de trouver une aiguille dans une botte de foin : ausculter des comptes bancaires, reconstituer des disques durs effacés, traquer des mouvements de fonds, « environner » une personnalité et notamment vérifier son CV, etc. L'agence, fondée en 1972, s'est notamment spécialisée dans les contre-OPA quitte à déstabiliser fortement l'entreprise qui attaque. Composée d'anciens magistrats, de policiers, et bien sûr d'hommes des services secrets, Kroll est aussi puissante qu'une centrale de renseignement.

L'ensemble du dispositif articule donc avec pugnacité (comme toujours s'agissant de la première puissance économique, politique et militaire mondiale) des moyens publics et privés coordonnés, tirant dans le même sens, sachant associer les moyens légaux des entreprises et les incursions dans les zones d'ombre réalisées par les officines d'État (ou quelques cabinets privés), sous couvert de *sécurité nationale*. Un ensemble d'affaires qui ont défrayé la chronique atteste de l'efficacité de l'intelligence économique américaine. Ainsi, à la fin des années quatre-vingt-dix, les services de renseignements américains, comprenant qu'ils ne maîtrisent plus les avancées technologiques de la société de l'information, entament une véritable révolution culturelle : ils introduisent les meilleures pratiques du privé dans leur fonctionnement et multiplient les passerelles avec les décideurs économiques. La CIA a créé même un fonds de capital-risque baptisé In-Q-Tel, chargé de favoriser l'émergence de nouvelles technologies de l'information intéressant la sécurité nationale.

En dix ans, Gemplus, une PME du sud de la France issue d'un essaimage de Thomson, est devenue leader mondial de la carte à puce. Pour entrer en bourse à la fin des années quatre-vingt-dix, elle fait appel à un fonds d'investissement américain. En deux ans, dans une conjoncture très difficile, l'entreprise va perdre 80 % de sa valeur et connaître une succession de plans sociaux. Mais surtout, le management américain se heurte à un front syndical qui s'oppose au transfert d'une entreprise devenue luxem-

bourgeoise et dont une partie de la direction a été délocalisée à Genève. Bientôt, les représentants du personnel crient même au pillage technologique. Il est vrai que la technologie de la carte à puce, parce qu'elle est basée sur la sécurisation des données (cryptologie) intéresse grandement les services de renseignement américains. Coïncidence? En août 2002, un nouveau directeur général est nommé en la personne d'Alex Mandl, ancien n° 2 d'AT&T mais aussi administrateur d'In-Q-Tel, la société de capital-risque de la CIA! À la même époque, Activcard, une PME française spécialisée dans les logiciels de gestion d'identité devenait américaine suite à une OPE de sa filiale basée aux États-Unis. Coïncidence? Elle venait de remporter un contrat de 2 millions de cartes d'identité numériques destinées au Département de la défense américain.

Nicolas Moinet, *Les batailles secrètes de la science et de la technologie*, Lavauzelle, 2003.

## 2 Voyage au pays des samourais de l'information

Dans le domaine de l'intelligence économique, le Japon est considéré comme un modèle ou au moins comme un exemple. S'il y a dans cette admiration une part d'idées reçues ou de mythe non négligeable, force est de constater que ce pays a su mettre en œuvre des dispositifs d'une redoutable efficacité. Ainsi, pour Christian Harbulot, le Japon est effectivement le premier pays à avoir fait de l'information un levier de compétitivité... en la considérant avant tout comme une ressource collective et non comme une ressource individuelle. Cette vision se retrouve chez des auteurs anglo-saxons. Dans *Competitive intelligence* (Simon & Schuster, 1996), Larry Kahaner consacre un chapitre entier au Japon – “*How the japanese perform competitive intelligence*” – avant d'aborder les autres pays dans un chapitre intitulé: “*Competitive intelligence in other countries*”. Pour lui, il y a le Japon et les autres. Cette supériorité est largement due à la capacité japonaise à travailler en réseau. L'intelligence économique apparaît donc bien comme un facteur de compétitivité du Japon: dans la phase de rattrapage lorsque ce «petit pays» a décidé de se hisser au niveau des puissances industrielles; dans l'après-guerre ensuite lorsque vaincu,

l'économie apparut être la seule voie possible (tolérée par les Américains) de renouveau ; aujourd'hui enfin, alors qu'il doit en particulier « gérer » sa position de puissance économique mondiale, asseoir son influence en Asie et surpasser une longue période de crise.

Le dispositif japonais rassemble de nombreux acteurs, connus ou méconnus. Parmi eux, il y a évidemment le mythique MITI (devenu METI, ministère de l'Économie, du Commerce et de l'Industrie), emblème de l'intelligence économique avec le JETRO (Japan External Trade Organization), organisme sous sa tutelle (71 bureaux d'informations dans le monde et 38 au Japon). Aujourd'hui, la communication d'informations entre entreprises, primitivement organisée par le MITI, fonctionne d'elle-même via les associations professionnelles, sociétés savantes et autres clubs. Les transferts immatériels (information, savoir-faire) s'opèrent souvent par l'envoi de personnel chez des sous-traitants ou des clients (exemple de Toyota). Les *sogo shosha*, sociétés de commerce international intégrées, sont au cœur du dispositif japonais. « Aucune entreprise au monde n'a, autant qu'une *sogo shosha*, la conscience du caractère vital, presque sacré, de l'information et la capacité de mettre sur pied un système aussi performant (...) c'est un réseau de plus de mille bureaux qui rassemble, en permanence, des informations de base sur chaque produit, chaque marché, chaque élément du contexte économique, social, politique (...). Soit, un système de traitement de l'information qui n'a pas d'équivalent privé et qui, sans aucun doute, rivalise, dans le domaine économique et commercial, avec les systèmes d'État (CIA et autres). » (Daniel Haber, *Les sogo shosha*, Economica, 1993, p. 40-41).

À l'instar des États-Unis, les *think tanks* jouent au Japon un rôle essentiel. Ce sont des organismes de recherche d'informations qui réalisent des études mono ou multi clients. Le NIRA (National Institute for Research Advancement), parfois appelé « *think tank* des *think tanks* » édite depuis 1993 un annuaire mondial des *think tanks* publics (<http://www.nira.or.jp/english/index.html>) qui recense, dans sa dernière version, 463 *think tanks*. La base de données vieillit :

ses mises à jour les plus récentes, fournies par les *think tanks* eux-mêmes, datent de 2008 au mieux. Dans le secteur privé, notons le Mitsubishi Research Institute (MRI, [www.mri.co.jp](http://www.mri.co.jp)) et le Nomura Research Institute (NRI, [www.nri.co.jp](http://www.nri.co.jp)). À titre d'exemple, le MRI compterait plus de cinq cents enquêteurs et chercheurs. Dans chaque secteur, une petite équipe de trois enquêteurs recueille des informations à partir de banques de données et de contacts personnels. En général, ces enquêteurs connaissent à eux trois les cent personnes qui comptent dans le secteur dont ils ont la charge. Pour faire fonctionner les réseaux, les deux principales méthodes utilisées sont le rassemblement des gens clés sur un sujet autour d'une table ou la formation et la conduite de comités d'étude autour d'un professeur d'université réputé.

Bien entendu, cette liste est loin d'être exhaustive, l'une des caractéristiques du dispositif japonais étant l'existence d'une myriade de petites structures, parfois redondantes et en concurrence. Néanmoins l'efficacité du dispositif d'acquisition-intégration est assurée par une réelle connexion entre l'information et la décision qui trouve ses racines dans une culture du renseignement encore bien présente et une forte synergie public-privé en réseau.

### **3 L'Europe des réseaux : Allemagne, Royaume-Uni**

Le Royaume-Uni – tous les observateurs en témoignent – a bâti sa *competitor intelligence* sur des atouts historiques : une solide culture du renseignement, lequel jouit d'une image positive, un secteur banque/finance longtemps performant et bien informé (!), un patriotisme viscéral y compris dans la diaspora britannique, un secteur de l'armement habitué à gérer la sécurité et l'espionnage.

En matière d'intelligence économique, le Royaume-Uni est remarqué pour sa pratique du réseau à défaut d'avoir un dispositif qui y soit exclusivement dédié. Selon les analystes, il faudrait distinguer un premier cercle de connivence qui rassemblerait la haute administration et les milieux d'affaires de la City, et un second système en réseau créé par l'État au

début des années quatre-vingt-dix pour venir en appui aux entreprises exportatrices : les *Business Links*. Tout à fait officiels, les *business links* disposent de leur site Internet ([www.businesslink.gov.uk](http://www.businesslink.gov.uk)) qui permet aux entreprises de comparer leurs pratiques et de trouver des conseils. Le gouvernement britannique a décidé la fermeture des implantations régionales à partir de novembre 2011, réduisant le service à sa structure centrale. L'ensemble complète un système gouvernemental qui se compose, depuis 2007 du Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform, du Department for Innovation Universities and Skills (héritiers du Department of Trade and Industry), du Foreign Office et du Joint Intelligence Committee qui, sous l'autorité du Premier ministre, est chargé de surveiller les menaces politiques, militaires ou économiques qui peuvent porter atteinte aux intérêts britanniques et de définir et mettre en œuvre la politique britannique d'intelligence économique et de lobbying.

Un article du *Journal of Competitive Intelligence and Management* paru durant l'été 2004 qualifiait l'intelligence économique au Royaume-Uni de « vibrante, créative, excitante et croissante ». Un enviable portrait de groupe pour une communauté estimée au début des années 2000 à plus de 2 000 membres. À faire rêver les organisations professionnelles françaises... L'organisation professionnelle majeure en ce domaine est UK CIF (UK Competitive Intelligence Forum), affiliée à SCIP US ([www.ukcif.co.uk](http://www.ukcif.co.uk)), qui a succédé au UK Chapter of SCIP. Quant aux services de renseignement britanniques, le MI6 (service de renseignement extérieur, l'homologue de la CIA ou de la DGSE) et le MI5 (service de sécurité, l'homologue du FBI ou de la DCRI), leur discrétion est remarquable. Pourtant, ils ne seraient pas inactifs puisque, à en croire Alain Juillet, le MI6 consacrerait 60 % de son activité au renseignement économique !

La situation de l'Allemagne est à la fois proche et différente de celle du Royaume Uni. Les proximités entre les deux pays sont culturelles : un attachement fort au *Vaterland* (littéralement le « pays père ») qui vaut bien le patriotisme britannique, une même tradition d'action en réseau commercial dont la

Ligue hanséatique est un symbole fort en Allemagne, une coopération entre l'industrie et la finance également ancrée dans l'histoire des deux pays. Pour le reste, l'État fédéral allemand ne joue qu'un rôle de coordination et d'impulsion dans un système qui privilégie le réseau, la continuité, la cohérence des actions, la volonté d'harmonisation des actions.

Dans *Accomex*, paru en novembre-décembre 2003, Jean-Daniel Gardère, conseiller économique et commercial, chef des services économiques pour la Belgique, les Pays Bas et le Luxembourg, décrit ainsi le dispositif en réseau allemand :

« Cette mise en réseau est assurée naturellement par un certain nombre de liens institutionnels : c'est ainsi que l'information fournie par les services économiques des ambassades est transmise à l'agence fédérale pour le commerce extérieur, le BFAI, homologue de l'ex-BFCE. Plus importants et décisifs apparaissent cependant les liens informels qu'entretiennent les principaux décideurs économiques, au niveau fédéral comme au niveau des collectivités territoriales ; les Länder les plus importants disposent de leur propre dispositif d'information et de leurs propres antennes à l'étranger, parfois même en finançant des "centres allemands de l'industrie et du commerce" (DIHZ). Chaque agent économique allemand est en effet membre d'une institution, qu'il s'agisse des puissantes fédérations professionnelles et patronales, notamment le DBI (pour l'industrie), ou des florissantes chambres de commerce et d'industrie (relayées à l'étranger par les 117 AHK, qui constituent la deuxième source d'information économique générale, notamment pour les PME) et participe à divers réseaux (locaux, sectoriels...), ce qui lui permet de recueillir une information économique rapidement mutualisée et largement diffusée à titre gratuit ou onéreux. »

Les professionnels allemands de l'intelligence économique se retrouvent dans le *Deutsches Competitive Intelligence Forum* ([www.dcif.de](http://www.dcif.de)) constitué en 2003, associé à SCIP États-Unis. L'association, qui regroupe praticiens et chercheurs de langue allemande affiche sur son site son adhésion à la charte d'éthique de SCIP. En 2004, l'association regroupait sans doute une centaine de membres. Elle n'affiche pas de chiffres aujourd'hui. Le goût pour les réseaux des Allemands trouve-t-il son expression dans d'autres circuits moins « marqués » ?

## 4 Nouveau perdant, nouveaux entrants ?

Difficile de savoir où en est le modèle suédois aujourd'hui. Selon Philippe Clerc, le modèle suédois était en difficulté au milieu des années 2000 après avoir connu un réel essor dans les années quatre-vingt-dix. Une étude publiée dans le *Journal of Business Strategy* dénombrait en 1992 plus de cinq cents firmes pratiquant l'intelligence concurrentielle. Stevan Dedijer, professeur à l'Université de Lund était une référence incontournable. Trois associations contribuaient à promouvoir l'intelligence économique : le Business Intelligence & Strategy Network Scandinavia, le Forum of Joint Intelligence et The Confederation of Swedish Enterprises. L'État suédois accompagnait le dispositif par des services ou agences spécialisées. Or, au milieu des années 2000, le dispositif semblait se gripper. Aucune étude récente publique n'a apporté d'information sur l'évolution du « modèle » suédois au cours des toutes dernières années.

Dans le même temps, le Canada a, au contraire, développé son propre dispositif. L'article de Jonathan Calof et François Brouard fait référence sur ce sujet, en dressant le récit des actions canadiennes qui ont conduit à l'instauration d'un dispositif d'intelligence économique. L'initiative en revient au gouvernement fédéral qui décida en 1992 de former le personnel d'ambassade dans le monde et un certain nombre de membres du gouvernement fédéral ayant des fonctions économiques au sein des provinces. La première moitié des années quatre-vingt-dix a vu le National Research Council (NRC) s'intéresser à la *competitive intelligence* et commander (1996) la première étude d'ensemble des pratiques en ce domaine dans les entreprises canadiennes de haute technologie. Dans les provinces, l'investissement dans la compétitive intelligence a été très variable. La province du Québec, pour ne prendre que cet exemple, a mis en place un programme sur cinq ans de création de centres de veille concurrentielle à destination des PME regroupées en *clusters*: activités plastiques, chimie, métallurgie, technologies de l'information...

Aujourd'hui, il semble que la pratique de la *competitive intelligence* soit devenue assez commune dans les domaines de la banque, l'industrie minière et pharmaceutique... Les profes-

sionnels canadiens de la *business intelligence* ou la *competitive intelligence* peuvent se retrouver dans le chapitre canadien de SCIP. L'enseignement et la recherche se développent.

Établir un état des lieux de l'intelligence économique en Russie est un exercice hasardeux. Dans un article paru dans le *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Alexander A. Ignatov décrivait une intelligence économique russe héritière d'une culture soviétique de l'information fermée, dont les professionnels sont issus du milieu militaire ou policier. Des informations plus récentes tendent à confirmer l'omniprésence de la culture du secret d'État et la grande rareté des sources ouvertes d'information, le recours au benchmarking et la forte corrélation entre le succès de l'entreprise et ses réseaux relationnels au sein des administrations et du pouvoir russe. Les actions dures de guerre de l'information semblent dominer et la guerre économique se passe en coulisse, au niveau administratif. L'État russe ne semble pas chercher à réguler l'activité d'intelligence économique. Quant aux professionnels, peu visibles dans les entreprises, peu nombreux si l'on en croit certaines sources, l'arrivée progressive de diplômés d'économie ou d'écoles de commerce tendrait à en faire évoluer la sociologie.

La Chine semble, elle aussi, sortie des limbes de l'intelligence économique comme en témoignent l'existence d'une association SCIP en Chine, la présence de représentants chinois aux congrès SCIP américains depuis plus de vingt ans, l'organisation annuelle régulière d'une conférence internationale sur la *competitive intelligence* dont la 16<sup>e</sup> édition s'est tenue en 2010 à Shanghai, l'existence d'un enseignement théorique et pratique dans plus d'une vingtaine d'universités, la publication d'ouvrages sur le thème... Pour le professeur Quihao Miao, pionnier de l'intelligence économique chinoise et qui fut le premier président de SCIP Chine, plus de la moitié des grandes entreprises chinoises reconnaissent pratiquer des activités d'intelligence économique, ce qui compenserait un peu le *piètre état*, selon lui, du système étatique. Selon Laurent Malvezin, directeur Asie de Sécurité sans frontières, l'intelligence économique n'est pas structurée au niveau national en Chine. Les Chinois

développent au niveau des provinces et des grandes villes, de manière empirique, des pratiques dont l'innovation serait le fil rouge. Pour autant, des secteurs stratégiques ont été définis : santé, médical, acier, mines, industries navales et aéronautiques, électronique, énergie verte. En revanche, au niveau international, Philippe Clerc observe la mise en œuvre d'une stratégie d'intelligence économique dans le domaine de l'établissement des normes. D'autres acteurs voient dans le dispositif d'attraction des technologies par des co-entreprises, l'envoi systématique d'étudiants dans les formations expertes occidentales, etc., un moyen bien compris de drainer la technologie et la connaissance vers la Chine, avant d'en éloigner finalement des entreprises occidentales devenues inutiles. Vérité ? Fantasme ? Dans tous les cas, le soupçon d'espionnage est fréquemment formulé envers la Chine, tant dans les médias que dans le grand public.

Où en est l'intelligence économique dans les autres pays ? Les études précises manquent ou se ressemblent : recherche dans la culture locale des atouts et des contraintes propres à une culture de l'information ; retour vers des circonstances historiques (aventures commerciales, histoires d'espionnage, organisations emblématiques) réputées prouver un terreau fertile, une prédisposition nationale ; présentation de quelques initiatives entrepreneuriales, étatiques, universitaires, éditoriales, supposées significatives mais souvent isolées et présentées comme des signes avant-coureurs d'un domaine en devenir. Tel « expert » pense que les Italiens ont un talent « naturel » pour l'intelligence économique, que l'intelligence économique espagnole est « naïve ». Tel autre voit dans le Portugal des signes annonciateurs d'une dynamique... Restons prudents.

## 5 Pour conclure, un schéma général

Au final, le panorama des pratiques nationales d'intelligence économique est complexe et évolutif. Pour essayer d'y voir plus clair, en complément des éléments présentés ci-dessus, nous proposons aux amateurs de repères visuels une matrice de l'intelligence économique comparée élaborée à partir de deux variables.

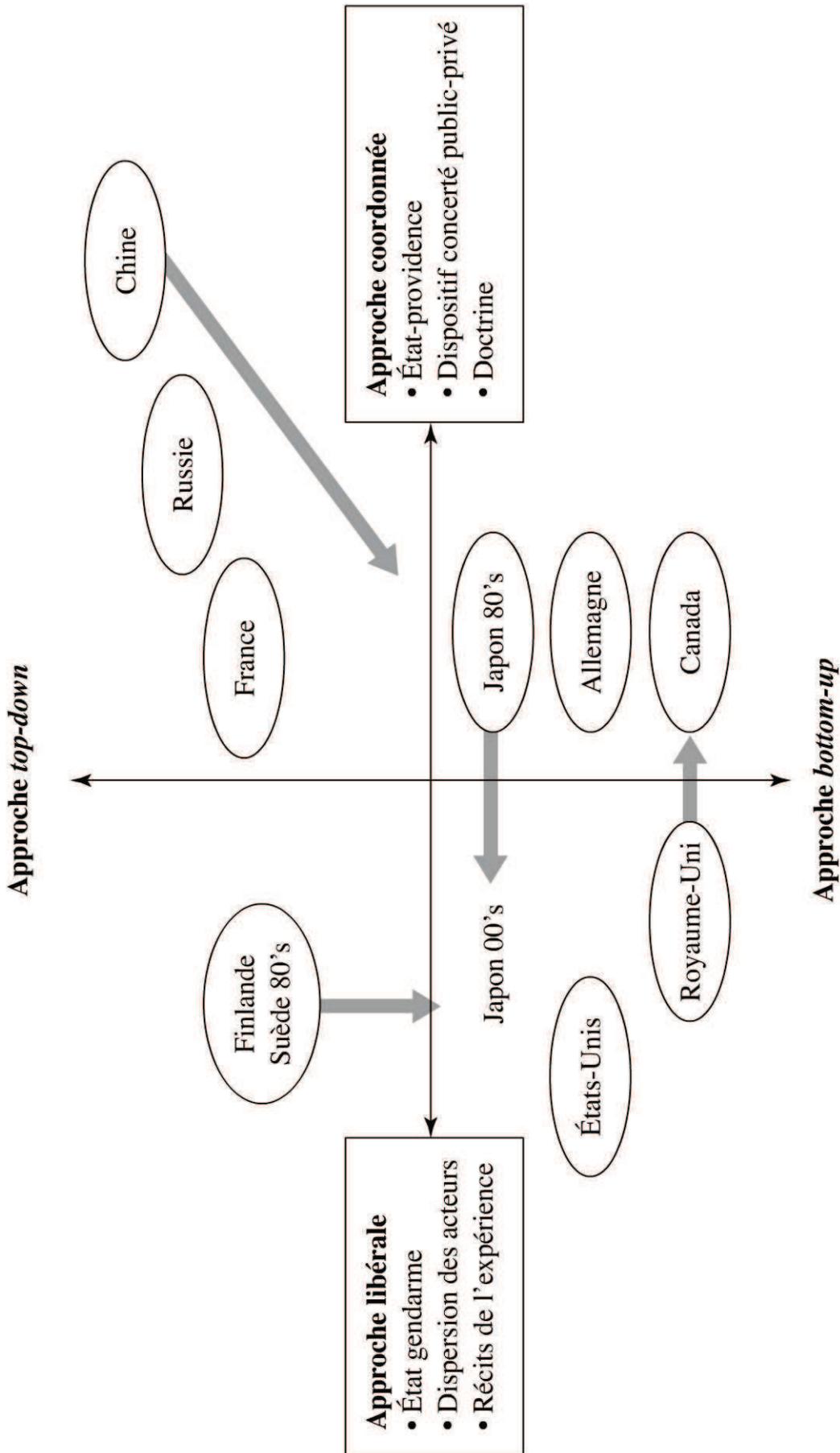
La première variable est la *culture nationale de l'interaction dans le domaine de l'intelligence économique*, autrement dit la manière dont, globalement, les acteurs du pays conçoivent et mettent en œuvre l'interaction entre les acteurs publics et privés. Cette culture est sans doute déterminée par plusieurs variables :

- l'histoire nationale, avec ses grandes périodes de réussite et d'échec qui ont façonné les modes d'organisation fortement marqués ;
- la relation au reste du monde, ouverte ou non, plus ou moins dominatrice, disposant ou non d'un héritage colonial et d'une diaspora plus ou moins attachée à la patrie d'origine ;
- les pratiques de management ;
- la conception de la place de l'État dans l'économie (État gendarme/État coordonnateur fortement investi) ;
- la préférence pour l'analyse des récits d'expérience ou établissement d'une doctrine...

La seconde variable est le *sens « naturel » de circulation de l'information dans le dispositif l'intelligence économique*. Selon le cas, on observe :

- une tendance du pays à adopter une démarche *top-down* : l'essentiel du dispositif est impulsé par l'État qui coordonne, stimule, finance la création de structures et le sens *normal* de l'information est descendant ;
- une démarche inverse, *bottom-up*, qui puise dans les expériences réussies du terrain afin de faire partager les meilleures pratiques, privilégie la remontée et le partage d'information et dans laquelle l'intervention de l'état, pragmatique, n'est qu'une réponse aux initiatives issues du terrain.

Ces deux variables conduisent à la représentation ci-après sur laquelle apparaissent, en grisé, les évolutions observées dans les dispositifs.



**Figure 7** – Comparaison internationale des approches de l'intelligence économique



## BIBLIOGRAPHIE

- ACHARD P., *La dimension humaine de l'intelligence économique*, Hermes, 2005.
- ACHARD P., BERNAT J.-P., *Intelligence économique: mode d'emploi*, ADBS, 1998.
- BAUMARD P., *Analyse stratégique*, Dunod, 2000.
- BESSON B., POSSIN J.-C., *Du renseignement à l'intelligence économique*, 2001.
- BOURNOIS F., ROMANI P.-J., *L'intelligence économique et stratégique*, Economica, 2000.
- BRUTÉ DE RÉMUR D., *Ce que intelligence économique veut dire*, Éditions d'Organisation, 2006.
- CARAYON B., *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, Rapport au Premier ministre, La Documentation française, juin 2003.
- CLAMEN M., *Manuel de lobbying*, Dunod, 2005.
- COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Rapport du groupe de travail présidé par Henri MARTRE, La Documentation française, 1994.
- DESCHAMPS C., *Le nouveau management de l'information*, Éditions Fyp, 2009.
- DESCHAMPS C., MOINET N. (dir.), *La Boîte à outils de l'intelligence économique*, Dunod, 2011.
- DELBECQUE E., HARBULOT C., *La guerre économique*, Presses Universitaires de France, coll. « Que sais-je? », 2011.
- DU MANOIR DE JUAYE T., *Le droit de l'intelligence économique*, Litec, 2007.
- FAYARD P., *Comprendre et appliquer Sun Tzu*, 3<sup>e</sup> éd., Dunod, 2011.

- FRANÇOIS L. (dir.), *Intelligence territoriale: l'intelligence économique appliquée au territoire*, Lavoisier, 2008.
- FRANÇOIS L., HUYGHE F.-B., *Contre-pouvoirs: de la société d'autorité à la démocratie d'influence*, Ellipses, 2009.
- GUILHON A. (Coordonné par), *L'intelligence économique dans la PME*, L'Harmattan, 2004.
- GUILHON B., LEVET J.-L., *De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance*, Economica, 2003.
- HARBULOT C., *La main invisible des puissances*, Ellipses, 2005.
- HARBULOT C., LUCAS D. (dir.), *La guerre cognitive: l'arme de la connaissance*, Lavauzelle, 2002.
- JAKOBIAK F., *L'intelligence économique*, Éditions d'Organisation, 2009.
- LARIVET S., *Intelligence économique: enquête dans 100 PME*, L'Harmattan, 2004.
- MARCON C., MOINET N., *Développez et activez vos réseaux relationnels*, 2<sup>e</sup> éd., Dunod, 2007.
- MASSE G., THIBAUT F., *Intelligence économique: un guide pour une économie de l'intelligence*, De Boeck, 2001.
- MOINET N., *Les batailles secrètes de la science et de la technologie (Gemplus et autres énigmes)*, Lavauzelle, 2003.
- MOINET N., *Petite histoire de l'intelligence économique: une innovation à la française*, L'Harmattan, 2010.
- MOINET N., *Intelligence économique. Mythes et réalités*, CNRS Éditions, 2011.
- PORTER M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, 1980.
- WALLERSTEIN I., *Comprendre le monde*, Éditions La Découverte, 2006.
- WOLTON D., *Informé n'est pas communiquer*, CNRS Éditions, 2010.

# INDEX

## A

Advocacy Center, 109  
analyse, 71  
analyse stratégique, 43  
avantage concurrentiel, 93

## B

benchmarking, 22  
brevet, 9, 11-12, 16

## C

CCI, 106  
CIA, 110  
cluster, 101

## D

DCRI, 37  
déontologie, 85  
déstabilisation, 18  
DGSE, 37  
district industriel, 96  
DPSD, 37

## E

Échelon, 110

## G

guerre de l'information, 17  
guerre économique, 45

## H

HRIE, 52

## I

information  
  blanche, noire ou grise, 67  
  fermée, noire ou secrète, 68  
  grise, 69  
  ouverte, 68

## L

lobbying, 27

## M

management des connaissances, 21  
mémoire, 72

## N

NSA, 110

## P

Plan de recherche, 66  
plan de renseignement, 64-65  
pôle de compétitivité, 99, 101

## R

réseau, 19, 26, 94, 97, 100, 114

## S

sécurité, 75  
signal faible, 71

## V

valeur de l'information, 39  
veille, 13