

Que
suis-je ?

LES POLITIQUES D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE



Éric Delbesque
Gérard Pardini

puf

QUE SAIS-JE ?

Les politiques d'intelligence économique

ERIC DELBECQUE

Secrétaire général de l'IERSE

GERARD PARDINI

Chef du département Sécurité économique et gestion de
crise de l'INHES



Introduction

Les entreprises doivent aujourd'hui conquérir des marchés dans une économie mondialisée et de plus en plus immatérielle. La concurrence s'y révèle particulièrement acharnée pour l'ensemble des secteurs industriels et des services, et se durcit régulièrement sous l'effet des progrès des brics (Brésil, Russie, Inde et Chine). Non seulement ces derniers se signalent par leur forte compétitivité sur les produits à faible valeur ajoutée, mais ils laissent apparaître également une progressive montée en gamme dans des secteurs spécifiques.

Quant à la croissance du contenu technologique et du nombre et de la qualité des savoir-faire intégrés aux biens et services contemporains, elle n'est plus à démontrer et caractérise cette économie de la connaissance dans laquelle nous sommes entrés depuis plus de deux décennies.

C'est donc logiquement la maîtrise de la connaissance stratégique qui conditionne désormais la réussite

commerciale et, plus généralement, la pérennité et le développement de l'entreprise. C'est là le sens même de l'intelligence économique, laquelle consiste officiellement en « la maîtrise et la protection de l'information stratégique utile aux acteurs économiques » (définition établie par un groupe de travail constitué par Alain Juillet, Haut responsable chargé de l'intelligence économique auprès du Secrétariat général de la Défense nationale – sgdn).

Concrètement, cette définition recouvre une activité de *veille*, c'est-à-dire de surveillance et de décryptage de l'environnement et des stratégies des acteurs qui y évoluent, des actions de *sécurisation* de l'information stratégique et de *protection* contre les offensives concurrentielles, et enfin des *opérations d'influence* visant à configurer favorablement l'espace opérationnel, médiatique, normatif et relationnel dans lequel se meut l'organisation. Ces quatre actions se déroulent dans un cadre respectant la légalité. Cette précision importante permet d'établir une frontière stricte avec les opérations d'espionnage économique.

C'est en février 1994 que l'intelligence économique (comme formule et comme concept) fut officiellement

lancée via un texte fondateur, dit rapport Martre. Il donnera lieu à la constitution d'un éphémère comité (le ccse : Comité pour la compétitivité et la sécurité économiques). Il faudra attendre dix ans et un nouveau rapport, celui du député Bernard Carayon, pour que la politique publique d'intelligence économique soit relancée et qu'un Haut responsable soit nommé en la personne d'Alain Juillet.

Si l'intelligence économique constitue effectivement une perspective théorique nouvelle, le renseignement commercial constitue en revanche une pratique immémoriale. En effet, dès l'Antiquité, les marchands crétois et phéniciens pratiquaient une forme de renseignement commercial, c'est-à-dire la recherche d'informations, fût-ce de manière rudimentaire. Une connaissance, même minimale, de l'environnement dans lequel on entend commercer fut toujours nécessaire aux affaires. Une étape importante fut ensuite franchie avec le développement des cités-États italiennes du Moyen Âge. Ces dernières (notamment Venise, Florence et Gênes) développèrent un véritable savoir-faire en matière d'acquisition de renseignement commercial, principalement sur l'environnement physique et ses dangers, le contexte

politique ou les clients potentiels.

Il faudra attendre la première puis la deuxième révolution industrielle pour que les pratiques du renseignement commercial débordent de l'activité du grand négoce de luxe (ce qui fut le domaine des marchands italiens que nous évoquions plus haut) et irriguent l'industrie, essentiellement en Grande-Bretagne, en Allemagne, puis au Japon avec l'ère Meiji à partir de 1868.

L'avènement de l'intelligence économique, dans les années 1990 en France, témoigne d'une double évolution par rapport à son « ancêtre », le renseignement commercial. Premièrement, ses méthodes, savoir-faire opérationnels et procédures dépassent la simple recherche « à tâtons » de données utiles et systématisent la quête d'informations à travers la veille proprement dite. De surcroît, celle-ci s'intègre dans un ensemble plus vaste comprenant des actions de sûreté et des opérations d'influence. C'est cet ensemble de pratiques entremêlées qui forme l'intelligence économique (cette dernière n'étant pas simplement synonyme de veille). Le renseignement commercial pouvant être considéré comme un embryon de dispositif de veille, il ne saurait donc s'assimiler à l'intelligence

économique.

Deuxièmement, l'intelligence économique se caractérise également par le fait qu'elle constitue une réponse aux bouleversements qui marquèrent la scène internationale et le capitalisme au cours des vingt dernières années [1]. Cela l'éloigne radicalement du renseignement commercial.

D'un point de vue opérationnel, le processus d'implantation de l'intelligence économique dans les entreprises en France se révéla relativement difficile (à titre de comparaison, signalons que sa pénétration décisive dans les firmes américaines s'est effectuée dès les années 1980, sous l'appellation de *business intelligence* ou *competitive intelligence*). Il débuta par la pratique de la veille (certes composante de l'intelligence économique mais qui ne la résume pas, comme nous l'avons déjà signalé). Même si du travail reste à faire, la situation s'est très sensiblement améliorée dans les cinq dernières années. Aujourd'hui, l'intelligence économique a progressé dans l'organigramme des sociétés et constitue une thématique plus importante que par le passé pour un certain nombre de décideurs privés. La nécessité de mettre en œuvre des stratégies d'influence et de sécuriser l'entreprise face à différents

risques ou tentatives de déstabilisation et de désinformation a joué un rôle majeur dans la prise de conscience de l'importance des pratiques d'intelligence économique.

Enfin, du côté de l'État, la mise en œuvre d'une politique publique d'intelligence économique s'articule principalement sur la diffusion de cette culture spécifique (à travers la sensibilisation des chefs d'entreprise et la formation initiale et continue), la construction de synergies public/privé (visant, par exemple, la protection des entreprises sensibles et le financement de l'innovation dans les pme) et la construction d'un dispositif d'intelligence territoriale au niveau des régions (dont les pôles de compétitivité constituent l'élément fort).

Le défi qu'il s'agit aujourd'hui de relever pour la France est celui de la combinaison efficace *des* politiques d'intelligence économique, celles des entreprises et celles des pouvoirs publics, afin de créer un État stratège et partenaire des entreprises, une synergie public/privé favorisant la compétitivité, la croissance et donc l'emploi. Un deuxième enjeu se révèle également primordial mais difficile : celui de créer une dynamique européenne

d'intelligence économique et d'élaborer une ébauche de dispositif public de sécurité économique de l'Union.

Notes

[1] Voir Éric Delbecque, *L'intelligence économique*, Paris, puf, 2006.

Chapitre I

Historique de l'intelligence économique

I. Le renseignement commercial tout au long de l'histoire

Si l'intelligence économique constitue une perspective théorique inédite et un ensemble de pratiques en partie nouvelles, il n'en est pas de même du renseignement commercial. Ce dernier peut même revendiquer avec légitimité le titre d'ancêtre de l'intelligence économique.

Mais, pour bien en mesurer la genèse et la portée, il faut jeter un éclairage historique sur la notion de commerce et

d'entreprise. Les marchands sillonnant les mers ou les chemins des caravanes composent un tableau séculaire de l'imaginaire des collectivités humaines. Figure première de l'entrepreneur, le marchand existait déjà dans toutes les civilisations antiques, qu'elles soient des empires fondés sur la conquête territoriale ou bien des cités-États prospérant grâce au commerce. Il organisait les échanges de biens dans un monde d'abord structuré par l'autarcie, où chaque famille, communauté et région produisait l'essentiel de ce qui est nécessaire à sa subsistance.

Sur les marchés des villes qui se formèrent progressivement en Mésopotamie, on trouve essentiellement des paysans qui cherchaient acquéreurs pour leurs surplus et des artisans qui proposent le fruit de leurs activités. Personne ne vend en revanche ce que d'autres ont produit.

Ce que le marchand fait donc circuler, ce sont quelques ingrédients ou matières précises (le sel et le fer notamment) et des esclaves.

Les Crétois furent les premiers à acheter puis transporter des armes, du vin, des étoffes, des perles, du bois et des papyrus à travers tout l'Orient pour les revendre dans des

comptoirs. Les Phéniciens leur emboîtèrent le pas et Tyr installa les siens sur les côtes de Sicile, de Sardaigne, d'Espagne et d'Afrique du Nord. Athènes et les cités grecques en général prennent la relève de la thalassocratie de Tyr (tandis que Carthage brillera encore de tous ses feux durant deux siècles). Si de riches commerçants grecs se révélaient parfois armateurs, le marchand s'associait généralement à un capitaine de navire et à un bailleur de fonds. Puis Rome fait de l'espace méditerranéen un véritable « marché commun » (environ 80 millions d'habitants répartis sur 7 millions de kilomètres carrés). Mais, du ^{viii}^e au ^x^e siècle, les invasions réduisent pratiquement à néant les échanges européens, même si certaines cités italiennes retrouvent un dynamisme économique notable dès le ^{viii}^e siècle (Pavie, Plaisance, Lucques ou Vérone). Par ailleurs, le régime féodal, par nature autarcique, accentue l'atrophie du grand commerce. Globalement, le centre de gravité des courants économiques, notamment commerciaux, demeure l'Empire byzantin.

En fait, la première période charnière du renseignement commercial se situe entre le ^{xi}^e et le ^{xiv}^e siècle. Avec les croisades, l'espace économique se modifie

considérablement. Celles-ci conduisent à un développement des échanges entre l'Europe et le Levant, favorisant l'accroissement de la prospérité et de la puissance économique, commerciale et financière de Venise et de Gênes.

De surcroît, les évolutions techniques, notamment l'amélioration des transports, ainsi que le développement des instruments de mesure (du temps, des poids et des comptes), donnent un élan décisif à l'entreprise marchande.

Avec l'apparition et le développement (aux xiii^e et xiv^e siècles) de cette figure économique, sociologique et psychologique qu'est l'entrepreneur marchand (notamment à Florence ou à Bruges), le besoin d'information de qualité se fait vite sentir : puisque ces marchands (et parfois banquiers) recherchent des marchés rentables, quêtent le profit et se préoccupent par là même de calcul prévisionnel, il leur faut bien disposer d'éléments de décision pour arbitrer entre différents choix et investir à bon escient. Il importe alors de comprendre parfaitement l'environnement, de saisir finement son milieu d'action. S'informer s'impose comme le maître mot. Dans *De l'or et*

des épices, Jean Favier s'est fait le fin narrateur des méthodes des Florentins, virtuoses de la recherche d'information (savoir tout en empêchant les « rivaux » d'avoir accès à cette connaissance).

À cet égard, Francesco di Balduccio Pegolotti, l'un des directeurs de la compagnie Bardi, rédigea une encyclopédie emblématique. Il y rassembla des tables arithmétiques pour faciliter des calculs (lesquelles tenaient compte par exemple de la durée des voyages et des dates de foires pour déterminer des échéances), des descriptions d'épices ou de monnaies, et des équivalences de poids et mesures par région. Comme l'écrit de manière percutante Michel Drancourt, c'est « une sorte de Reuters ou McGraw Hill de l'époque. [...] La prime est à la firme qui dispose du meilleur réseau, des agents les mieux informés, des actions les plus rapides » [\[1\]](#).

Ce fut également cette attention portée à l'information qui a construit la force de la Hanse entre le xiii^e et le xv^e siècle. La *Hanse* (terme allemand synonyme de celui de *gilde*) désignait une association de marchands allemands puis une ligue de villes de l'Allemagne et de l'Europe du Nord. Son origine s'enracine dans les associations formées dès le xii^e

siècle par les marchands allemands dans les comptoirs à l'étranger (Bruges, Londres, Riga, Bergen...). Lübeck joua un rôle dominant dans la Hanse. Ce regroupement de villes commerciales allemandes avait pour but de faire face à différents risques dans des régions peuplées d'habitants encore farouches, de lutter contre les pirates, de recruter des équipages, etc.

On peut noter la même démarche de recueil consciencieux de données chez les Toscans, riches d'un solide système de succursales et de filiales. « En 1357, dix-sept compagnies florentines s'unissent pour fonder un organisme commun, la *Scarsella dei mercanti fiorentini*, qui assure via Gênes en moins de quinze jours un courrier hebdomadaire entre Florence et Avignon, la ville des papes, qui joue un rôle de collecteur d'informations en provenance de l'Europe entière. À Barcelone, des initiatives comparables sont prises. » [2]

Un même besoin d'information prend naissance avec les progrès décisifs de la banque au xiv^e siècle, principalement à Gênes, Florence et Plaisance. Se sont alors noués de véritables axes de coopération entre des « banques » et des négociants à Pise ou Venise.

La nécessité d'informations pour le développement du commerce, des échanges, ne cesse plus ensuite de s'accroître sous l'influence des différents changements qui jalonnent l'histoire de l'Occident vers les deux révolutions industrielles, à partir des germes semés depuis la Renaissance. Au milieu du xv^e siècle, Venise, écrivait Fernand Braudel, constituait le centre de l'économie-monde du moment, puis, avec l'apparition des caravelles portugaises en 1420, l'économie de l'Europe s'élargit aux dimensions du monde. Ce mouvement est relayé et prolongé par la découverte de l'Amérique en 1492 par Christophe Colomb, le voyage vers l'Inde de Vasco de Gama en 1497, et le périple autour du monde de Magellan en 1519. Ajoutons à cela la naissance de l'imprimerie en 1440, avec Gutenberg, et la prise de Constantinople par les Turcs en 1453 (signant l'arrêt de mort de l'Empire byzantin), qui provoqua le déclin de Venise au profit d'Anvers.

Tous ces éléments ont travaillé à l'élargissement de l'horizon commercial européen. La progression de ce capitalisme marchand et bancaire, père du futur capitalisme industriel, augmente régulièrement la nécessité du renseignement commercial. On peut encore préciser très

rapidement ces divers seuils :

- fin xv^e siècle, le centre économique du monde se déplace de l'Italie vers Anvers ;
- au xvi^e siècle, le capitalisme industriel émerge aux Pays-Bas, notamment à Amsterdam (cette ville s'affirme dès lors comme la capitale de l'information et du savoir) ;
- au xvii^e siècle, l'Angleterre prend son essor économique. Un symbole fort en témoigne : la création en 1600 de la Compagnie des Indes Orientales à Londres.

Puis, au milieu du xviii^e siècle, l'Europe entre dans l'ère du fer, du charbon et du coton. La révolution industrielle a lieu en Angleterre, fondée sur la machine à vapeur, la navette volante, le haut-fourneau à coke, le métier à tisser mécanique, et la figure moderne de l'entrepreneur... Cette première révolution industrielle voit apparaître l'avant-garde des entrepreneurs au sens moderne. C'est également durant cette période que les marchés nationaux commencent à se constituer, au même rythme que celui de

l'unification de l'espace juridique (on peut notamment citer, en Allemagne, la création du Zollverein en 1834). Parallèlement, le marché international s'accroît, notamment sous l'influence anglaise. Le Royaume-Uni devient d'ailleurs une terre d'activisme pour les libéraux : Richard Cobden et l'École de Manchester font campagne à partir de 1838 pour le libre-échange. Cette démarche aboutit à une réduction effective des mesures protectionnistes.

La seconde révolution industrielle, toujours dominée par le Royaume-Uni, débute dans le dernier tiers du xix^e siècle. Dans cette ère de l'acier, le pétrole et l'électricité vont faire leur entrée sur la scène de l'histoire ! L'essor décisif du chemin de fer révolutionne l'organisation des marchés et façonne l'entreprise moderne, rationalisée. L'industrie chimique commence également à se développer.

Enfin, les États-Unis prennent leur envol économique, symboliquement marqué par la création de l'entreprise *General Electric* en 1872. Cette dernière marquera la construction théorique et opérationnelle du « management », discipline naissante de la fin du xix^e siècle et du début du xx^e. La lente émergence de la société anonyme se révèle aussi comme un fait majeur de cette seconde révolution

industrielle (la loi française fut votée le 24 juillet 1867). Les banques d'affaires occupent une place de plus en plus déterminante. L'exemple emblématique est celui des Rothschild. Un de leurs atouts principaux réside dans un réseau d'information très développé et performant : « Présents dans plusieurs capitales, ils y avaient des informations et des amitiés et surtout échangeaient entre eux très rapidement les informations, illustrant ce qui était, et sera de plus en plus, une règle de conduite des affaires : être informé et l'être avant les autres sur les événements, les techniques, les marchés, et savoir en tirer parti. » [3]

Michel Drancourt précise d'ailleurs utilement le rôle structurant de l'ensemble du secteur bancaire dans l'histoire de l'entreprise : « Le développement des chemins de fer a largement contribué à façonner le financement et l'organisation des entreprises industrielles. Mais le besoin de rationalisation des structures, des liens hiérarchiques dans l'entreprise, des modes de prise de décision est apparu dans la deuxième partie du xix^e siècle dans d'autres activités et notamment dans la banque. » [4] Et qui dit organisation et rationalisation dit information – ce que démontreront dès le début du xx^e siècle les *Konzerns* allemands (ententes formées par plusieurs entreprises industrielles) et les *zaibatsus* du Japon de l'ère Meiji

(1868). Dans ces deux pays, la jeunesse des entreprises rend nécessaire un sens stratégique fort pour réussir le développement. Cela a donné une importance déterminante au renseignement commercial.

L'entre-deux-guerres constitue une période difficile pour le commerce mondial, marqué par un repliement autarcique des économies européennes. Les deux conflits mondiaux, doublant de véritables désastres économiques les tragédies spirituelles qu'ils constituèrent pour l'Europe, renforcent en revanche l'organisation des entreprises et laissent une marque forte sur l'industrie : accélération du progrès technique, amélioration de la logistique, progrès des communications... Mais un fait décisif s'impose parmi l'ensemble de ces évolutions : le rôle désormais structurant de l'information, mère de l'innovation, ce moteur du capitalisme industriel cher à Schumpeter !

En effet, à partir des années 1940, la place de l'information dans nos sociétés change. Elle devient progressivement le moteur de l'ensemble du développement, notamment technologique et économique. Les premiers à aborder l'information sous une perspective nouvelle furent des mathématiciens, Claude Edwood Shannon et Norbert

Wiener. Ce dernier, dans le cadre de la construction de la *cybernétique* [5], envisage l'information comme l'outil de l'adaptation incessante des systèmes organisés (biologiques, techniques ou sociaux) à leur environnement. Elle permet en somme l'ajustement avec la réalité. Par ricochet logique, de telles théories allaient directement à l'encontre de la conception classique que se faisaient de l'information les économistes formés aux thèses de l'équilibre walrassien. Selon ce modèle théorique, l'agent économique agit rationnellement à tout moment, puisqu'il dispose d'une information pure et parfaite pour rechercher son intérêt. Son cadre d'action est celui d'un marché où les prix se forment naturellement par la libre confrontation de l'offre et de la demande. Via la théorie des jeux et des concepts connexes, Johannes von Neumann et Oskar Morgenstern remettent en cause ce modèle. Ce fut également le cas de Friedrich von Hayek, qui mit en lumière le fait que la recherche d'information constitue un processus difficile et incertain : elle a donc un coût. Par la suite, entre les années 1950 et 1970, un certain nombre d'économistes approfondissent cette rupture théorique pour démontrer les limites de la capacité d'information des acteurs économiques et la nécessité d'y allouer des ressources. Parmi ces chercheurs et universitaires, on peut

citer Michael Spence, Jacob Marshak, Kenneth Arrow, Olivier Williamson, Fritz Machlup ou Abbe Moshowitz.

Ainsi, l'ère du *renseignement commercial*, arme des marchands et des industriels, s'achevait ; elle cédait la place à *l'information scientifique et technique*, laquelle marquait l'entrée dans un monde de l'information conçue comme facteur primordial de richesse et source d'un nouveau pouvoir, technologique et économique.

II. De l'information scientifique et technique à la veille [6]

Les États-Unis furent le premier pays à prendre véritablement conscience de la place de l'information dans le développement économique et social, et même de son caractère stratégique dans la course des nations à la suprématie mondiale. À la fin des années 1970, quelques observateurs français, tels Jean-Louis Crémieux Brillhac et Serge Cacaly [7], notèrent cette avance américaine et tentèrent de décrire la politique publique mise en œuvre

par les États-Unis dès l'après-guerre pour construire un réseau national d'information.

En effet, dès 1945, le gouvernement fédéral américain élabora et concrétisa une stratégie de stimulation de l'innovation et de la recherche visant sa diffusion auprès de l'ensemble de la communauté scientifique et des acteurs économiques de l'« information scientifique et technique » (l'ist). À l'époque, les préoccupations politiques s'avéraient bien évidemment centrales, puisqu'il s'agissait notamment de préserver une supériorité technologique sur l'urss, en particulier dans les domaines nucléaire et spatial.

Pour permettre cette circulation fluide de l'information entre chercheurs, le gouvernement créa en 1950 la *National Science Foundation* (nsf). En 1958, le *Clearinghouse* du *Department of Commerce* (qui avait permis la transmission aux chercheurs américains de documents scientifiques et techniques allemands et japonais saisis par les militaires) devint l'organisme central de recueil et de diffusion des rapports de recherche américains.

Après le lancement du *Sputnik* par les Soviétiques en 1958, le rapport Baker fit franchir une nouvelle étape aux États-Unis en proposant la création de l'*Office of Science*

Information Service (osis). Cet organisme avait pour vocation de distribuer des contrats et des subventions aux centres d'information privés.

Le rapport Weinberg, en 1963, poursuivit le raisonnement dans la même direction et réaffirma que l'information constituait la clé de voûte de l'édifice scientifique, et donc du progrès technologique. Le document recommandait la diffusion de l'information sur les recherches en cours et préconisait la construction d'un réseau national d'information tout à la fois piloté au niveau national et décentralisé ; ce fut le *Committee on Scientific and Technical Information* (cosati) qui hérita de cette mission en 1964. La même année, cet organisme créa le *Clearinghouse for Federal Scientific and Technical Information* (cfsti) pour collecter et diffuser les études scientifiques et techniques officielles et soutenir l'industrie privée. En 1971, le *National Technical Information Service* (ntis) lui succéda et coordonna également la commercialisation des publications scientifiques et des documentations politiques sur les pays étrangers.

Notons aussi qu'une *National Commission on Libraries and Information Services* (nclis) s'imposa comme la

structure pilote du futur réseau. En 1975, la nclis mit l'accent sur la responsabilité du gouvernement dans le développement d'un réseau d'information capable de placer à la disposition de tous les citoyens l'ensemble des connaissances disponibles tout en engageant une réflexion sur le partage des rôles public/privé. Au niveau fédéral, le président Nixon lança plusieurs programmes pour faciliter le transfert de technologies entre la communauté des chercheurs et des universités, les agences publiques et le monde des acteurs industriels.

Puis, entre 1960 et 1975, rapporte Hélène Masson, l'accroissement des capacités de traitement et de mémorisation des ordinateurs, joint aux progrès de la micro-informatique, accélère l'intégration de systèmes d'informations. « On entend, par "système d'information", une architecture physique composée pour l'essentiel d'un réseau informatique et d'un réseau de communication. La définition englobe également les logiciels permettant d'organiser et de consulter les données sur un terminal et l'ensemble des informations diffusées et contenues en mémoire. » [8] En outre, la combinaison des ordinateurs et des télécommunications autorise la réalisation d'un système d'information à l'échelle

planétaire. « La création des banques et des bases de données (bdd) par les différentes agences et l'automatisation des grands centres d'information » consolida cet édifice institutionnel.

Entre 1960 et 1975, les crédits fédéraux investis en faveur de l' « information scientifique et technique » furent multipliés par six, « passant de 75,6 à 440,2 milliards de dollars. Le ministère de la Défense s'affirme comme l'un des plus grands pourvoyeurs de fonds et finance de nombreux projets de bases de données et de réseaux d'information, tel l'*Advanced Research Project Agency* » [9]. Ce dernier reliait 35 ordinateurs centraux répartis dans 16 villes des États-Unis. En 1964, la nasa et la *Lockheed Missiles, Space Company* créaient *Dialog*, le premier serveur de banques de données. En 1972, c'était au tour de la société sdc de s'illustrer en lançant *Orbit*, le premier serveur commercial de banques de données, avec le soutien de l'*usAir Force* et l'appui de la *National Library of Medecine*. Par ailleurs, la nsf finançait l'automatisation des fonctions documentaires de l'*American Chemical Society* tandis que le ntis commercialisait des bases et banques de données scientifiques et économiques. Dès les années 1960 s'exprimait ainsi déjà ce qui deviendrait le

point fort du développement techno-économique américain : la coopération public/privé.

Effectivement, bien que le gouvernement fédéral ait jugé qu'il lui appartenait de participer à la production de l'ist ainsi que d'impulser et de coordonner les initiatives structurant le système d'information national, il estima naturel d'en laisser l'élaboration et la diffusion des contenus aux acteurs privés. La logique de cette approche était de construire une collaboration étroite entre le public et le privé, de trouver les moyens pour que l'intérêt national devienne l'intérêt particulier bien compris des entreprises. Cette coopération de l'État et des acteurs privés prit deux formes. La première consistait en des contrats conclus entre des entités publiques et des organismes privés et la seconde était constituée par des subventions à des firmes œuvrant dans les technologies de pointe. L'information scientifique et technique ne fut donc produite par l'État qu'en cas de *défaillances du marché*. De manière générale, il se contenta de soutenir la production privée d'informations scientifiques et techniques et de données économiques. Bien que diffusant une partie des données qu'il produisait, le gouvernement fédéral missionna les universités, ainsi que des sociétés

privées, pour assurer la commercialisation des banques et bases de données des agences et laboratoires fédéraux.

La question de la production et de la diffusion de l'information scientifique et économique posa immédiatement le problème de sa protection. Plus de 200 lois furent ainsi élaborées en matière de politique de l'information depuis la fin des années 1970. Si le principe général est la transparence (le *Freedom of Information Act* de 1966 permet aux citoyens et étrangers d'avoir connaissance des documents de l'administration fédérale et des agences), le gouvernement peut s'opposer discrétionnairement à ce que soient divulgués les informations et documents relatifs à la défense nationale, la politique étrangère, les secrets d'affaires, les dossiers d'enquête, les renseignements personnels ou les décisions non adoptées.

Pendant les années 1970 s'affirme toujours davantage le rôle majeur de l'information dans la richesse des nations. Daniel Bell et Marc Uri Porat, sociologue et économiste reconnus, analysent alors l'émergence de notre société dite « postindustrielle » dans laquelle la connaissance (notamment technologique) joue le rôle pivot et apparaît

comme la source d'un nouveau pouvoir. Corollaire évident, l'amélioration et l'accroissement des capacités d'interprétation (essentiellement humaines) de cet océan informationnel qui nous submergera deviennent des objectifs cruciaux.

Le cas français. – À la fin des années 1970 en France, au contraire des États-Unis, la diffusion de l'information publique vers les acteurs privés se révèle quasiment nulle. Le constat est d'autant plus marquant que l'État français dispose d'insignes quantités d'information via ses divers organismes dédiés au recueil de données statistiques, économiques et sur l'environnement international : Commissariat général du Plan (cgp), Institut national de la statistique et des études économiques (insee), Postes d'expansion économique (pee), Direction des relations économiques extérieures (dree), Centre français du commerce extérieur (cfce), Centre de prospective et d'évaluation (cpe) du ministère de la Défense, Centre d'analyse et de prévision (cap) du ministère des Affaires étrangères, Observatoire des stratégies industrielles du ministère de l'Industrie, Centre d'études prospectives et d'informations internationales (cep ii) du cgp ou Direction de la prévision du ministère de l'Économie...

Il apparaît alors très clairement que l'information publique répond aux besoins... de la sphère administrative ! Dès lors, le secteur privé ne peut en tirer profit. De surcroît, cette logique rend extrêmement difficile la constitution d'acteurs privés nationaux aptes à concurrencer les sociétés américaines sur le marché des banques et bases de données scientifiques et techniques mais aussi commerciales et financières (celles-là mêmes qui intéressent de plus en plus les entreprises).

Au début des années 1970, le Commissariat général du Plan propose d'élaborer une véritable politique de l'ist pour s'opposer à la domination sans partage de la documentation scientifique et économique étrangère, essentiellement américaine. Dès 1972, le réseau des arist (Agences régionales pour l'information scientifique et technique), rattachées aux cci (Chambres de commerce et d'industrie), reçoit pour mission de répondre aux besoins des pme. La Mission interministérielle de l'information scientifique et technique (midist), créée en 1979 pour succéder au Bureau national de l'information scientifique et technique (bnist) mis en place en 1973, propose de promouvoir la constitution des banques et bases de données et d'un système français d'informatique

documentaire.

La midist fut à l'origine de plusieurs structures : notamment l'Agence de l'informatique, le Centre d'études des techniques avancées (cesta) et l'Agence universitaire de l'information scientifique et technique (audist). L'État tente également de combler le retard français dans le domaine des vecteurs de transmission de l'information. Pour ce faire, il lance *Transpac* en 1975, premier réseau national de transmission de données par paquets. Entre 1973 et 1978, les deux centres de documentation du cnrs (cdst, Centre de documentation scientifique et technique ; cdsh, Centre de documentation en sciences humaines) mirent sur pied les bases de données « pascal » et « francis ». Les deux centres de documentation ont fusionné en 1984 pour donner naissance à l'Institut national de l'information scientifique et technique.

« Dans un rapport au président de la République, René Lenoir et Benoît Prot attirèrent l'attention des pouvoirs publics sur l'absence de la France du marché de l'information en voie de constitution. [...] Dans ce contexte le monopole étatique représente un handicap : "L'État le sait. Les hommes et les ressources nécessaires, il les a

employés en priorité pour répondre à ses préoccupations. Un quasi-monopole de la collecte et du traitement s'est institué en sa faveur." Ainsi, sur un total de 150 000 à 200 000 données collectées par an, les auteurs constatent que seules 15 % sont rediffusées aux entreprises. L'organisation du dispositif public, centré sur la production d'*information*, ne correspondrait pas aux besoins rapides d'*informations* opérationnelles des entreprises sur le marché et l'environnement concurrentiel. » [10] Néanmoins, rien ne sera fait pour remédier à cette situation et le rapport Lenoir sur *L'information scientifique et technique* est resté lettre morte.

Les chocs pétroliers des années 1970, le processus chaque jour intensifié d'ouverture des économies, et l'évolution de la politique industrielle qui en découla, accentuèrent encore le rôle crucial de l'information dans la performance économique. Pour l'entreprise, il fallait disposer d'information stratégique pour agir. Pour l'État, il s'agissait dorénavant d'en finir progressivement avec un système d'intervention articulé sur les aides directes aux entreprises pour passer à un dispositif de soutien à l'innovation (dont l'information est le cœur) utilisant certes des aides indirectes, mais mettant surtout l'accent

sur la construction d'un environnement propice à la compétitivité des acteurs privés, à commencer par les pme.

Effectivement, la question de la compétitivité coût et prix ne suffisait plus désormais pour traiter la problématique de la performance industrielle. La compétitivité hors prix (reposant sur l'organisation de la formation, la recherche...) devint rapidement une préoccupation centrale. Les « investissements immatériels » de l'entreprise dans les ressources humaines et la qualité (notamment technologique) des produits se révélèrent déterminants pour assurer le développement d'une firme. La capacité à recueillir et traiter l'information apparut donc comme un facteur décisif de compétitivité.

Dans ce contexte, même s'il est admis que la compétitivité d'une économie nationale est relative au niveau de son développement industriel, il apparut clairement à partir du milieu des années 1980 que cette explication ne rendait pas compte à elle seule de la supériorité commerciale d'une nation sur une autre. Les entreprises de certains pays bénéficiaient objectivement du soutien de leurs gouvernements pour faciliter leur adaptation à l'environnement global.

Si la mondialisation des échanges économiques et la dérégulation firent reculer l'État keynésien et les politiques industrielles traditionnelles, il paraît également hors de doute que les pouvoirs publics purent être la cause d'externalités positives pour les entreprises (conclusion qui nourrit les hypothèses de travail des théoriciens de la *croissance endogène*). L'État a encore une place cardinale dans l'élaboration et le contrôle des règles du jeu économique. En tout état de cause, il s'agit pour les pouvoirs publics de favoriser la mise en place d'un environnement général améliorant l'efficacité de l'appareil productif, la performance des structures de l'économie et la qualité des interactions entre les différents protagonistes du développement économique. L'intervention de l'État, la politique industrielle au sens le plus large, vise dès lors à développer les infrastructures, soutenir la recherche et le développement (R&D), aider les entreprises à exporter ou investir dans la formation initiale et continue.

On dépasse alors la simple nécessité d'une politique d'information scientifique et technique et l'on vit apparaître aux États-Unis dans les années 1980 les termes de *business intelligence* et *environmental scanning*. Ces formules provenaient du domaine de la stratégie

d'entreprise et disséquaient la démarche informationnelle (expression du besoin, collecte, traitement-analyse et diffusion) en tant qu'outil au service de la stratégie et de la prise de décision. Instruments internes de la firme, la *business intelligence* et l'*environmental scanning* constituaient également un axe d'effort pour la sphère publique, laquelle devait soutenir les efforts des entreprises en la matière, et construire un véritable partenariat administrations/acteurs privés.

En France même, l'équipe du Centre de prospective et d'évaluation du ministère de la Recherche et de la Technologie considéra que l'administration devait s'approprier « cet outil dénommé “veille”, ou “surveillance de l'environnement” (traduction de *business intelligence* et *environmental scanning*), pour ses propres besoins de connaissance des entreprises françaises et de l'évolution du contexte économique international ». La veille s'affirma également « comme un moyen de renouveler et de redynamiser l'image des politiques en faveur de l'ist » [\[11\]](#).

III. De Michaël Porter au rapport Martre : la

naissance de l'intelligence économique

Roland J. Edighoffer estimait, dès les années 1980, que la planification ne permettait pas de faire face aux « discontinuités environnementales » et aux « surprises stratégiques ». Igor Ansoff lui faisait écho et insistait sur la nécessité d'organiser une « surveillance stratégique de l'environnement externe » de l'entreprise afin de répondre au défi d'un monde nouvellement touché par la complexité et l'incertitude. Seule cette démarche autoriserait la firme à faire évoluer en sa faveur ses relations avec son environnement (concurrents, institutions, fournisseurs, clients...).

Il faudra néanmoins attendre Michaël Porter pour qu'une modélisation ambitieuse, aboutissant à des conclusions applicables par l'entreprise, donne tout son rayonnement intellectuel à la *business intelligence* et à l'*environmental scanning* sous la formule de *competitor intelligence*. Dans plusieurs ouvrages, celui-ci décrira la manière dont une firme peut choisir et mettre en œuvre une stratégie de base afin d'acquérir un avantage sur ses concurrents. Pour ce

faire, l'entreprise doit comprendre en profondeur ses relations avec son environnement : aucune démarche stratégique ne saurait s'y soustraire. Dans cette perspective, il importe de déterminer la nature et l'intensité de la concurrence dans son secteur d'activité. Cet objectif s'atteint par l'étude de cinq forces : les concurrents, les fournisseurs, les clients, les nouveaux entrants potentiels et les fabricants de produits de substitution. Les analyser nécessite de nombreuses informations, ce qui justifie la mise en place d'un *competitor intelligence system*. Ce dernier a pour mission de recueillir, trier, analyser et communiquer aux décideurs de l'entreprise la connaissance nécessaire à la formulation et à l'exécution de la stratégie.

Néanmoins, il faut effectivement noter, comme le remarque fort précisément Hélène Masson, que le *competitor intelligence* se concentre sur « l'étude de la concurrence dans le secteur d'activité de l'entreprise, contrairement à l'*environmental scanning* à l'horizon plus large ». La notion de *competitive intelligence* se rapproche de celle de *competitor intelligence*. Outre l'étude des concurrents, l'expression *competitive intelligence* englobe les *competitive conditions* dans des secteurs particuliers et des régions

(possibilités de fusions/acquisitions et l'évaluation des risques pays). Bernhardt la définit ainsi : « Un processus analytique qui transforme l'information "brute" sur les concurrents, l'industrie et le marché en connaissance stratégique opérationnelle sur les atouts de la concurrence, ses intentions, sa performance et sa position. » Cependant, comme le souligne Choo Chun Wei, « il existe un écart considérable entre *competitor* et *competitive intelligence* et entre *business intelligence* et *environmental scanning*, or ces termes sont souvent utilisés pour décrire plus ou moins les mêmes activités » [\[12\]](#).

Pour cette raison, il apparaissait primordial de définir une méthode capable de cibler les paramètres à surveiller, puisque la surveillance de l'environnement se révèle vite une tâche infinie et donc impossible. D'où l'expression de « signaux faibles » forgée par John F. Rockhart pour qualifier les faits ou éléments annonciateurs des changements que l'entreprise doit découvrir et comprendre au plus vite pour garantir sa survie et son développement. Il s'agit pour les décideurs de repérer avec une grande pertinence les signaux faibles concernant le domaine des Facteurs critiques de succès (fcs) de l'entreprise.

L'ensemble de ces démarches théoriques, vite intégrées par les entreprises américaines et déclinées en dispositifs opérationnels, furent reprises en France et traduites par le terme de « veille », principalement sous l'influence d'Humbert Lesca, Jacques Morin, François Jakobiak, Bruno Martinet et Jean-Michel Ribault. Ces derniers introduiront la distinction devenue usuelle entre quatre principaux types de veille : concurrentielle, commerciale, technologique et environnementale. Alors même qu'elle sert souvent à désigner un champ plus large que celui de la technologie, la formule de « veille technologique » tendra peu à peu à s'imposer.

1. Le CPE, Nadoulek et Harbulot

À la suite de l'accroissement du périmètre étatique au lendemain des nationalisations de 1981, le ministre de la Recherche crée le Centre de prospective et d'évaluation (cpe) afin de réaliser trois missions :

- la veille technologique ;
- l'évaluation des recherches et stratégies industrielles ;

- la prospective.

Cet organisme s'inspirait directement du modèle du Centre de prospective du ministère de la Défense. Dirigé par Thierry Gaudin (ingénieur général des Mines) et Marcel Bayen (universitaire), le cpe s'est attaché à collecter de l'information scientifique et technique, à recueillir des données concernant des innovations technologiques et à décrypter les stratégies des multinationales.

Mettant en lumière le retard français en matière de veille par rapport aux États-Unis et au Japon, les responsables du cpe ont cherché conséquemment à dépasser les frontières du ministère et à diffuser leurs études parmi les acteurs publics et privés, au plus près des grands décideurs des administrations et des grandes entreprises.

Ils ont également tenté de semer les graines d'une expertise privée dans le domaine de la veille et de la prospective (ou anticipation stratégique) en pratiquant une sous-traitance ciblée au profit de sociétés de conseil françaises. « Ils craignent en effet qu'à une dépendance vis-à-vis des banques et des bases de données américaines viennent s'ajouter une dépendance pour les activités de "veille" et d'études stratégiques : "Doit-on prendre le risque de voir

la stratégie de nos entreprises être définie par des nations étrangères sous couvert de leurs sociétés d'études ?" Afin de faciliter leur activité de diffusion externe et la passation de contrats avec les sociétés privées, le cpe crée au milieu des années 1980 une association loi 1901, l'Aditech-Association. » [\[13\]](#)

En 1988, le cpe commande la réalisation d'une étude (publiée par l'intermédiaire de l'Aditech) intitulée *Intelligence stratégique* [\[14\]](#). Rédigée par Bernard Nadoulek, avec le concours de Christian Harbulot, cette étude novatrice empruntait aux outils conceptuels et méthodologiques de la stratégie militaire, du renseignement et de l'action idéologique et psychologique (désinformation, manipulation...). Il s'agissait d'en assurer une transposition judicieuse au monde de l'entreprise afin de penser la dynamique des rapports de force concurrentiels et d'élaborer des principes d'action. L'approche analogique (trouver des points d'intersection entre l'entreprise et les armées) explorait une veine littéraire déjà familière pour le marketing et le management (dont les auteurs phares furent David Rogers, Peter Linnert, Al Ries et Jack Trout). Il était en revanche innovant de tenter (de surcroît en France !) une

consolidation systémique de cette perspective intellectuelle et opérationnelle (à travers les trois « matrices dia » : le Direct, l'Indirect et l'Anticipation) et de comprendre d'évolution du contexte global qui commandait ce rapprochement théorique approfondi entre les deux mondes. À la même époque, Jacques Villain, dans *L'entreprise aux aguets* [15], conforte une large partie de cette analyse issue du transfert des connaissances polémologiques.

Christian Harbulot poursuit ses travaux dans une nouvelle étude financée par le cpe et l'Aditech en 1990 : *Techniques offensives et guerre économique*. Il y développe amplement sa vision de la « guerre » économique et la nécessité d'une culture offensive de l'information (certaines nations possédant un avantage stratégique sur d'autres eu égard à leur culture stratégique particulièrement acquise au mode offensif). Harbulot se distingue des thèses de Bernard Esambert, auteur d'un brillant ouvrage (publié en 1991) intitulé *La guerre économique mondiale* [16], en ce qu'il ne conçoit pas l'affrontement commercial contemporain, à l'instar de ce dernier, comme une réalité stimulante et finalement positive pour le progrès économique.

Harbulot fait alors la rencontre de Philippe Baumard, disciple de Stevan Dedijer, le père de la *social intelligence*, et d'Harold Wilenski (qui parlait, quant à lui, d'*organisational intelligence*). Celui-ci, plus proche des canons académiques, mène des recherches approfondies sur les notions de « veille » et de « surveillance » de l'environnement en articulant son approche analytique sur les écrits de grands noms du management, de la sociologie et de la philosophie. De leur réflexion commune naît l'expression d'*intelligence économique* [17].

2. Le CGP et le rapport Martre

Christian Harbulot et Philippe Baumard vont convaincre Jean-Louis Levet [18], alors chef du service du développement industriel au Commissariat général du Plan, de constituer un groupe de travail sur l'intelligence économique. Ce dernier est présidé par Henri Martre, président d'honneur d'Aérospatiale. Philippe Clerc, à cette époque chargé de mission au sein du service de Levet, y assure la fonction de rapporteur général du groupe. Le rapport qui résulte de ces travaux s'intitule *Intelligence économique et stratégie des entreprises*. Il est publié en

février 1994 [19] sous le timbre du Commissariat général du Plan. L'intelligence économique y est définie comme « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût » [20]. Christian Harbulot, Philippe Clerc et Philippe Baumard, sous l'impulsion de Jean-Louis Levet, voient leurs travaux puissamment relayés dans la haute administration par le préfet Rémy Pautrat. Ces cinq personnages sont au cœur du premier cercle fondateur de l'intelligence économique.

Hélène Masson explore avec beaucoup de justesse les circonstances, le cadre conjoncturel, qui donnent de très précieuses indications sur le sens profond de cette approche nouvelle des réalités industrielles et commerciales. « L' "intelligence économique", écrivait-elle, en tant que démarche conceptualisée, prend forme en France au cœur de la décennie 1990, période au cours de laquelle la mondialisation en tant que discours remettant en cause la légitimité de l'État-nation et exprimant une

relation distendue entre l'État et les entreprises, occupe le devant de la scène. En effet, la décennie 1990 s'ouvre sur le sentiment général que "plus rien ne sera jamais comme avant". Alors que le cœur de l'agenda politique et économique international bat depuis des années au rythme des relations américano-soviétiques, ce dernier se trouve soudain pris d'arythmie. » [21] En effet, avec la chute de l'empire soviétique, une certaine représentation de l'ordre international et du pouvoir des nations disparaît. Ce bouleversement oriente dès lors les analyses sur l'influence des facteurs économiques dans les relations internationales, ceux-ci se révélant désormais aussi importants que les rapports de force militaires (les écrits d'Edward Luttwak [22] sur la géo-économie s'affirment comme l'illustration emblématique de cette approche). Le constat de ces nouvelles formes de rivalité, de types commercial, technologique et industriel, donne lieu aux États-Unis à des mises en garde très vives, symbolisées par le rapport *Japan 2000* (fruit de la réflexion commune de la cia et du *Rochester Institute of Technology*), dont l'existence est révélée en 1991. « Cet ensemble de circonstances et leur étude donnent une résonance toute particulière aux thèses de Robert Keohane et Joseph Nye relatives à l'interdépendance économique et à celles de Susan Strange

envisageant l'affaiblissement de l'État dans le double contexte de la mondialisation et de la régionalisation. » [\[23\]](#)

Sur une scène internationale désormais structurée par des relations d'interdépendance entre les acteurs, Robert Keohane et Joseph Nye estiment que c'est la capacité d'influence, et non la coercition, qui fonde aujourd'hui le pouvoir réel. Leurs analyses exposent le fait que, depuis la Seconde Guerre mondiale, l'interdépendance des États apparaît croissante, spécialement dans le domaine économique. Ils interagissent de surcroît avec de nouveaux acteurs, tels que les entreprises multinationales, les organisations internationales et les organisations non gouvernementales.

De ce fait, Joseph Nye distingue le *hard power* (qui regroupe les ressources traditionnelles du pouvoir – à savoir, les capacités militaires et économiques) du *soft power*. Ce dernier consiste à essayer d'atteindre par la « persuasion séductrice » les objectifs que l'on aurait tenté de réaliser jadis par la force. Il renvoie à la capacité d'un État de configurer une situation de telle manière que les autres nations ou acteurs choisissent des options qui s'accordent avec ses intérêts [\[24\]](#).

De manière encore plus globale, il faut bien comprendre que l'intelligence économique est née des besoins opérationnels suscités par cinq évolutions majeures (le « pentagone cognitif de l'intelligence économique ») affectant profondément les entreprises mais aussi l'État [25] :

- la première est la rupture des logiques de bloc de la guerre froide. Cet ordonnancement binaire de la scène internationale mais également du cadre idéologique et politique (à l'intérieur même de chaque nation) maintenait une indiscutable simplicité de l'agencement de nos catégories mentales. Les rivalités entre puissances, la nature même des formes de conflit, les affrontements militants sur la scène intellectuelle pouvaient se lire à travers des grilles d'analyse relativement univoques. Ce n'est plus le cas depuis 1991 ;
- la deuxième est la « guerre économique » [26], c'est-à-dire l'importance croissante des rivalités commerciales dans le jeu global de la concurrence protéiforme entre les puissances. Il ne s'agit nullement de nier la persistance des affrontements politiques et militaires, des enjeux idéologiques ou

religieux. Il s'agit simplement de constater que les nations considèrent aujourd'hui la recherche de l'accroissement de puissance techno-industrielle et financière comme une priorité équivalente à la capacité de dominance militaire globale ou régionale (en ce qui concerne l'« hyperpuissance » et les pôles de puissance émergents) ou, pour les puissances moyennes, à la préservation de leurs intérêts stratégiques et vitaux essentiels ;

- la troisième est l'entrée des collectivités humaines dans la société de l'information et l'économie de la connaissance. En effet, les deux formules ne sont pas équivalentes. Si l'on veut bien admettre qu'il ne faut pas confondre les données, les informations et la connaissance (ou le savoir), on peut définir la société de l'information comme le fait de porter à l'attention du public un certain nombre d'éléments qui ne constituent pas, loin s'en faut, des faits ou de la connaissance. Information rime donc avec médiatisation. L'économie de la connaissance signifie quelque chose de sensiblement différent. Cela désigne l'utilisation intensive de savoir, c'est-à-dire de

données liées entre elles, analysées et interprétées – autrement dit, la fabrication de connaissance stratégique, dans le but d’agir et de produire ;

- la quatrième est la mutation de l’esprit du capitalisme que nous voyons s’opérer sous nos yeux : celle-ci le porte à devenir chaque jour plus concurrentiel, c’est-à-dire à nourrir sa capacité conflictuelle. Cela ne veut absolument pas dire qu’il devient facteur d’affrontement militaire mais qu’il se radicalise dans les moyens employés pour parvenir à ses fins – à savoir, le profit maximal et donc la poursuite acharnée de l’ « élimination » de la concurrence (ce qui n’exclut pas des espaces de coopération, d’où les phénomènes de « coopération », mêlant coopération et compétition). Il est à noter que cette évolution est de nature profondément endogène ;
- la cinquième est l’utilisation offensive de l’information et de la connaissance dans l’ordre politique et économique. Le xix^e siècle pensait qu’informer et connaître pacifiait les relations sociales et hâtait la progression de l’humanité sur

les chemins du progrès ; nous avons constaté au siècle suivant que l'on pouvait manipuler l'information pour abattre son rival ou produire de la connaissance pour devancer ses adversaires, voire les paralyser totalement.

Notes

[1] Michel Drancourt, *Leçon d'histoire sur l'entreprise, de l'Antiquité à nos jours*, Paris, puf, 2002, p. 41.

[2] *Ibid.*, p. 42.

[3] *Ibid.*, p. 120.

[4] *Ibid.*, p. 126.

[5] Science du contrôle et des communications.

[6] Le contenu de cette partie s'inspire librement des travaux de thèse d'Hélène Masson (document non publié), contribution remarquable et encore inégalée à l'histoire de l'intelligence économique en France.

[7] Voir Hélène Masson, *Les fondements politiques de l'intelligence économique* thèse de sciences politiques soutenue le 12 décembre 2001 à l'Université de Paris XI - Paris-Sud, Faculté Jean-Monnet, à Sceaux (Droit-

Économie-Gestion), p. 39.

[8] *Ibid.*, p. 41.

[9] *Ibid.*, p. 41.

[10] *Ibid.*, p. 58.

[11] *Ibid.*, p. 62.

[12] *Ibid.*, p. 68.

[13] *Ibid.*, p. 81.

[14] Bernard Nadoulek, *Intelligence stratégique*, Paris, Éd. Aditech, 1988.

[15] Paris, Masson, 1989.

[16] Paris, Olivier Orban, 1991.

[17] Christian Harbulot emploie pour la première fois l'expression dans le *Bulletin de veille* du cpe de février 1992.

[18] Lequel avait déjà publié en 1989, *Une France sans usines* (Paris, Economica), en 1990, *Une France sans complexes* (Paris, Economica) et en 1992, *La révolution des pouvoirs* (Paris, Economica).

[19] Groupe du cgp présidé par Henri Martre, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Paris, La Documentation française, 1994.

[20] *Ibid.*, p. 16.

[21] Hélène Masson, *op. cit.*, p. 26.

[22] Voir *Le rêve américain en danger*, Paris, Odile Jacob,

1995, et *Le turbo-capitalisme*, Paris, Odile Jacob, 1999.

[23] Hélène Masson, *op. cit.*, p. 26.

[24] Cf. *Ibid.*, p. 27.

[25] Voir Éric Delbecque, *L'intelligence économique*, Paris, puf, 2006.

[26] Voir les ouvrages de Christian Harbulot, (notamment *La main invisible des puissances*, Paris, Ellipses, 2007) et Éric Delbecque, (*L'Europe puissance ou le rêve français*, Paris, Éd. des Syrtes, 2006) sur les rapports entre guerre économique et stratégies de puissance.

Chapitre II

Les pratiques d'intelligence économique dans l'entreprise

I. La veille [\[1\]](#)

1. Veille, sécurité, influence

En fait, la vocation de l'intelligence économique est d'être un outil d'aide à la décision pour le dirigeant dans cet environnement contemporain hautement complexe, conflictuel et instable. Son but est de permettre l'anticipation des mouvements des concurrents afin de prendre des décisions stratégiques assurant la pérennité de l'entreprise et son développement économique durable.

Elle contribue ensuite, par l'utilisation des connaissances qu'elle a construites, à l'exécution de la stratégie de l'entreprise (via les actions de communication d'influence, de lobbying ou de « guerre de l'information », c'est-à-dire de configuration de l'environnement global de la firme). En dernier lieu, de manière logique et naturelle, elle nécessite par conséquent une politique de sécurité résolue et claire (dans le respect de la loi) pour préserver cette information stratégique utilisée par l'entreprise et la protéger contre les offensives concurrentielles (dont le « carburant » est, là aussi, l'information).

Opérationnellement, l'intelligence économique comprend donc des actions de *veille*, de *sécurité* et d'*influence*.

Signalons qu'il ne faut pas confondre l'intelligence économique et la veille stratégique. D'abord parce que de nombreuses formes de veille approfondie présentent des aspects stratégiques (on s'approche donc d'un pléonasmе dans cette association de mots), ensuite parce que la veille ne constitue que l'une des trois composantes de l'intelligence économique (avec les mesures de protection du patrimoine informationnel et les actions d'influence).

2. Les objectifs

La veille, de manière générale, constitue une démarche systématique de recherche, de recueil, de traitement (analyse et mise en perspective) et de diffusion de l'information [2]. Elle vise à surveiller et décrypter l'environnement concurrentiel et à déceler les signaux faibles révélant des tendances émergentes, afin de parvenir à exploiter les nouvelles opportunités qu'elles portent tout en se protégeant des menaces connexes.

Le diagnostic et le suivi des concurrents sont le but central de la veille en intelligence économique. Pour établir un bilan des objectifs actuels et futurs d'un concurrent, voici quelques questions élémentaires auxquelles doivent répondre les actions de veille :

1. Quels sont les nouveaux marchés qu'il vise ?
2. Quels sont les productions ou services phares qu'il entend y distribuer principalement ?
3. Quelle est sa matrice swot [3] générale (forces, faiblesses, opportunités, menaces) ?

4. Qui sont ses grands décideurs ? Quelle est leur culture nationale ?
5. Qui siège au conseil d'administration ?
6. Qui sont ses actionnaires décisifs ?
7. Quelles sont ses structures organisationnelles ?
8. Avec quels acteurs entretient-il des partenariats forts ?

La mise en relation « intelligente » des données que constitue la veille implique en particulier :

- une mobilisation des hommes et des compétences ;
- un traitement de l'information dirigé vers une finalité opérationnelle ;
- la circulation extrêmement fluide des données, informations et connaissances au sein des organisations.

80 à 95 % de l'information utile à l'entreprise pour surveiller son environnement est « ouverte ». Elle est donc

exploitable, classable et archivable (notamment par des moyens informatiques). Mais on peut vite se laisser « déborder » par l'information ou faire l'objet d'opérations de désinformation. La mise en place d'un dispositif de veille structurée dans une organisation exige donc que soient respectées plusieurs conditions :

- décider de la mise en place d'un tel dispositif au niveau décisionnel le plus élevé ;
- établir un plan prévoyant les ressources financières et humaines à mettre en œuvre ;
- mobiliser l'ensemble du personnel de l'entreprise et l'impliquer dans le processus de veille ;
- associer, si nécessaire, des experts ou des partenaires extérieurs.

Grâce à cette démarche, l'entreprise pourra mieux se positionner dans son environnement, sur ses marchés et face aux autres acteurs. Elle créera aussi des scénarii de repositionnement en fonction des signaux repérés (forts ou faibles) et elle sera enfin en mesure d'adapter son image en fonction des conséquences générées sur cette dernière par

ses actions.

De ces conditions et finalités de la démarche de veille, il découle donc plusieurs impératifs :

- une veille efficace nécessite un climat de confiance pour le partage de l'information ;
- la veille doit être fondée sur un projet d'entreprise : la veille est strictement inutile lorsqu'elle ne repose pas sur une ambition stratégique ;
- mettre en place une démarche de veille, c'est nourrir le processus décisionnel par la détection des opportunités et des menaces à travers la surveillance de l'environnement. Elle nécessite donc que le management traduise en actes le cycle de veille (notamment en matière de sécurité et d'influence).

La société de l'information a profondément modifié notre rapport au savoir. Aujourd'hui, l'information ne représente plus une denrée rare. Les cadres des entreprises sont régulièrement noyés sous les données disponibles. Le problème réside davantage dans la capacité dont nous

disposons de pouvoir sélectionner ce qui s'avère utile à l'entreprise en fonction de son secteur d'activité, de son positionnement et de ses choix stratégiques.

Avant les années 1990 prévalait la classification qui distinguait l'information blanche (publique et facilement accessible), grise et noire. Cette classification apparaît désormais moins pertinente (sauf pour l'information noire, dans la mesure où elle désigne les données obtenues de manière illicite ou appartenant au domaine classifié). Il est effectivement possible de construire de l'information hautement stratégique en traitant et sédimentant de l'information blanche et grise (souvent des documents d'entreprise). C'est la valeur ajoutée de l'analyse et la validation des hypothèses au moyen de réseaux formels ou informels d'experts qui construit l'intérêt des données recueillies et étudiées.

Enfin, il est essentiel de se rappeler que l'information disponible à l'intérieur même de l'entreprise s'affirme le plus souvent comme un capital exceptionnel : le responsable de l'intelligence économique est d'abord celui ou celle qui se révèle capable d'identifier, de réunir, d'analyser et de coordonner ces gisements de

connaissances internes souvent sous-estimés...

À cet égard, précisons que la veille ne se résume pas à l'usage d'Internet. L'appel au facteur « humain », à des experts, à des sources d'information qualifiées, apporte souvent une très forte plus-value au recueil et au traitement des données venant de la Toile. De même, la consultation de documents écrits non numérisés, qu'il est impossible de trouver sur le Web, peut s'avérer extrêmement précieuse. La démarche de veille s'affirme avant tout comme une dynamique de curiosité et d'approfondissement des hypothèses et des éléments rassemblés. Elle exige un esprit d'enquêteur, de chercheur et d'historien, joint au désir d'apporter des réponses à des interrogations opérationnelles. Elle vise à agir, à prendre une décision.

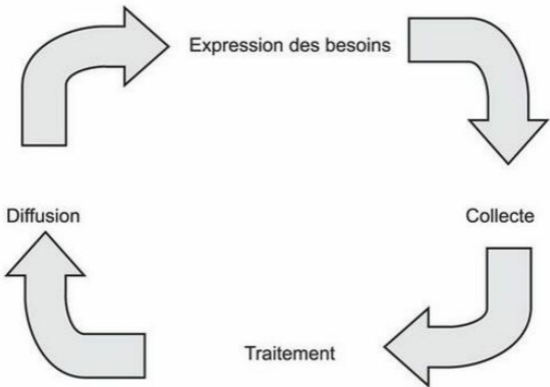
Si les concurrents sont les cibles principales de la veille, certains acteurs de l'environnement global (auxquels appartiennent les *stakeholders*, c'est-à-dire les « parties prenantes ») peuvent devenir des enjeux de veille dans la mesure où ils exercent une influence (négative) sur le développement d'une entreprise : États, ong, *think tanks*, associations...

Ils deviennent alors le sujet de procédures de veille systématiques car ils sont des adversaires et configurent largement l'environnement d'action d'une entreprise. Certaines informations doivent être alors recherchées de manière systématique et systémique sur ces acteurs (cette énumération n'est pas exhaustive) : identité des dirigeants, décideurs, animateurs principaux ; nature de leurs motivations ; origine des ressources financières ; thèmes et arguments utilisés ; organisations partenaires ; caractéristiques des opérations nuisant aux intérêts de la firme.

Une « cible » est toujours traitée dans un dossier de veille à partir d'un sujet spécifique (thème, événement) dont l'exploration conditionne une (ou plusieurs) décision(s) du commanditaire de la veille sur un échiquier concurrentiel.

Une étude de veille n'est en aucun cas une revue de presse. Elle sert à comprendre une situation, un événement, un acteur, une dynamique, et non à les constater sans leur donner du sens.

Le cycle de la veille (cycle du renseignement)



Il est primordial de définir des priorités et axes de recherche, ce qui exige d'organiser la veille autour de la stratégie de l'entreprise et de sa politique d'intelligence économique.

La matrice swot (forces, faiblesses, opportunités, menaces) constitue la grille d'analyse stratégique fondamentale de l'intelligence économique et donc de la veille.

II. La sécurité de l'information stratégique

Le système de recherche d'informations doit être accompagné d'un dispositif approprié de sécurité/sûreté. En effet, à quoi servirait-il de disposer d'informations stratégiques sur ses concurrents (dans le but d'anticiper leurs manœuvres et de les prendre de vitesse) si ces derniers peuvent avoir accès aux nôtres ?

Il est donc capital qu'un responsable intelligence économique travaille en totale coopération et connivence avec le ou les différents directeurs en charge des questions de sûreté physique, informatique et de protection du patrimoine immatériel de l'entreprise (le directeur juridique, pour ce qui concerne les droits de propriété industrielle et la gestion du secret à travers les différents contrats et accords de confidentialité).

Il faut cependant éviter le très contre-productif écueil de la « bunkérisation ». Comme le rappellent Maurice Lévy et Jean-Pierre Jouyet, le paradoxe est que, « dans le même temps où le passage à une économie fondée sur

l'immatériel et sur l'innovation tend à stimuler la concurrence entre les acteurs économiques, ces mêmes forces poussent également les entreprises à chercher des collaborations et des alliances et à développer des projets communs » [4]. Il faut donc savoir protéger l'information sans la stériliser, sans en empêcher la circulation. Il n'y a rien de contradictoire entre l'intelligence économique (fondée sur la conquête et le partage de l'information) et la démarche de sécurité/sûreté, mais bien au contraire une grande complémentarité d'approche.

1. L'audit des vulnérabilités et des menaces

Quelques questions simples permettent d'évaluer rapidement les vulnérabilités et les menaces réelles pesant sur les savoir-faire et l'information stratégique détenus par l'entreprise :

- Des personnels de l'entreprise ont-ils été approchés par des cabinets de recrutement, de « chasseurs de têtes » ? La société a-t-elle déjà mis au jour des opérations ciblées de débauchage de

cadres ?

- Les systèmes d'informations sont-ils convenablement protégés ?
- La société a-t-elle mis en place des procédures formalisées de protection de la confidentialité de l'information stratégique (codes d'accès, destruction des documents sensibles, présence d'armoires fortes, sensibilisation du personnel, clauses dans les contrats de travail...) ?
- La société reçoit-elle régulièrement des stagiaires, visiteurs ou personnes étrangères à l'entreprise ?
- L'entreprise est-elle fortement consommatrice de travail intérimaire ?
- Les employés de l'entreprise ont-ils déjà été l'objet de pressions, de menaces, d'intimidations, voire d'agressions ?
- L'entreprise a-t-elle déjà fait l'objet de vols, d'intrusions, d'actes de malveillance, de dégradations ?

- La société recourt-elle régulièrement à des cabinets de conseil ou de formation ? Dispose-t-elle d'une liste tenue à jour ?
- L'entreprise répertorie-t-elle des informations détaillées et validées sur les sociétés de services, de gardiennage et d'entretien ?
- L'entreprise met-elle en œuvre une démarche préalable approfondie de recherche d'informations sur ses prestataires avant d'avoir recours pour la première fois à leurs services ?
- Existe-t-il des conventions de stage, de formation ou de coopération avec des partenaires étrangers ?

Les atteintes à l'image ou la réputation apparaissent dorénavant comme un risque essentiel et récurrent pesant sur les entreprises. Il importe également de les préciser en répondant aux questions suivantes :

- Avez-vous déjà été la cible de campagnes de dénigrement de vos produits ? Par quels vecteurs ?
- Vous a-t-on consacré des articles de presse ou des

reportages ?

- La contrefaçon est-elle pour vous une problématique importante ?
- L'entreprise a-t-elle déjà fait l'objet ou a-t-elle engagé des poursuites judiciaires ? Donnèrent-elles lieu à publicité ?

À cet égard, un rapport du sgdn a précisé ce qu'il fallait entendre par « manipulation de l'information stratégique » dans le domaine économique et financier : « Dans le jeu économique, il est souvent fait allusion à des manipulations d'information technique ou financière pour parvenir à ses fins. Le terme “manipulation” d'une information renvoie précisément à l'idée de manœuvre tendant à fausser la réalité en incluant une transformation et une exploitation de celle-ci à des fins d'influence. En fait, cette “déstabilisation” implique à la fois la recherche d'une rupture d'équilibre et un impact négatif sur l'activité de la personne, d'un groupe ou de l'entité qui en est l'objet. » [\[5\]](#).

Ce rapport précisait encore : « L'omniprésence de la société de l'information facilite certes nos échanges mais

peut également se révéler comme un espace de conflictualité. Les attaques par des opérations d'information offensives sont devenues une pratique courante pour déstabiliser une entreprise ou un État, ou simplement orienter la décision finale de certains groupes d'individus. »

Remarquons enfin que, à côté « des acteurs traditionnels que sont les entreprises et les États, la société civile s'est immiscée dans les jeux économiques et politiques. Adoptant souvent des stratégies du faible au fort, le réseau Internet s'avère particulièrement adapté à leurs structures car il permet des actions ciblées requérant peu de moyens humains et techniques. Ainsi des organisations non gouvernementales, des syndicats ou des associations, disposant d'une aura et d'une légitimité de plus en plus importantes, se sont-ils placés sur l'échiquier international pour promouvoir leurs intérêts. Les manipulations de l'information sont le fruit de stratégies d'influence explicitement mises en œuvre par des opérations d'information menées par des acteurs réalistes, volontaristes et soucieux de préserver leurs intérêts économiques et industriels » [\[6\]](#)

Les opérations de guerre de l'information peuvent aller plus loin que chercher simplement à atteindre une réputation. Elles servent également à soutenir une prise de contrôle d'entreprise ou à provoquer une chute de cours.

2. Sensibiliser pour sécuriser

Les multiples risques qu'encourt le capital informationnel de l'entreprise doivent ainsi l'inciter à rester vigilante, et à déployer un dispositif adapté de sécurité active, sans pour autant verser dans la paranoïa. Son comportement doit rester rationnel. Il s'agit de définir un ensemble d'actions préventives qui doit faire partie intégrante de la stratégie de l'entreprise.

La conduite d'une démarche sécuritaire présente de fortes analogies avec une démarche qualité. La protection de l'information est, tout comme la qualité, l'affaire de tous. Elle s'appuie sur des procédures pragmatiques et proportionnées, ainsi que sur une sensibilisation récurrente et une responsabilisation valorisante de l'ensemble du personnel.

C'est précisément ce type d'approche positive et

implicante de la sécurité/sûreté des entreprises qu'ont retenue l'Institut d'études et de recherche pour la sécurité des entreprises [7] (ierse), France Intelligence Innovation [8] (fi2) et le Club des directeurs de sécurité des entreprises [9] (cdse). Tous trois visent à faire comprendre que sécuriser doit permettre le développement des affaires et non l'entraver.

Dans la perspective de placer les enjeux décisifs de la sécurité économique au cœur des préoccupations partagées par le secteur privé et la sphère publique, l'ierse, présidé par Rémy Pautrat, et le cdse, association française regroupant des directeurs de sécurité des entreprises, présidée par François Roussely, ont noué un partenariat visant à diffuser la culture de sécurité/sûreté dans les entreprises, notamment au moyen de la formation. Il a également pour but d'élaborer des indicateurs de performance et de notation en matière de sécurité/sûreté pour permettre aux grandes entreprises ainsi qu'aux pme/pmi de hausser le management de la sécurité/sûreté au rang de facteur de compétitivité.

D'une façon générale, il convient d'inviter les entreprises à mettre en œuvre les démarches suivantes :

- dresser un inventaire précis des informations à protéger selon leur niveau de confidentialité et de sensibilité pour l'entreprise. Il peut s'agir d'informations relatives à des savoir-faire originaux, des secrets de fabrication, des prévisions de vente, des fichiers clients, des structures de coûts de fabrication, des modes d'organisation, des projets stratégiques, des réseaux d'experts et de sous-traitants... La divulgation de telles informations à des tiers, spécialement à des concurrents, peut se solder par des pertes de parts de marché, des nouveaux projets ralentis..., voire la disparition de l'entreprise ;
- sensibiliser l'ensemble du personnel au caractère confidentiel de certaines informations, et aux risques encourus par l'entreprise – et donc son personnel – par la perte ou la divulgation de ces informations ;
- élaborer un ensemble de mesures et de procédures sélectives, adaptées aux différents types d'informations à protéger et évolutives dans le

temps. Si la sécurité relative aux données informatiques constitue une problématique à laquelle les entreprises sont de plus en plus attentives, des progrès restent cependant à accomplir en ce qui concerne la gestion et la protection des autres types d'informations. Les procédures à mettre en place doivent responsabiliser chaque collaborateur de l'entreprise.

Il importe également de ne pas perdre de vue que les deux tiers des actes de malveillance commis à l'égard des entreprises sont le fait d'anciens salariés, de collaborateurs en conflit ouvert ou latent avec certains dirigeants de l'entreprise ou de stagiaires indéclicats.

Au-delà de la malveillance, le risque est le plus souvent lié à l'imprudence de collaborateurs de l'entreprise (celle-ci est susceptible de les mener à des indiscretions aux conséquences quelquefois désastreuses). Comme l'écrit Bernard Besson, il est indispensable de mettre en place une véritable intelligence des risques. [\[10\]](#)

Si les négligences en matière de sécurité relèvent souvent de mauvaises habitudes, elles sont parfois aussi les

conséquences d'actions d'intelligence économique conduites par des concurrents ou des tiers. En effet, après s'être attachées à exploiter les sources d'information écrites, les entreprises s'intéressent aujourd'hui également, et de plus en plus, à la collecte d'informations « grises », orales, susceptibles d'être recueillies dans le cadre de toutes conversations informelles (visites d'entreprises, salons, contacts téléphoniques, etc.).

3. Les menaces sur les systèmes d'information

Dans l'entreprise, on définit usuellement un système d'information comme l'ensemble des moyens matériels et logiciels qui assurent le traitement, le stockage et le transport de l'information. Le développement accéléré des technologies de l'information et de la communication en a fait le système nerveux de l'entreprise. Le développement de la société en réseaux et l'explosion de l'économie de la connaissance, et donc des outils numériques, ont considérablement accru les échanges d'informations numérisées. Le système d'information de l'entreprise structure tous les aspects de l'activité entrepreneuriale et

la rend tout simplement possible. Il est donc vital dans la mesure où il stocke la mémoire de l'entreprise.

Mais ce nouvel environnement a parallèlement accentué l'exposition des systèmes d'information à des menaces inédites, et nécessite de ce fait d'autres formes de précautions, permettant de répondre à ces vulnérabilités nouvelles. Il est donc essentiel que le responsable intelligence économique incite les dirigeants de l'entreprise à prendre quelques mesures :

- recruter un responsable de la sécurité des systèmes d'information (rssi) ;
- former à l'usage et à la sécurisation des outils informatiques et des tic en général ;
- réaliser régulièrement des audits des systèmes d'information.

En ce domaine, il faut saluer les efforts de sensibilisation accomplis par le cigref (Club informatique des grandes entreprises françaises), le clusif (Club de la sécurité de l'information français) et le Forum des compétences. On peut signaler notamment une étude [\[11\]](#) réalisée en 2007 en

partenariat entre le cigref et l'ierse ; pilotée par Patrick Anglard, dsi de Thales, et rédigée par Jérémie Lacroix, membre des groupes de recherche de l'ierse, elle est intitulée « Analyse et gestion des risques dans les grandes entreprises. Impacts et rôle pour la dsi ».

III. Les opérations d'influence (lobbying, guerre des normes et de l'information...)

L'Association française pour le développement de l'intelligence économique (afdie) a caractérisé de manière intéressante l'influence : « Les conditions de la décision sont liées à l'environnement global de l'entreprise ; l'influence consiste à modifier favorablement cet environnement, et éventuellement à changer, à son profit, les règles du jeu. La définition et la conduite des stratégies d'influence permettent à l'entreprise de mieux se positionner sur ses marchés, de bénéficier d'une meilleure image, de profiter de normes favorables, de mieux attirer

l'attention sur des produits qui répondent non seulement à des besoins des consommateurs, mais satisfont aussi à des règles environnementales en cours d'élaboration, dans le cadre du développement durable, par exemple. L'influence comporte la plupart des actions de communication de l'entreprise, de la publicité à la communication institutionnelle et au lobbying. Elle comporte aussi la promotion de l'image, la réplique aux attaques concurrentielles, elle permet la préparation d'opérations marketing et de lancement de produits. L'absence de maîtrise de ses stratégies d'influence – car toute entreprise exerce une influence, même involontaire, sur son environnement – amène l'entreprise à réagir avec retard ou mal à propos face à des attaques qu'elle n'a pas su prévoir et anticiper. » [\[12\]](#).

Les actions d'influence peuvent, par exemple, prendre ces formes :

- préparation d'argumentaires ciblés et « pointus » pour nourrir le service de communication sur des problématiques sensibles ;
- campagnes de communication sur Internet pour éviter les opérations de déstabilisation et de

désinformation (surveiller et intervenir dans les forums de discussion ou sur les sites qui pourraient servir de relais ou de caisses de résonance à des tentatives de désinformation). C'est notamment un champ d'action de ce que l'on appelle la guerre de l'information ;

- élaboration et réalisation d'actions de lobbying auprès d'instances internationales, comme la Commission européenne, et politiques, comme le Parlement, mais également auprès de *stakeholders* en général.

À titre d'illustration, notons que, aux États-Unis, Areva, via ses deux filiales à 100 % (Areva Inc. et Areva nc), s'appuie sur une douzaine de cabinets de lobbying pour défendre ses intérêts à Washington. L'enjeu de développement est de taille pour le groupe français : selon le Nuclear Energy Institute, principale association américaine d'industries du nucléaire, dix-huit nouveaux réacteurs pourraient être construits d'ici 2009. Ces cabinets de lobbyistes américains reconnus et spécialisés sur le nucléaire vont de *Nuclear Energy Strategies* à *Smith Dawson & Andrews* en passant par *Miller & Chevalier*,

Kissinger McLarty, Nelson Mullins Riley llp, Butterfield Carter, Bill Carney & Co., Covington & Burling, ltdGroup, Hohnston & Associates, et Olive Edwards & Cooper. L'ensemble de ce maillage d'influence vient en relais d'une stratégie de partenariats avec des industriels locaux majeurs. [\[13\]](#)

IV. Les difficultés de l'intelligence économique dans les entreprises françaises

« Jusqu'il y a peu, l'intelligence économique était surtout l'affaire de "tacticiens" – qu'il s'agisse de super/documentalistes ou d'anciens des services de renseignement, les premiers spécialisés dans la veille et les autres dans l'investigation. Leurs actions étaient la plupart du temps isolées et plus souvent défensives qu'offensives. Depuis 2004, une nouvelle tendance se confirme : la montée de l'intelligence économique au service de la stratégie des entreprises. La cause principale ?

L'environnement économique s'est considérablement durci, comme en témoigne la récente vague d'opa réussies ou non, réelles ou virtuelles (Alcan sur Pechiney, PepsiCo sur Danone, Mittal Steel sur Arcelor), la montée de nouveaux risques (terrorisme, géopolitique, environnemental, réglementaire), l'apparition de ruptures technologiques et économiques (de la téléphonie sur Internet aux médicaments génériques en passant par les solutions alternatives au pétrole). Ajoutons à cela une concurrence accrue et la forte pression des actionnaires sur les résultats financiers : autant de facteurs qui ont imposé aux états-majors des grandes entreprises l'impérieuse nécessité de s'informer davantage sur les changements de leur environnement économique, de l'infléchir et de l'anticiper.

» [\[14\]](#)

Comme le souligne Maurice Botbol dans l'article précité, la consolidation de l'intelligence économique dans les entreprises françaises est un phénomène récent. Jusqu'en 2004, les décideurs et l'ensemble des cadres se montraient réticents vis-à-vis de cette nouvelle approche.

Certes, le manque de structuration de l'offre de conseil en la matière l'explique en partie. Cependant, il faut également

remarquer que l'information constitue en France un instrument de pouvoir que l'on n'entend guère partager. Or la démarche d'intelligence économique est fondée sur la circulation des connaissances. C'est cette vérité élémentaire de la perversion du rapport à l'information que mettaient déjà en lumière Michel Crozier et Erhard Friedberg dans *L'acteur et le système* [15]. Pour ces auteurs, les acteurs d'une organisation évoluent dans un système contraignant à l'intérieur duquel ils construisent un espace de liberté. Ce dernier, utilisé stratégiquement, va leur servir à tenter de configurer leurs interactions avec les autres d'une manière qui leur soit favorable. Il arrive que l'on perçoive communément le pouvoir comme le produit d'une structure d'autorité. Or il est d'abord le fruit de l'instrumentalisation par les acteurs des « sources d'incertitudes » (pour reprendre la formule de Michel Crozier) qu'ils contrôlent. L'organisation se définit ainsi en tout premier lieu comme l'espace des relations de pouvoir et d'influence, comme le lieu d'un ensemble de calculs et de marchandages. L'incertitude sert aux acteurs à dissimuler leurs intentions puis à en faire l'enjeu d'une négociation avec des interlocuteurs.

Il faut également noter que l'intelligence économique pâtit

encore d'une image négative. Elle est fréquemment assimilée, aujourd'hui encore, à l'espionnage, aux « barbouzeries », ce qui est erroné.

Ensuite, il est clair que la sphère administrative nationale n'a pas joué jusqu'il y a peu son rôle de diffusion de la culture d'intelligence économique dans les entreprises. En effet, dans la mesure où celle-ci se définit en partie comme une politique publique, c'est-à-dire la construction de synergies État/entreprises, on ne peut que constater la défaillance des autorités pendant plus d'une décennie.

Aux États-Unis, *a contrario*, de multiples groupements permettent notamment aux responsables du renseignement américain de « rencontrer de manière informelle des représentants du secteur privé. Chaque association est positionnée sur un créneau précis. Ainsi l'*Intelligence & National Security Alliance* (insa) est-elle uniquement destinée aux sous-traitants des différentes agences de renseignement. L'insa a été dirigée par l'actuel *Director of National Intelligence*, Mike McConnell, et est désormais placée sous la présidence de John Brennan, longtemps responsable du *Directorate of Analysis* de la cia. Le siège de l'association est à Ballston, à proximité des villes de

Rosslyn et de Crystal City, où sont établis la plupart des groupes privés actifs dans les secteurs de la défense et du renseignement » [\[16\]](#).

Signalons également l'existence du *Business Executives for National Security* (bens) et de l'*Association for Intelligence Officers* (afio).

L'insa est notamment constituée de groupes de travail sur le Renseignement intérieur (définition, structures, limites, contrôle) et la sécurité des infrastructures, sur la Sécurité et le contre-espionnage (visant à l'amélioration des procédures d'accréditation et de sécurité au sein des entreprises et administrations), sur les Technologies innovantes et sur les questions de diffusion du renseignement opérationnel aux soldats sur le terrain.

Enfin, l'organisation de l'intelligence économique dans l'entreprise a longtemps laissé à désirer. Comme le répète avec raison Ludovic Emanuely, animateur du Groupe La Fontaine, [\[17\]](#) les hommes et services de l'intelligence économique dans l'entreprise doivent être étroitement reliés à l'équipe dirigeante en général et au président ou directeur général en particulier, c'est-à-dire à ceux qui agissent et « fabriquent » la stratégie. Cela leur permet

d'appréhender finement les grands défis et difficultés de l'organisation, et d'orienter ainsi adéquatement leur activité de recueil de l'information ; de montrer aux directeurs des principales fonctions ou départements de l'entreprise comment ils peuvent leur être utiles, quels types d'informations ils peuvent leur fournir en fonction de leurs attentes ; de procurer à l'ensemble des managers les connaissances stratégiques qui les intéresseront (puisque leurs problématiques auront été assimilées par les hommes de l'intelligence économique, alors que les managers ne savent pas toujours naturellement formuler leur besoin en matière d'intelligence économique).

Or, force est de constater que l'innervation du top management de l'entreprise par l'intelligence économique n'a que récemment débuté dans notre pays.

Notes

[1] Cf. norme X50-053 de l'afnor.

[2] On ne fait pas de la veille seulement en intelligence économique. C'est également un savoir-faire du marketing,

de la R&D, de la finance...

[3] Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats.

[4] Maurice Lévy et Jean-Pierre Jouyet, *L'économie de l'immatériel. La croissance de demain*, Rapport de la Commission sur l'économie de l'immatériel, novembre 2006, p. 24.

[5] Secrétariat général de la Défense nationale, haut responsable chargé de l'intelligence économique, *Synthèse générale du groupe de travail sur les manipulations de l'information stratégique dans le domaine économique et financier*, octobre 2006, p. 1.

[6] *Ibid.*, p. 1-2.

[7] Créé en 1997 à l'initiative de la Gendarmerie nationale et du Club de défense économique de l'entreprise, l'ierse, situé à l'École militaire à Paris, est le fruit d'un partenariat public/privé et soutient l'effort des entreprises en matière de sécurité globale de fonctionnement. À cette fin, il dispense une formation de haut niveau à des responsables privés et publics en sécurité/sûreté et gestion des risques (débouchant sur un diplôme en ingénierie sécurité/sûreté des entreprises).

[8] fl2 mène notamment des expérimentations de sécurité économique sur les pôles de compétitivité, avec l'appui de l'inhes (Institut national des hautes études de sécurité) et

de l'ierse.

[9] Notons, au sein de cette association, l'implication de Hervé Pierre, directeur de la sécurité du groupe Danone, de Éric Le Grand, directeur sécurité du groupe La Poste, de René-Georges Querry, directeur sécurité du groupe Accor, de Xavier Graff, directeur Gestion des risques du groupe Accor, de Bernard Geiben, directeur Sécurité-sûreté du groupe Carrefour, du préfet Jean-Louis Blanchou, directeur sécurité d'adp, ou encore de Régis Poincelet, directeur sûreté du groupe Suez, ainsi que le travail d'Olivier Hassid, délégué général du cdse.

[10] Voir Bernard Besson et Jean-Claude Possin, *L'intelligence des risques*, Paris, ifie, 2005.

[11] Téléchargeable sur le site du cigref, www.cigref.fr.

[12] afdie, *Modèle d'intelligence économique*, Paris, Economica, 2004, p. 59.

[13] Voir *Intelligence Online*, n° 544 du 6 au 19 avril 2007, « Un puissant réseau de lobbying impose Areva aux États-Unis », p. 8.

[14] *Le Top 100 de l'intelligence économique*, 2006, (2^e éd.), Intelligence Online Reports, Indigo Publications.

[15] Paris, Le Seuil, 1977.

[16] *Intelligence Online*, « Public/privé : les associations professionnelles américaines », n° 546, 11-24 mai 2007, p.

8.

[17] Structure informelle rassemblant des praticiens de l'intelligence économique de grands groupes.

Chapitre III

La mise en place du dispositif public

I. Des débuts difficiles, du rapport Martre au CCSE(1994-1996)

L'intelligence économique, avons-nous dit, est constituée de pratiques répondant notamment à deux défis majeurs auxquels doit faire face l'entreprise – à savoir, la mondialisation des marchés et la circulation de plus en plus rapide de l'information. Sans connaissance de l'environnement concurrentiel, il n'y a pas de victoire commerciale possible. N'importe quelle structure créant de

la valeur est aujourd'hui confrontée à ce problème. Toute la difficulté consiste à construire une capacité à gérer rapidement des flux ininterrompus d'informations. Il faut de surcroît anticiper. Celui qui se contente de réagir se condamne lui-même au hors-jeu économique, et marche à grands pas vers sa disparition.

Autant dire que l'intelligence économique s'articule sur la gestion du changement et de la vitesse. On peut donc comprendre que les pouvoirs publics aient tardé à investir ce territoire conceptuel et opérationnel ; en effet, l'État fut longtemps plus familier des concepts d'intangibilité, de permanence et d'inaliénabilité que de ceux de mutation, accélération et instantanéité. Cette éthique de la continuité l'a durablement incité à éviter de se remettre en cause. Il faudra attendre les deux chocs pétroliers dans les années 1970 pour commencer à voir émerger des politiques publiques de reconversion, d'encouragement à la mutation – on ose alors à peine parler d'anticipation.

Toutefois, le chômage persistant et l'érosion implacable des positions économiques internationales de la France auront peu à peu raison des discours idéologiques. Michel Rocard puis Édouard Balladur ouvrirent successivement le

débat de l'intelligence économique au sein de la sphère publique. L'acte fondateur est la publication du rapport *Intelligence économique et stratégie des entreprises* [1] en février 1994, plus connu sous le nom de *rapport Martre*, comme nous l'avons évoqué précédemment. Ce document a débouché sur la création du Comité pour la compétitivité et la sécurité économiques (ccse), placé auprès du Premier ministre. Cet organisme, inspiré par le préfet Pautrat, avait pour but de conseiller le gouvernement sur les attentes des entreprises et d'accroître la synergie public/privé. Cette initiative traduisait la volonté de bâtir une authentique stratégie de puissance économique, enracinée dans les intérêts communs de l'État et des entreprises. Non que les objectifs économiques aient été précédemment absents des préoccupations publiques. Mais il fallait dorénavant prendre en compte les évolutions majeures du contexte international et mobiliser différemment les moyens collectifs pour assurer la prospérité de la nation. La chute du mur de Berlin permettait une nouvelle définition des concepts de sécurité et de défense et la mondialisation des marchés incitait à de nouveaux investissements (financiers, humains, éducatifs, culturels...) dans la **R&D**, les Technologies de l'information et de la communication (l'Internet en tête) et les pays émergents.

Malgré ce contexte porteur, la nouvelle démarche publique née avec le ccse s'est enlisée. Certains souhaitaient privilégier la conquête de nouveaux marchés ; d'autres favorisaient, parfois malgré eux, des mentalités défensives ; et d'autres encore débattirent longuement sur des questions sémantiques (on s'interrogea de manière byzantine sur le terme « intelligence » pour savoir s'il fallait privilégier l'acception anglo-saxonne, qui en faisait un synonyme de « renseignement », ou latine, qui la définissait comme l'aptitude à « comprendre », à faire des liens entre des données).

Si le débat d'idées fut stimulant, beaucoup d'acteurs oublièrent que le but essentiel consistait à élaborer un dispositif public au service de la création de richesse et de l'atteinte d'objectifs commerciaux et industriels. Les pouvoirs publics, en adoptant une saine conception les désignant comme le pilote mais aussi comme un élément de la chaîne de valeur économique nationale, avaient l'impérieux devoir de se remettre en question en s'appropriant le premier les outils (la veille, l'influence, le travail en réseau...) qu'ils souhaitaient voir utilisés massivement par les entreprises, notamment les pme. Cette démarche fut timide et échoua devant les difficultés

de réforme compliquées par un calendrier électoral particulièrement lourd. La présidentielle de 1995 et la dissolution ratée de l'Assemblée nationale en 1997 focalisèrent les énergies sur d'autres sujets.

II. Les expérimentations territoriales (1996-2003)

Pendant une dizaine d'années, les outils de l'intelligence économique furent déclinés par la sphère publique à travers quelques expériences conduites dans les régions par une poignée de préfets. Ceux-ci, dans leurs affectations territoriales, mirent en place des dispositifs d'accompagnement des entreprises largement inspirés du rapport Martre. C'est ainsi que sont apparus les premiers portails d'information, des clubs d'entreprise (dont la vocation était de diffuser la culture d'intelligence économique) et des agences spécialisées.

À titre symptomatique, notons que le profil et la carrière de ces hauts fonctionnaires les ont conduits à mesurer l'influence de plus en plus grande des dynamiques internationales sur le cadre national. Les préfets «

pionniers » – Rémy Pautrat, Claude Guéant, Bernard Gérard, pour citer les principaux – ont tous occupé des fonctions les ayant placés au cœur des enjeux internationaux dans des cabinets ministériels et/ou à la tête de services spécialisés comme la Direction de la surveillance du territoire.

Philippe Clerc [2] a utilement rappelé quelques grandes étapes de cette période :

« Durant ces dernières années, trois types de programmes ont été développés [...] : les programmes de socialisation de la démarche de veille stratégique et d'intelligence économique (sensibilisation des pme), les programmes à vocation expérimentale (évaluation de l'appropriation de la démarche par les pme), les programmes à vocation stratégique. Ces derniers ont vocation à devenir de véritables centres opérationnels d'alerte, d'identification d'occasions de marchés ou de veille technologique, d'analyse et de stratégies partagées entre les entreprises de la filière [...]. La majorité de ces programmes est conçue et développée grâce à l'État, aux régions, les Chambres de commerce et d'industrie qui mobilisent leur expertise : réseaux de diffusion technologiques, drire, drrt, Oséo-

anvar, agences régionales d'appui à l'innovation [...]. »

En fait, l' « intelligence économique territorialisée », aujourd'hui qualifiée d' « intelligence territoriale », visait depuis plusieurs années à encourager des dynamiques locales favorisant la création d'activités et d'emplois, et à gérer stratégiquement la diversité – et donc la richesse – des différentes identités régionales par la création de réseaux. Se défendre avec plus ou moins de bonheur contre la concurrence n'était plus suffisant. Les régions et leurs pme devaient désormais conquérir des positions internationales dans des secteurs nouveaux, sur des marchés émergents, investir les réseaux d'excellence, et mieux coopérer avec l'ensemble des acteurs du dynamisme régional (collectivités territoriales, services de l'État, universités, laboratoires, associations professionnelles, organismes consulaires, etc.).

Ces initiatives locales mises en place entre 1995 et 2003 ont essentiellement été une affaire d'hommes et de convictions. La composante humaine prend ici tout son sens alors que la démarche d'intelligence économique repose surtout et avant tout sur l'attitude d'hommes et de femmes ayant clairement intégré les enjeux en la matière. À

ce titre, la sensibilisation des personnes en place et surtout la formation des jeunes à un mode de fonctionnement qui ne fait pas actuellement partie de la culture française apparaissent plus que nécessaires.

Plusieurs dynamiques locales, toutes engagées à l'initiative du préfet Rémy Pautrat, méritent d'être mentionnées. L'Essonne, dès le début des années 1990, initia une démarche permettant de proposer aux entreprises un « Portail de l'intelligence économique » (ce site permettait un accès direct et qualifié à de l'information publique territoriale et à des produits d'information personnalisés comme des études de veille, des produits d'alertes d'information technologique), une information réglementaire, l'actualité du commerce extérieur (accès, sur abonnement, à des informations pratiques sur la réglementation du commerce international telles que la liste complète des documents d'accompagnement des marchandises à l'exportation, sur plus de 160 pays, ou la présentation des formalités à effectuer en vue d'une implantation sur un marché étranger), une documentation thématique sur l'environnement, un service de veille sur abonnement (cyberveille) et la réalisation de prestations personnalisées (étude documentaire, étude de

positionnement d'une technologie, veille technologique et concurrentielle, étude d'implantation à l'international...).

La région Basse-Normandie en 1996, et de manière plus structurée après les premières Assises régionales de l'intelligence économique en décembre 1997, déclina via les services de l'État une série d'actions de sensibilisation et d'accompagnement en direction des acteurs économiques, notamment des pme-pmi (Plate-forme de veille régionale ; Club d'ie de l'Ouest ; opération « Maîtrise de l'information » ; Programme de formation ; Sensibilisation des pme au bon usage du brevet ; Veille sectorielle...).

La région Nord - Pas-de-Calais (toujours sous l'impulsion de Rémy Pautrat, nommé préfet en 1999) créa, en partenariat avec des chefs d'entreprise, la région et l'Université de Lille 2, le cdies – Comité pour le développement de l'intelligence économique et stratégique. La région Nord disposait d'un terreau favorable avec des actions engagées dans les années 1986-1987. La collectivité territoriale régionale et la cci d'Arras avaient préparé le terrain en transposant la démarche de projet d'entreprise au niveau du territoire. À l'époque, cette décision découlait plus d'une réaction à une situation de crise économique

(industrie et textile) que de l'intention d'élaborer une véritable stratégie. Néanmoins les traditions de partenariat et de solidarité, particulièrement développées dans le nord de la France, et souvent portées par le patronat, ont facilité, plus que dans d'autres régions, la diffusion des pratiques d'intelligence économique.

III. La naissance de la politique publique suite au rapport Carayon (2003)

Les attentats du 11 septembre 2001 et la crise financière aiguë causée par l'effondrement de la bulle spéculative constituée autour des activités liées à l'expansion d'Internet rappelèrent brutalement d'élémentaires réalités politiques, géostratégiques, économiques, industrielles, commerciales et financières, et rendirent les décideurs et l'opinion publique plus réceptifs aux thèmes véhiculés par l'intelligence économique. Quelques mois après son arrivée à Matignon, le nouveau Premier ministre, Jean-Pierre Raffarin, nommé par le Président Jacques Chirac après sa réélection en 2002, missionna le député Bernard Carayon

pour réaliser un rapport sur le sujet. Le document, intitulé « Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale », fut rendu public en juin 2003. Son constat différait peu de celui du rapport Martre. Le parlementaire s'y inquiétait notamment du quasi-immobilisme dont avaient fait preuve les pouvoirs publics sur ce sujet durant dix ans. À quelques rares exceptions près, l'intelligence économique demeura cantonnée à des niveaux d'exécution, l'État n'ayant par ailleurs produit aucun embryon de doctrine. Le document, rédigé dans un style volontaire, ne se bornait pas à constater les insuffisances mais émettait également des propositions. Les médias firent un certain écho au rapport mais tombèrent régulièrement dans l'écueil de la confusion entre l'intelligence économique et l'espionnage. Néanmoins, la persistance de l'évocation du thème dans la presse montre que la conception française irénique des relations commerciales internationales est dépassée.

Le contexte créé par le rapport Carayon et les réalités internationales qu'il mettait en avant permirent de jeter les bases d'une politique publique d'intelligence économique articulée autour de quatre axes :

- le renforcement de notre compétitivité, entendue comme l'accompagnement des entreprises dans la conquête des marchés étrangers ;
- l'élaboration d'un dispositif de sécurité économique déclinée dans le domaine des réseaux d'information, des processus industriels et de l'instrument juridique (propriété intellectuelle notamment) ;
- la mise en place d'une stratégie d'influence, notamment en matière d'anticipation normative ;
- le déploiement sur l'ensemble du territoire d'actions de sensibilisation et de formation adaptées aux besoins des acteurs économiques.

Le rapport Carayon posa également la question cruciale de la définition d'un périmètre stratégique de l'économie française. Cette vision pragmatique se signalait également comme une nouveauté. Ce problème est d'autant plus d'actualité que l'irruption massive de fonds dits « souverains » dans les économies nécessite de réaliser des analyses fines. Les stratégies peuvent en effet être différentes entre des fonds contrôlés par un État norvégien

qui veut assurer sur le long terme la protection sociale du pays et des fonds au service d'États souhaitant développer des politiques d'influence agressives pour acquérir par exemple des technologies clés. « Les experts estiment que les “fonds souverains” pèsent aujourd'hui de 3 000 à 4 000 milliards de dollars. De quoi inquiéter en effet quand leurs motivations sont guidées par les enjeux géopolitiques. » [\[3\]](#).

1. Le réveil de l'État

L'intelligence économique, expression qui n'avait pas été utilisée depuis le rapport Martre dans des textes officiels (à l'exception d'une circulaire du ministre des Finances du 14 février 2002 traitant de défense économique), obtint droit de cité dans l'administration. Le ministre de l'Intérieur Nicolas Sarkozy fut l'un des premiers à appeler la mise en œuvre d'une stratégie nationale d'intelligence et de sécurité économiques. Le 1^{er} décembre 2003, il clôtura le 1^{er} Colloque national sur l'intelligence économique en annonçant « une mobilisation de l'État au service de l'intelligence économique », ainsi que l'organisation, dans des « régions pilotes », d'un dispositif déclinant les quatre

axes d'efforts majeurs proposés par le rapport Carayon et reprenant les actions phares des préfets pionniers.

Puis, le 31 décembre 2003, le gouvernement annonça la nomination d'un Haut responsable chargé de l'intelligence économique dont la principale mission serait d'impulser et de coordonner une politique publique. Cette responsabilité fut confiée à Alain Juillet dont le profil, atypique dans l'administration française, combine de fortes expériences professionnelles dans le secteur privé et le monde du renseignement. Simultanément, le ministère de l'Intérieur mettait en place les expérimentations territoriales annoncées par Nicolas Sarkozy.

Le dispositif expérimental initié fin 2003 porta sur 9 régions. Six se portèrent immédiatement volontaires : l'Alsace, l'Aquitaine, la région Centre, l'Île-de-France, Midi-Pyrénées, Provence-Alpes-Côte d'Azur. Puis trois autres vinrent s'agréger au dispositif, soit parce qu'elles avaient lancé elles-mêmes des initiatives très dynamiques, comme la Bretagne, soit parce que des préfets de région – notamment Claude Guéant pour la Franche-Comté et Rémy Pautrat pour la Basse-Normandie – avaient déjà fortement sensibilisé à ces questions leurs interlocuteurs

socio-économiques lors de leur passage sur ces territoires.

Le ministère de l'Intérieur confia l'animation opérationnelle de ces expérimentations à un organisme doté de la capacité d'expertise nécessaire : l'Agence pour la diffusion de l'information technologique (adit), société publique détenue à 100 % par l'État et issue d'un établissement public créé dans les années 1990 pour structurer la collecte de l'information scientifique et technique par les conseillers scientifiques présents dans les postes diplomatiques français. Le management de l'adit fut renforcé dès janvier 2004 par le détachement du préfet Rémy Pautrat dans les fonctions de vice-président exécutif et la mise à disposition de deux sous-préfets chargés de coordonner et suivre les expérimentations. Des conventions passées entre chacune des préfectures de région et l'adit ont ensuite précisé les actions de formation, de sensibilisation, d'appui à des projets stratégiques régionaux et de création de réseaux publics/privés au service de l'accroissement de compétitivité du territoire.

Le dispositif s'appuya sur les préfets de région parce que leur positionnement et leurs compétences en font les seuls hauts fonctionnaires en région à disposer d'une double

approche et d'une double compétence : celle de la sécurité (notamment économique) et celle du développement local. Cette double mission correspond parfaitement à l'essence même de l'intelligence économique.

En effet, à travers sa tâche d'élaboration des orientations stratégiques du territoire (matérialisée dans les passer, plans stratégiques de l'État en région), le préfet apparaît comme le centre de la stratégie de l'État en région et donc comme le point d'initiative essentiel du lancement d'actions favorables au développement économique. Le préfet de région est également l'animateur naturel de réseaux : il est au contact d'une multitude d'acteurs, d'autorités et de compétences locales qui font de lui une sorte de catalyseur territorial, aux niveaux économique, social et politique.

Le préfet est également responsable de la direction des services de l'État, à commencer par ceux liés à la sécurité. Il dispose donc d'une réelle capacité d'action et d'incitation par cette relation directe avec les services déconcentrés mais également les services centraux, dont il est l'interlocuteur privilégié, et qu'il peut solliciter en tant que de besoin.

2. Bilan

Moins de deux ans après le début de ces expérimentations, leur bilan semble positif. Bien que les indicateurs quantitatifs demeurent difficiles à élaborer, les enquêtes conduites sur le terrain ont démontré les progrès accomplis en matière de diffusion de la culture d'intelligence économique sur l'ensemble du territoire. Le dialogue entre le secteur public et le secteur privé semble également renforcé, facilitant ainsi (quelques mois plus tard) la préparation du lancement des pôles de compétitivité. Les rencontres, assises, échanges, actions de formation et de sensibilisation furent organisés principalement en direction des petites et moyennes entreprises, lesquelles n'avaient pas naturellement le réflexe de porter attention aux risques et menaces encourus et ne pratiquaient pas systématiquement le travail en réseau, affaiblissant ainsi leurs capacités offensives.

Les analyses des expérimentations ont permis de tirer rapidement des enseignements portés à la connaissance de l'ensemble des pouvoirs publics, notamment des préfets (par la circulaire du 13 septembre 2005, ces derniers ont été d'ailleurs invités à engager sur tout le territoire des

actions d'intelligence économique). Une première leçon concerne la prudence du secteur privé devant la mobilisation des pouvoirs publics sur des thèmes qui ont un impact direct sur la vie de l'entreprise. Les actions ayant emporté l'adhésion des décideurs privés sont celles qui ont démontré que l'État était capable de sortir du domaine de l'incantation pour aborder les questions pratiques. Au nombre de ces actions figurent par exemple les mesures visant à aider les pme à renforcer leurs capacités d'exportation ou à défendre la propriété intellectuelle.

Par ailleurs, la collaboration avec les collectivités territoriales s'est révélée satisfaisante, même si les élections régionales de 2004 ont compliqué les échanges en modifiant la quasi-totalité des équipes. Passé un délai normal d'observation, la plupart des conseils régionaux ont accepté de s'engager dans des actions partenariales avec les services de l'État. Ici ou là, on a pu relever la persistance d'une certaine prudence (voire de refus de collaborer) de la part de certains conseils régionaux. S'exprimait ainsi une crainte latente de voir l'État investir le champ économique au moment même où ils estimaient devenir les chefs de file du développement local (suite à la deuxième vague de

décentralisation et à la révision constitutionnelle de 2003 actant que la France constituait désormais une république décentralisée). Lorsqu'il fut accusé de vouloir réinvestir le domaine du développement économique, l'État a fait preuve de pragmatisme en répondant que les frontières des compétences ne seraient pas bouleversées par la mise en œuvre d'une politique active d'intelligence économique s'affirmant essentiellement sur le domaine de la sécurité économique. Cet argument a finalement permis de fédérer les échanges et les énergies et de nouer de fructueux partenariats État-région.

3. La circulaire du 13 septembre 2005 du ministère de l'Intérieur

Le ministère de l'Intérieur a très vite souhaité la généralisation du dispositif. Le retour d'expérience des dispositifs régionaux pilotes fut alors diffusé à l'ensemble des préfetures sous la forme d'un guide méthodologique contenant des fiches-actions destinées à faciliter la prise d'initiatives locales. Des journées de formation ont également été programmées avec le concours de l'adit et de l'inhes [\[4\]](#) dans la plupart des préfetures de région. Tout

au long de l'année 2005, de nombreuses autres opérations de sensibilisation furent réalisées sur l'ensemble du territoire par d'autres acteurs, notamment le réseau consulaire, lequel dispose d'une direction dédiée à l'intelligence économique (dirigée par Philippe Clerc) au sein de l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (acfc).

Les conditions étaient donc remplies pour qu'un texte vienne formaliser, à l'échelon des préfectures de région, la politique publique d'intelligence économique. Ce texte fut rédigé avec le souci de prendre en compte simultanément les dimensions défensive et offensive ; il s'agissait d'encourager les représentants régionaux de l'État à traiter les tentatives de déstabilisation ou de prédation pouvant toucher des pme tout en élaborant des outils d'anticipation des mutations économiques et de collecte et de diffusion de l'information stratégique utile au tissu économique local.

Très pragmatique, la circulaire mit en garde les préfets contre toute approche trop restrictive de l'intelligence économique qui conduirait les pouvoirs publics à interférer de manière injustifiée dans le jeu normal de la concurrence entre les acteurs privés au nom d'une conception rigide et

« bunkérisante » de la sécurité économique. Il était également précisé que le dispositif d'intelligence économique territoriale, objet de la circulaire, ne venait pas s'ajouter aux dispositifs existants, comme les observatoires régionaux des mutations économiques ou les pôles de compétitivité. Il fut présenté comme un simple effort de mise en cohérence de l'ensemble des démarches et dispositifs existants afin de les rendre plus efficaces.

Cette circulaire apparaît avant tout comme un outil méthodologique. Dans la perspective de l'intelligence économique territoriale, chaque préfet doit pouvoir disposer d'un réseau au sein des services de l'État en capacité de réagir aux besoins des entreprises. Ce réseau existe déjà, c'est celui qui associe notamment les services de police et de gendarmerie, les services de renseignement et les administrations économiques et financières (Trésoreries générales, Directions régionales de l'industrie et de la recherche...). Ces administrations ont déjà l'habitude de se rencontrer dans les réunions périodiques de chefs de service animées par le préfet. Le nouveau dispositif organise une sensibilisation particulière de ces mêmes administrations et les mobilise en matière d'intelligence économique autour d'un correspondant

dédié, haut fonctionnaire membre du corps préfectoral ou chargé de mission au sein des secrétariats généraux aux affaires régionales (sgar). Il est secondé par un expert désigné par le trésorier-payeur général [5]. Ce réseau territorial des préfetures de région est appuyé au niveau central par le département Intelligence économique de l'Inhes. Ce département constitue une structure légère chargée de l'animation du réseau et disposant d'une capacité de veille sur des thèmes intéressant les services de l'État. Il a reçu pour mission d'expertiser toutes les opérations engagées sur le terrain, de mutualiser les bonnes pratiques pouvant en être extraites et d'apporter un soutien méthodologique et opérationnel aux actions.

Le pilotage de la démarche et la définition des axes stratégiques de la politique d'intelligence économique territoriale sont assurés par le Secrétariat général du ministère de l'Intérieur. Ce positionnement s'explique par le fait que ce service se situe au cœur de la coordination de l'action préfectorale.

Autre caractéristique importante du dispositif : la démarche partenariale. Il est expressément recommandé aux préfets d'associer les services de l'État au Conseil

régional (via son président), ainsi qu'à des chefs d'entreprise représentatifs, au réseau consulaire, aux universités et centres de recherche, au sein d'un comité de pilotage régional. Ce comité, qui doit rassembler de 20 à 30 personnes, a vocation à impulser les actions qui permettront de faciliter la circulation de l'information entre les acteurs publics et privés et d'assurer un suivi particulier des investissements dans les secteurs stratégiques dont la liste a été établie par le Comité directeur de l'intelligence économique (structure informelle rassemblant les directeurs de cabinet des ministères et dont le secrétariat est assuré par le Haut responsable chargé de l'intelligence économique).

Les préfets de région disposent de la latitude de compléter cette liste par des secteurs régionaux dont la protection et le développement apparaîtraient correspondre aux objectifs de la politique d'intelligence économique. À titre d'exemple, les actions de soutien de filières classiques participant au rayonnement international d'un territoire peuvent s'inscrire dans ce cadre (coutellerie à Laguiole, métiers de la dentelle dans le Nord...).

Dans les faits, chaque préfet de région a procédé à une

identification des entreprises et des organismes (notamment les laboratoires) relevant de ces secteurs stratégiques. Ce travail est régulièrement actualisé en fonction des évolutions économiques, technologiques et scientifiques, et il associe tous les services compétents de l'État en région. Il est intéressant de souligner que ce dispositif marque une évolution de l'approche sécuritaire. La prise en compte des concepts et outils de l'intelligence économique a permis d'associer des logiques de sécurité à des logiques économiques. L'administration a conséquemment appliqué sa mission de sécurité à des chaînes de valeurs plutôt qu'à des sites.

La circulaire évoque aussi les pôles de compétitivité en rappelant qu'ils ont « vocation à être les catalyseurs des démarches d'intelligence économique en région et à leur donner une dimension concrète ». Le texte est dans la droite ligne des conclusions des Comités interministériels de l'aménagement et du développement du territoire de septembre 2004 et juillet 2005 qui lancèrent le projet des pôles de compétitivité. Les pouvoirs publics ont souhaité que l'ensemble des composantes (entreprises, centres de recherche et organismes de formation initiale) de chaque pôle labellisé soit formé à l'intelligence économique.

La circulaire donna ainsi un canevas à l'action de l'État en région en insistant sur trois grandes orientations :

- *L'application vigilante des dispositifs de sécurité économique déjà existants.* Cela concerne particulièrement les établissements à régime restrictif (err) relevant de l'instruction interministérielle 486 du 1^{er} mars 1993. Le suivi global de ces entreprises est assuré par le Secrétariat général de la Défense nationale (sgdn). Deux services spécialisés disposent de la compétence requise pour visiter ces établissements, la dst pour les err civils, et la Direction de la protection et de la sécurité de la défense (dpsd) pour les err relevant du ministère de la Défense.
- *La gestion de l'information.* Il s'agit pour les rédacteurs du texte d'encourager la mise en œuvre des moyens qui permettront aux pme-pmi d'accéder à des offres d'analyse de l'information électronique et à des produits et services logiciels opérationnels adaptés à leurs besoins (notamment en ce qui concerne les données sur les marchés, les

appels d'offres, l'environnement concurrentiel, les informations technologiques et scientifiques...). Cette fonction essentielle n'est cependant pas de la seule responsabilité de l'État, comme certains avaient pu l'imaginer dans la phase de bouillonnement des initiatives. Faire créer par les pouvoirs publics une sorte de portail universel semble relever de l'utopie. L'efficacité d'un portail dépend par ailleurs largement des mesures d'accompagnement individuel venant appuyer son utilisation, lesquelles ne sauraient être réalisées par la sphère publique. De 2005 à 2007, des appels à projets portés par les services de l'État et/ou les collectivités territoriales ont permis de mettre en œuvre de nombreux dispositifs spécialisés de « push » d'informations, ainsi que de financer ou cofinancer des études prospectives sectorielles (encourageant les entreprises à anticiper du fait d'une meilleure connaissance de leur environnement concurrentiel).

- *La sensibilisation.* Elle a pour principal objet de mettre en œuvre dans chaque région des programmes de formation initiale et permanente

conformes au référentiel établi par un groupe de travail du Haut responsable chargé de l'intelligence économique. Il s'agit d'harmoniser progressivement les enseignements dispensés aux futurs décideurs et cadres des entreprises. S'agissant des actions de sensibilisation aux différents outils de l'intelligence économique en direction des collectivités territoriales et des agents de l'État, elles sont largement animées par le réseau consulaire et les instituts spécialisés issus de la mouvance étatique (Institut national des hautes études de sécurité, Institut des hautes études de la défense nationale, Institut d'études et de recherche pour la sécurité des entreprises, Institut de gestion pour le développement économique).

Notes

[1] Henri Martre (dir.), *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Paris, La Documentation française, février 1994 ; Henri Martre était alors président de l'afnor et

président d'honneur du groupe Aérospatiale.

[2] Directeur de l'intelligence économique, de l'innovation et des TIC à l'Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie.

[3] « L'assaut des fonds souverains » in *Le Point*, n° 1836, 22 novembre 2007, p. 106.

[4] L'adit (Agence pour la diffusion de l'information technologique) est une société anonyme détenue intégralement par l'État. L'inhes (Institut national des hautes études de sécurité) est un établissement public administratif placé sous la tutelle du ministère de l'Intérieur.

[5] Ce fonctionnaire est appelé crie, correspondant régional intelligence économique du ministère des Finances depuis 2007, date de création d'un service de coordination de l'intelligence économique dans ce ministère.

Chapitre IV

Les pôles de compétitivité

I. Des outils d'innovation

Les pôles de compétitivité sont pensés comme des outils d'innovation et de croissance. Leur genèse s'inscrit dans une tradition française mixant aménagement du territoire et politique industrielle. Un premier bilan de l'activité des pôles à la fin de l'année 2007 montre bien les forces et faiblesses de cette approche, lesquelles découlent toutes deux pour une bonne part du contexte administratif français (encore empreint de colbertisme).

La création des pôles s'enracine dans une démarche amorcée au milieu des années 1990 avec la promotion des Systèmes productifs locaux par la datar. Les spl furent une incitation au travail en réseau et à la mutualisation de

moyens, à la veille technologique, à l'innovation et au développement de démarches marketing.. Les pme adhérentes furent rapidement convaincues des plus-values de tous ordres que pouvait générer le travail collaboratif. Plus d'une centaine de spl se créèrent ainsi sur l'ensemble du territoire en quelques années.

Cette logique de partage et de coopération est confortée par la politique d'intelligence économique lancée par le ministère de l'Intérieur en 2003-2004 dans les neuf régions expérimentales (que nous évoquions précédemment). Le principe de base de la démarche consistait à déclencher simultanément des actions de formation/sensibilisation à l'intelligence économique, des créations de réseaux État/entreprises, et l'élaboration d'un projet fédérateur des acteurs publics et privés pouvant rendre la région visible à l'échelle internationale.

Se fondant sur des études de terrain, la datar était convaincue, dès 2004, de la nécessité de lancer une initiative complémentaire de celle des spl qui viendrait conforter le maillage territorial des entreprises autour de projets porteurs et qui permettrait surtout un soutien aux programmes de rupture technologique. Deux rapports

peuvent être considérés comme fondateurs de la démarche des pôles : *La France puissance industrielle*, réalisé par la datar, et *Pour un écosystème de la croissance*, du député Christian Blanc, dont il faut souligner la double culture de haut fonctionnaire (il a été préfet) et de dirigeant d'entreprise (la ratp et Air France notamment).

En adoptant la stratégie des pôles de compétitivité, la Commission interministérielle d'aménagement du territoire (ciadt) du 14 septembre 2005 souligna la nécessité, dans une économie mondialisée, de « renforcer les spécialisations de l'industrie française », de « créer les conditions favorables à l'émergence de nouvelles activités à forte visibilité internationale », et d'améliorer ainsi l' « attractivité des territoires ».

Certains ont critiqué le dirigisme de la démarche, mais il faut d'abord y voir une rupture dans l'approche de la vie économique par les pouvoirs publics. De nouveaux éléments de langage se généralisent dans l'administration. Quelle que soit l'étiquette politique, on parle désormais plus volontiers de synergie des moyens publics et privés pour former une « chaîne de valeur » nationale, pour encourager des partenariats créateurs de richesse.

Une telle prise de conscience ne pouvait plus être retardée dans une « économie semi-protégée en phase de rattrapage » (pour reprendre une expression de Christian Blanc dans son rapport). Il est hors de question que les pouvoirs publics nationaux ou régionaux se substituent aux entreprises, mais il devient urgent qu'ils donnent une impulsion décisive à des réseaux d'acteurs publics et privés dont dépendent la compétitivité des entreprises et l'emploi dans notre pays.

Nombre de pays européens, notamment ceux du Nord, résistent à l'effondrement des coûts de production provoqué par les bas salaires des pays émergents grâce à des investissements massifs dans la R&D, à l'encouragement permanent de l'innovation et à l'organisation en réseau de l'économie autour de *clusters* (littéralement, des « grappes » d'acteurs, ou *pôles*) associant des entreprises, des laboratoires privés et publics, et des investisseurs sur un territoire donné et dans quelques filières porteuses.

Les pôles se veulent une réponse pragmatique au déficit de croissance dont souffre la France depuis une quinzaine d'années. Alors même que l'économie mondiale a connu

une expansion sans précédent sur la période en question, la croissance annuelle moyenne de notre pib se situe à 1,9 % alors que nos dépenses sociales et de fonctionnement croissent au rythme de 2,5 % par an. Le vieillissement de la population ne peut qu'accentuer cette dérive.

La France a vécu plus longtemps que ses voisins sur un modèle industriel centralisateur privilégiant une organisation verticale de la prise de décision. Ce modèle a permis pendant plus de trente ans de produire des biens de grande qualité sans trop se préoccuper de l'anticipation des innovations technologiques de rupture, lesquelles auraient pu permettre de réorienter notre appareil productif. Nous avons sous-estimé les bouleversements provoqués par l'entrée dans l'économie de la connaissance (caractérisée par l'immatériel et l'innovation). Résultat ? La part de l'industrie des hautes technologies et des services à fort contenu de connaissance reste inférieure, en France, à la moyenne de l'Union européenne.

La concentration de connaissances qui a lieu sur les *clusters*, grâce à la stimulation permanente qu'offre le travail en réseau, produit un effet identique à celui provoqué par le phénomène de déploiement des grands

équipements industriels au xix^e siècle (lesquels ont structuré des bassins d'emplois autour de leur implantation).

Le succès de la démarche a prouvé sa pertinence. L'appel à projets a suscité un véritable engouement et un espoir parmi les acteurs économiques de voir se lever enfin les barrières ralentissant les coopérations et les synergies public/privé. Cela explique le grand nombre de pôles labellisés. Certes, les pouvoirs publics auraient pu se limiter à une dizaine de projets, mais l'inconvénient de cette option basse était d'engendrer de nombreuses frustrations ; il se serait donc avéré plus difficile de diffuser cette culture du « travail en réseau » sur l'ensemble du territoire alors même qu'elle devient proprement vitale.

En revanche, le principal écueil qu'il faut éviter aujourd'hui est de voir naître des tentatives pour centraliser le pilotage des pôles et aboutir finalement à une « fonctionnarisation » de la démarche. Il est vraisemblable que l'audit des pôles qui sera réalisé en 2008 par le Boston Consulting Group et cm International évoquera cette question. Notons aussi que les collectivités territoriales (qui ont complété les

financements d'État) souhaitent jouer un rôle accru dans le développement économique et elles seront donc certainement tentées d'intervenir dans le fonctionnement des pôles.

Les pôles de compétitivité constituent par ailleurs un laboratoire emblématique du deuxième acte de la décentralisation, celui-là même qui s'est ouvert en 2003 avec l'inscription dans la Constitution du caractère décentralisé de la République. Le quotidien opérationnel des pôles montre la nécessité de définir durablement un périmètre cohérent des compétences économiques dévolues à la collectivité territoriale qui s'impose comme le chef de file du développement – à savoir, la région. Il s'agit notamment de clarifier la gestion des aides aux pme, le financement du premier cycle de l'enseignement supérieur, le soutien à l'innovation et le rôle des chambres de commerce et d'industrie.

Avec la labellisation de 5 nouveaux pôles en juillet 2007 par le Comité interministériel d'aménagement du territoire (ciadt), les pôles sont désormais au nombre de 71 (en 2005, 67 sur 105 candidatures avaient été retenues). On distingue des pôles mondiaux (au nombre de 7), des pôles à

vocation mondiale (10) et des pôles au sens strict (54) [\[1\]](#).

Pôles de compétitivité mondiaux

Aerospace Valley

Finance Innovation

lyonbiopole

Medicen Paris Région

minalogic

scs (Solutions communicantes sécurisées)

system@tic Paris Région

Pôles de compétitivité à vocation mondiale

axelera (Chimie-environnement Lyon Rhône-Alpes)

Cap Digital Paris Région

Images & Réseaux

i-Trans

Industries & Agro-Ressources

Innovations thérapeutiques

mov'eo

Pôle Mer Bretagne

Pôle Mer paca

Végépolys

Pôles de compétitivité

Agrimip Innovation

Arve Industries Haute-Savoie Mont-Blanc

ASTech

Atlantic Biotherapies

Automobile haut de gamme

capenergies

Céramique

Céréales Vallée

Cosmetic Valley

derbi (Développement des énergies renouvelables
bâtiment-industrie)

Elastopôle

elopsys

emc2 (Ensembles métalliques et composites complexes)

Fibres Grand Est

Filière équine

Filière produits aquatiques

Génie civil Ouest

Gestion des risques et vulnérabilité des territoires

Imaginove

Industries du commerce

Industries et pin maritime du futur

InnoViandes

Logistique Seine-Normandie

Lyon Urban Truck&Bus 2015

maud (Matériaux à usage domestique)

Microtechniques

mipi (Matériaux innovants et produits intelligents)

mta (Mobilité et transports avancés)

Nutrition Santé Longévité

Optitec

orpheme

pass (Parfums, arômes, senteurs, saveurs)

Pegase (aéronautique)

plastipolis

Pôle Cancer-Bio-Santé

Pôle Enfant

Pôle européen d'innovation fruits et légumes

Pôle nucléaire Bourgogne

Prod'Innov

q@li-mediterranée

Qualitropic

Route des lasers

s²e² (Sciences et systèmes de l'énergie électrique)

sporaltec

techtera

tenerrdis

tes (Transactions électroniques sécurisées)

trimatec (TRIcastin-M Arcoule-TEchnologies)

up-tex

Valorial

Véhicule du futur

viameca

Ville et mobilité durables

vitagora

II. Sécurité économique et économie de la connaissance

La démarche d'intelligence économique inclut une dimension *sécurité*. Les fonctions d'anticipation, de détection et d'évaluation des menaces qui concernent toute

organisation caractérisent la dimension sécuritaire de l'intelligence économique. La nouveauté, par rapport à la vision régaliennne traditionnelle, réside dans l'approche en « réseau ». En effet, les menaces contemporaines contraignent les acteurs à un traitement collectif des enjeux de sécurité économique. De ce point de vue, les pôles ont également permis une révolution culturelle en obligeant les pouvoirs publics à repenser leur positionnement. L'objectif « sécuritaire » fait ainsi l'apprentissage des impératifs économiques pour s'intégrer au mieux à la culture entrepreneuriale. Protéger l'appareil productif sans le « bunkériser » est apparu comme un défi cardinal à relever. Ayant déjà été précurseur en matière de diffusion de la culture d'intelligence économique dès 2003, le ministère de l'Intérieur a su également anticiper en 2005 en alertant les autres ministères concernés et les pôles eux-mêmes sur les vulnérabilités constatées lors du traitement des réponses aux appels à projets pour les pôles de compétitivité.

Les mêmes acteurs publics qui avaient porté les actions massives de sensibilisation au sein de la fonction publique et dans les territoires en 2003 ont mis en place depuis 2005 un dispositif de management de la sécurité

économique des pôles (c'est-à-dire de protection de l'information stratégique) qui permet l'adhésion collective des participants des pôles et qui respecte l'objectif d'ouverture à l'international. Lors de la réunion interministérielle de janvier 2006 qui a organisé la première expérimentation de sécurité économique en faveur des cinq pôles de régions pilotes, une formule a été prononcée qui résume parfaitement la philosophie globale du projet : « Les pôles doivent être ouverts et non offerts... »

Il est important de souligner la rapidité avec laquelle une réponse a été apportée au problème de la vulnérabilité des informations détenues par les pôles. Un simple échange de lettres entre le ministère de l'Intérieur et celui de l'Économie et des Finances a suffi à matérialiser la démarche de sécurité économique.

Les relations de confiance existant depuis 2003 entre les différentes administrations et services en relation avec les pôles (cellule du Haut responsable chargé de l'intelligence économique, services de sécurité et services spécialisés, Direction générale des entreprises, diact et département Intelligence économique de l'inhes), ainsi qu'une organisation territoriale donnant au préfet un rôle de

coordonnateur incontesté ont indubitablement permis de traiter avec célérité la question de la protection des connaissances stratégiques. Le choix d'un opérateur réactif issu du partenariat public/privé (France Intelligence Innovation, structure créée à partir d'actifs de l'adit et de la ceis, une société de conseil en intelligence économique disposant d'une habilitation défense) a également permis de mobiliser rapidement des équipes dédiées sur une opération expérimentale. Cinq régions se sont portées immédiatement volontaires pour mener cette action de sécurité économique (Bretagne, Limousin, Pays de la Loire, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Rhône-Alpes).

Les pôles dont le chef de file ou le principal donneur d'ordre était lui-même un acteur majeur du domaine de la sécurité ont délibérément été exclus de cette expérience pilote. Compte tenu de leur maîtrise de la culture de sécurité et de leur suivi très soutenu par les services spécialisés, ces pôles ne nécessitaient pas d'opérations de sensibilisation.

Risques et menaces. – La principale préoccupation des pouvoirs publics était de mener des actions qui ne pénalisent pas la dynamique des pôles. Le cahier des

charges donnait pour objectif de mettre en œuvre une approche de sécurité globale conciliant deux exigences :

- « sécuritaire », prenant en compte les dimensions traditionnelles de protection, de contrôle, d'obtention de renseignements et de « suivi » des actifs humains ;
- économique, ayant pour ambition première la viabilité de l'entreprise.

Pour réussir, l'opération devait s'adapter au contexte particulier de chaque pôle et tenir compte par conséquent des caractéristiques des entreprises, de leur secteur d'activité, de l'articulation entre pme, centres de recherches et grands groupes, etc. Elle devait également contenir une forte dimension anticipatrice et innovatrice.

Six grandes catégories de risques et menaces firent donc l'objet d'un programme de sensibilisation/formation :

Les risques ou menaces industriels et technologiques. – Ils correspondent à des causes physiques (destruction de l'outil de production, insuffisance des dispositifs de prévention et de protection, accidents de transport...) ; ils

peuvent être anticipés et donner lieu à des procédures de gestion de crise. Ils peuvent englober également des malveillances telles que le vol de produits finis destinés aux assembleurs (trains d'atterrissage « perdus » ; pneumatiques de haute technologie dérobés, copeaux métalliques prélevés dans une usine lors d'une visite porte ouverte...).

Le risque ou la menace économique. – Il relève notamment du domaine financier et juridique. On trouvera, dans cette catégorie, les actions de contrefaçon, les opa hostiles, les rachats de société par des fonds d'investissement ou des concurrents à capitaux étrangers intéressés par un sous-traitant possédant une technologie clé, les évolutions réglementaires ou normatives...

Le risque ou la menace lié à l'image, à l'information et à la communication. – Les actions des groupes de pression sont aujourd'hui courantes. Mal gérées, elles peuvent avoir des conséquences néfastes sur la vitalité de l'entreprise, tout comme les campagnes diffamatoires ou de désinformation qui portent parfois un coup fatal à l'image d'une société. Il est donc fortement recommandé de réagir rapidement avec un discours approprié... De même, la

divulgaration d'informations sensibles, volontaire ou non, est particulièrement préjudiciable dans les secteurs où l'innovation résulte d'un processus long et coûteux.

Les risques organisationnels et liés aux technologies d'information et de communication. – Ils incluent les intrusions logiques ou physiques, les vols de matériel (ordinateurs, disques durs...), la perte de ressources et de compétences (débauchages...), la rupture de la chaîne d'approvisionnement, et tout événement dommageable lié à la défaillance durable d'un sous-traitant exclusif (engagements contractuels non tenus, faillite, rachat par un concurrent...).

Les risques et menaces stratégiques. – La pertinence de leur appréciation est cruciale pour l'avenir d'une entreprise, d'une filière, d'un pôle, mais également d'un territoire... Leur analyse consiste par exemple à anticiper et/ou évaluer les conséquences d'un boycott, d'un ralentissement économique du secteur, de la dépendance stratégique vis-à-vis d'un client ou d'un fournisseur, de la concurrence des nouveaux entrants qui peut engendrer des préjudices pour les sous-traitants, de l'opportunité de choix d'investissements...

Les risques politiques, sociétaux et humains. – Quasi inexistantes en France, ils ne peuvent néanmoins être négligés car certains acteurs économiques traitent avec des pays étrangers où ces risques sont prégnants (chantages, vol récurrent d'actifs, instabilité sociale, enlèvements...).

La mise en évidence de ces principaux risques et menaces a permis de sensibiliser les acteurs économiques et publics au besoin de formation concrète en sécurité économique. Cette démarche a débouché sur l'élaboration d'aide-mémoire méthodologiques qui furent diffusés, dès la fin de l'expérimentation, à l'ensemble des pôles et des acteurs étatiques en liaison avec eux.

Pour éviter toute ambiguïté, il a été constamment rappelé aux acteurs économiques et étatiques que de tels documents ne pouvaient constituer une fin en soi. Ils permettent simplement d'effectuer un diagnostic rapide qui n'aura de sens que s'il est complété par une démarche d'accompagnement au traitement des vulnérabilités découvertes pour chaque acteur d'un pôle.

Les actions conduites durant cette expérimentation de sécurité économique sur les 5 pôles pilotes ont permis de :

- connaître les menaces ;
- identifier les vulnérabilités ;
- définir, par projet, les niveaux de risques résiduels acceptables ;
- adapter les solutions de sécurité à la valeur des informations à protéger ;
- déterminer les règles de classification de l'information ainsi que les modalités de son stockage, de sa circulation, de son exploitation... ;
- responsabiliser les acteurs ;
- former les parties prenantes ;
- manager en temps réel la sécurité, notamment en analysant les incidents, en traitant rapidement les risques émergents, en adaptant le dispositif aux évolutions des menaces...

L'évaluation favorable de l'expérimentation a convaincu les pouvoirs publics de renouveler l'opération en 2007 pour traiter dix autres pôles [2]. Ce nouveau programme couvre

cinq grandes familles de besoins (identifiés lors de la précédente opération) :

1. préservation de la confidentialité ;
2. protection des personnes et des biens ;
3. sécurité des moyens numériques ;
4. sûreté des infrastructures ;
5. gestion des risques informationnels.

Un facteur critique de succès de la démarche réside dans la nomination d'une ou plusieurs personnes assurant le rôle de correspondant « Sécurité économique ». Ce correspondant, qui peut être tout simplement un porteur de projet quand le pôle ne dispose pas de personnel d'appui (ce qui recouvre la majorité des cas), constitue le pivot du dispositif. Sa désignation doit faire l'objet d'un consensus. Il peut ainsi être légitime pour piloter le réseau sécurité du pôle (ou de ses projets) et centraliser toutes les remontées d'informations provenant du terrain concernant d'éventuels problèmes relevant de la sécurité économique.

Les pôles ont pratiquement tous mis en place des chartes

de bonnes pratiques de sécurité économique. Elles constituent la première étape d'un dispositif global puisqu'elles responsabilisent les partenaires et ouvrent un véritable espace de confiance. De tels documents contribuent également à banaliser la démarche de sécurité. Elle apparaît ainsi indispensable et se conçoit non plus comme une contrainte mais comme un atout. Les principes de protection du pôle dans le cadre de travaux collaboratifs sont ainsi érigés en facteurs d'attractivité susceptibles de favoriser l'adhésion de nouveaux acteurs (ainsi rassurés par la confidentialité, la fiabilité et la sécurité des échanges entre membres du pôle).

Cette démarche de sécurité économique intégrée par les pôles participera de l'évaluation qui sera conduite à l'initiative des pouvoirs publics. La crédibilité des pôles s'appréciera sans nul doute en termes de compétitivité et d'innovation, mais aussi en mesurant le niveau d'intégration de la préoccupation de sécurité au sein de la chaîne de valeur construite entre les acteurs.

Notes

[1] Pour plus de détails, le site internet de la diact propose une fiche synthétique de chaque pôle.

[2] Ce nouveau programme est directement mis en œuvre par les services de l'État qui ont confié au département Intelligence économique de l'Inhes sa coordination. Le programme associe la dst, l'Inpi et des experts extérieurs à l'administration. La diact continue d'assurer le financement de l'action au titre des crédits de soutien aux pôles.

Chapitre V

Les modèles d'intelligence économique étrangers

L'originalité du dispositif français d'intelligence économique, comme on vient de le souligner, réside en partie dans la forte implication des pouvoirs publics. En est-il de même dans d'autres pays occidentaux ? Une présentation synthétique de quelques dispositifs étrangers paraît indispensable pour mesurer les forces et les faiblesses de notre modèle. Quatre pays semblent particulièrement intéressants à étudier : l'Allemagne, le Royaume-Uni, la Suède et les États-Unis. Les premiers en raison de leur appartenance à l'Union européenne, et le dernier à titre de référence, car le dispositif américain, à l'inverse de ce qui se pratique dans la plupart des autres nations, revendique sa visibilité.

Avant de décrire les principales caractéristiques de ces systèmes étrangers, il est nécessaire de préciser que, dans la plupart des autres nations, il n'existe pas de dispositif public mentionnant l'expression « intelligence économique ». On trouve en revanche des structures d'accompagnement des entreprises, des mesures d'appui à l'accroissement de la compétitivité, de soutien à l'export, des incitations fiscales, des partenariats institutionnalisés entre sphère publique et secteur privé... La cohérence des mesures mises en place dans ces pays ne résulte pas de textes législatifs ou réglementaires mais constitue le plus souvent le fruit d'une modernisation aboutie de la gouvernance économique et sociale. Ces modèles ont en effet pris en compte depuis longtemps les évolutions induites par un contexte global d'hypercompétition. Dans les pays évoqués ci-dessous, les politiques publiques furent pensées en regard des impératifs et intérêts économiques nationaux. Ce pragmatisme semble avoir été payant, puisque ces nations connaissent des taux de croissance supérieurs ou potentiellement supérieurs aux nôtres. Certes, il faut y voir notamment l'influence des réformes du marché du travail, de la nature des relations sociales, et des politiques budgétaires affirmées de réduction de la dette publique. Mais ces pays ont

également pour particularité d'avoir minimisé l'empilement des strates administratives, ce qui facilite les effets de synergies et de convergence des actions publiques ainsi que la coopération public/privé.

I. L'Allemagne

En Allemagne, l'État fédéral ne dispose pas de structure d'intelligence économique clairement identifiée. En revanche, il impulse et coordonne les initiatives prises par les échelons territoriaux (*Länder*), qui disposent de la compétence économique à titre principal, et par les structures privées. Trois ministères fédéraux et deux organismes publics sont au cœur du dispositif de compétitivité et de sécurité économique allemand :

- le ministère des Affaires étrangères (*Auswärtiges Amt*) recueille, par l'intermédiaire des conseillers économiques en ambassade, des informations macro-économiques sur les marchés étrangers ;
- le ministère de l'Économie et du Travail (*bmwa*) exerce des missions d'appui au commerce extérieur et de promotion du territoire allemand. Une cellule

légère est plus particulièrement dédiée au suivi du soutien aux exportateurs (*Politische Flankierung*) ;

- le ministère fédéral de la Coopération et du Développement (bmz) recueille et diffuse de l'information sur les marchés des pays en développement et oriente les financements multilatéraux et bilatéraux liés à l'aide au développement qui peuvent avoir des incidences sur les exportations des entreprises allemandes ;
- l'Agence fédérale pour le commerce extérieur (*Bundesagentur für Aussenwirtschaft* : bfai) diffuse des informations sur les marchés extérieurs ;
- la Banque de crédit pour la reconstruction (*Kreditanstalt für Wiederaufbau* : KfW) dispose de 23 représentations à l'étranger et constitue un outil de remontée d'informations et d'influence.

Ce dispositif est complété par une puissante organisation territoriale. Les plus importants *Länder* disposent de représentations à l'étranger. La Bavière a implanté 17 missions hors d'Allemagne et de nombreux autres *Länder*

ont créé des portails internet dédiés au commerce extérieur. Les *Länder* possèdent également leurs propres services d'analyse et des instituts de statistique.

L'homologue allemand du medef, la Fédération de l'industrie allemande (bdi), est organisé autour de la fonction export avec quatre fortes représentations à l'étranger (Bruxelles, Londres, Tokyo et Washington). Elle dispose d'un service des marchés internationaux qui alimente en permanence l'ensemble des fédérations professionnelles sur les perspectives offertes à leurs adhérents par les marchés étrangers. Les Chambres de commerce et d'industrie allemandes à l'étranger (*Außenhandelskammer :ahk*) viennent compléter cette organisation principalement utilisée par les pme qui y trouvent une source d'information économique générale appréciée. Il existe 117 ahk dans 80 pays. Elles couvrent la quasi-totalité du champ du commerce extérieur allemand.

L'Allemagne dispose également d'un réseau d'instituts privés de conjoncture qui sont consultés par les pouvoirs publics et fournissent des analyses et des prévisions économiques. Sur la trentaine d'instituts existants, six d'entre eux disposent d'une écoute et d'une notoriété

fortes :

- le diw (*Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin*) ;
- l'ifo (*Institut für Wirtschaftsforschung, Munich*) ;
- le rwi (*Rheinische-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, Essen*) ;
- l'iwh (*Institut für Wirtschaftsforschung Halle, Halle*) ;
- l'ifw (*Institut für Weltwirtschaft, Kiel*) ;
- l'hwwa (*Institut für Wirtschaftsforschung-Hamburg, Hambourg*).

II. Le Royaume-Uni

Comme l'Allemagne, le Royaume-Uni ne dispose pas de structure spécifique chargée de l'intelligence économique. La principale caractéristique du système britannique d'appui à la compétitivité réside dans la puissance des liens qui unissent la communauté des affaires, les

administrations, les milieux universitaires, les organisations non gouvernementales et les *think tanks*. De surcroît, les entreprises, les milieux financiers et la sphère publique entretiennent une culture commune du traitement de l'information.

Le dti (ministère du Commerce) et le *Foreign Office* (Affaires étrangères) encouragent depuis toujours les échanges de personnels entre sphère publique et secteur privé. Il existe donc une véritable tradition du travail en réseaux entre l'administration, les grandes institutions financières privées, les banques et les entreprises. Des connexions similaires existent dans les domaines scientifiques et technologiques. Le programme *Global Watch*, récemment réorienté [1], a pour principale mission d'aider les entreprises, notamment les pme, à améliorer leur capacité d'acquisition de technologies développées à l'étranger. Cette démarche est facilitée par une politique très volontariste de promotion de l'innovation et de la recherche. Il est d'ailleurs intéressant de noter que, si l'activité de recherche proprement dite relève de la responsabilité des universités, le ministre de la Recherche est en revanche délégué auprès du ministre du Commerce et de l'Industrie.

Le dispositif institutionnel d'appui au développement international des entreprises est constitué en réseau informel, piloté par une administration placée sous la responsabilité conjointe du ministère des Affaires étrangères et du Commerce : le *British Trade International* (bti). Deux programmes opérationnels, *Trade Partnersuk* et *Investuk*, structurent cette action ; ils s'appuient sur le réseau des *Business Links*, qui rassemblent les acteurs publics et professionnels (représentants du dti, *Confederation of British Industries* – cbi –, chambres de commerce, autorités locales). Les *Business Links* assurent également une fonction de soutien à l'export avec les services d'*export promoters* provenant du secteur privé et détachés pour des missions précises auprès du ministère du Commerce.

Pays de Galles, Écosse et Irlande du Nord, qui disposent d'un statut de quasi-autonomie, ont créé leurs propres organismes de promotion, et ajoutent une dimension régionale au dispositif national.

À l'étranger, cette association public-privé vient soutenir efficacement la stratégie internationale des grands groupes. Les *task forces* de fonctionnaires et de personnels du privé

travaillant sur un dossier témoignent également de l'existence de pratiques d'influence bien rodées. Les conseillers des missions commerciales proviennent généralement de l'entreprise leader des secteurs relevant de leur compétence. Cette pratique serait assimilée en France à du trafic d'influence...

Le rôle des *think tanks* et des lobbies est également majeur. Ils intègrent des analystes économiques de grande qualité, ce qui contribue à créer au Royaume-Uni, et plus spécifiquement à la City, une forte communauté rompue aux pratiques de l'intelligence économique. Les administrations disposent également des expertises d'un corps d'économistes. L'objectif est de bénéficier, dans les ministères régaliens, de fonctionnaires capables de gérer les questions politiques en intégrant une forte composante de raisonnement économique.

III. La Suède

L'exemple suédois est particulièrement intéressant car il démontre clairement comment la pratique généralisée de l'intelligence économique permet de demeurer au premier

rang des nations les plus compétitives, alors même qu'une petite taille, un positionnement géographique peu favorable et la proximité avec un grand voisin (russe dans le cas de la Suède) constitueraient ordinairement des handicaps. Ces faiblesses ont été gérées comme des atouts (les Suédois avaient déjà montré durant la guerre froide leur capacité à gérer les relations du faible au fort).

Ce sont principalement les industriels qui, en développant des pratiques de veille et d'intelligence concurrentielle, ont permis à leur pays, dès les années 1970, de consolider ses positions dans le commerce mondial. Le simple rappel du nom de quelques-uns de ces industriels permet de comprendre la pertinence de ce positionnement : skf, Volvo, abb, Alfa Laval, Electrolux, Tetra Pack, Ericsson. Si l'on ajoute à ces initiatives privées l'importance donnée par l'État, depuis la guerre froide, aux actions de sécurité collective incluant l'économie, nous trouvons là les deux principales explications de ce que certains ont appelé le « miracle suédois ».

Le dispositif suédois associe dans un même réseau les pouvoirs publics, les universités et un important tissu associatif incluant des ong et des structures dont la raison

sociale est la promotion de l'intelligence concurrentielle. Ces dernières œuvrent à promouvoir les échanges de bonnes pratiques et les synergies entre les communautés du renseignement et des affaires, comme par exemple le FoSo (*Forum for Joint Intelligence*). La Confédération des entreprises suédoises est forte d'environ 50 000 sociétés et dispose de services capables de fournir au tissu économique national des études particulièrement appréciées sur l'environnement concurrentiel et le *benchmarking*.

Les pouvoirs publics, quant à eux, se sont attachés à mettre en place un réseau de collecte de l'information scientifique et technique (réseau *stat*, *Swedish Technical Attaches*) et un système d'analyse et d'anticipation, confié à une agence, la *Swedish Emergency Management Agency*.

IV. Les États-Unis

L'intelligence économique y est considérée comme une mission à la réalisation de laquelle participe l'ensemble de la communauté du renseignement et des structures de l'État fédéral. C'est un dispositif mis au service des

intérêts économiques de la nation américaine. Au moins sept grandes structures, coordonnées par un haut fonctionnaire appartenant au cabinet présidentiel, le dni (*Director for National Intelligence*), participent de ce réseau :

- cia ;
- *National Security Agency* (renseignement électromagnétique) ;
- *National Reconnaissance Office* (imagerie satellitaire) ;
- *Bureau of Intelligence and Research* (inr) du Département d'État (production d'analyses pays principalement) ;
- fbi ;
- *Energy Department* ;
- *Department of the Treasury*.

La veille économique ouverte est principalement assurée par les *Foreign Commercial Services* rattachés au ministère

du Commerce (*Department of Commerce*). Ce réseau emploie environ 1 700 agents à travers le monde. Ils assurent un travail de veille traditionnelle (études de marchés, renseignements sur les concurrents potentiels, etc.).

La force du dispositif américain réside également dans les partenariats entre les administrations, les *think tanks*, les cabinets de conseil et de lobbying (lesquels offrent de nombreuses prestations d'intelligence économique soit au profit de l'État, soit au profit des entreprises).

Ce dispositif gouvernemental est conjointement contrôlé par l'exécutif et le Congrès. Ce dernier exerce de façon effective une tutelle sur les différentes agences, notamment via le *Congressional Budget Office*, sorte de direction du Budget regroupant, au profit des parlementaires (sénateurs et représentants), des capacités d'expertise en finances publiques et politique économique [2].

L'essentiel des compétences économiques relevant de l'État fédéral est concentré à la présidence et participe de cette politique de compétitivité et de sécurité économiques. Le *Council of Economic Advisers* conseille le Président pour toutes les questions économiques et

financières. Son responsable est un rouage essentiel et influent de l'exécutif. Il est flanqué depuis 1993 d'un *National Economic Council* qui coordonne la préparation des décisions présidentielles.

Le secrétaire au Trésor dispose, quant à lui, de plusieurs services utiles en la matière : Impôts (*Assistant Secretary for Tax Policy et Internal Revenue Service*), Comptabilité publique (*Financial Management Service*), Douanes (*Assistant Secretary for Financial Markets Treasury*).

Les dossiers industriels sont traités par l'*Executive Office of the President*, l'*Office of Science and Technology Policy*, des administrations comme le *Department of Energy*, et un ensemble d'agences indépendantes (comme par exemple la *Small Business Administration...*). Enfin, le Congrès dispose de la compétence de créer une *task force* « interministérielle » sur un dossier méritant un traitement particulier, compte tenu de son importance ou de sa sensibilité. Le problème du transport aérien et notamment les enjeux concurrentiels entre Boeing et Airbus ont ainsi fait l'objet, il y a deux ans, d'un tel traitement. Le dispositif informel d'intelligence économique est évidemment complété par une politique commerciale

particulièrement structurée. Trois administrations concentrent leurs actions pour assurer aux acteurs économiques un soutien particulièrement actif. Il s'agit de l'*usTrade Representative* (ustr), incluse dans le cabinet présidentiel et chargée des grandes négociations commerciales ; de l'*us International Trade Commission*, qui veille à l'application optimale des lois sur le commerce international et gère les contentieux au mieux des intérêts américains ; et du *Department of Commerce (International Trade Administration)* qui pilote l'action commerciale extérieure.

Cette rapide analyse comparative de quelques dispositifs étrangers révèle que les pays ayant rapidement intégré les contraintes nées de la globalisation des marchés affrontent avec plus de succès les rigueurs de la compétition mondiale. Or les efforts structurels et institutionnels qu'ils ont réalisés afin d'anticiper puis maîtriser l'environnement global conditionnant leur réussite commerciale les ont conduits à appréhender l'intelligence économique comme une nécessité pour rester compétitif. Dans ces pays, on estime d'ailleurs que l'information possède une valeur marchande ; ce postulat permet d'organiser sans tabou le filtrage et la diffusion des informations détenues par les

pouvoirs publics (s'il est avéré que ces informations sont utiles à la compétitivité des entreprises). Au sein des élites de ces nations, de véritables réseaux d'influence se sont constitués où se croisent fonctionnaires et industriels. Il en résulte tout à la fois une optimisation des moyens de la puissance publique et un renforcement du soutien étatique à la logique de développement économique. En France, ces échanges restent timides et contraignent encore les autorités à multiplier les structures et les circulaires pour inciter à la création de portails internet ou de réseaux ; dans le même temps, nos voisins, alliés et concurrents, travaillent avec succès en privilégiant l'informel et la construction de réflexes culturels.

Notes

[1] La majeure partie des agents de Global Watch est désormais intégrée à l'agence ukti (*ukTrade and Investment*), laquelle vient de bénéficier d'un investissement de 9 millions de livres sur trois ans. Cette restructuration témoigne du renforcement du dispositif britannique et de sa capacité d'adaptation.

[2] Le portail www.firstgov.gov donne accès aux sites des entités décrites ci-dessus.

Conclusion

En France, les politiques d'intelligence économique souffrent de la faiblesse des deux facteurs critiques de succès de l'intelligence économique en entreprise, à savoir : l'organisation du travail en réseau articulé sur le management par projet, et la fluidité de la circulation de l'information entre les responsables « intelligence économique » (qui pensent selon les grilles mentales de l'analyse) et les décideurs (dont l'espace mental est celui de l'homme pressé, public et astreint à fournir des résultats financiers). Pour relever ce défi, il faut notamment en finir avec les pyramides hiérarchiques lourdes et lentes ainsi qu'avec une claire léthargie de la pensée et des pratiques stratégiques.

Dans notre pays, les dirigeants d'entreprise n'ont réalisé que progressivement que l'intelligence économique n'était pas une simple mode. Sans doute cela tient-il à la manière dont s'élaborent les stratégies dans nos organisations. Tributaires des conceptions de la planification des Trente

Glorieuses, les dirigeants attachent moins d'importance aux dynamiques discontinues et surprenantes des acteurs concurrents, aux évolutions d'un environnement devenu instable, qu'aux procédures cartésiennes et aux élégantes figures de style du raisonnement mécaniste et abstrait. Cette façon, si française, de ne pas toujours penser la réalité comme une scène éminemment concrète sur laquelle il faut prendre en compte des données opérationnelles, est une véritable entrave au succès, notamment industriel et commercial. On peut en effet observer dans notre pays certaines caractéristiques qui freinent la gestion constructive et stratégique de l'information : désir de reconnaissance d'acteurs considérant le savoir comme une source de pouvoir, méfiance souvent infondée entre décideurs et analystes, relative confusion dans la construction de certains axes stratégiques, rivalités de pouvoir...

Quant à la politique publique d'intelligence économique et territoriale, elle doit contribuer à redéfinir et forger une nouvelle politique industrielle et des services dont les objectifs sont la promotion de nos entreprises sur les marchés étrangers, l'encouragement à l'innovation [\[1\]](#), et la protection du patrimoine technique et industriel national.

Réussir cette tâche impose bien évidemment de mener la réforme de l'État à son terme. Deux vagues de décentralisation depuis 1982 et une nouvelle approche budgétaire publique depuis 2006 avec la Loi organique relative aux lois de finances (lolf) ont permis une évolution de l'organisation territoriale de l'État sans pour autant résoudre la question de l'empilement et de la complexité des échelons d'administration.

L'affirmation de la région comme échelon majeur de l'organisation territoriale de l'État et du développement économique doit se manifester par la déclinaison à ce niveau d'une stratégie et de politiques coordonnées de l'État et des collectivités décentralisées. La convergence des méthodes de gouvernance des échelons nationaux et territoriaux doit se poursuivre résolument sous peine de voir la compétitivité des territoires et donc celle de la nation tout entière s'affaiblir.

La construction en France d'un dispositif public d'intelligence économique et territoriale reposant sur un véritable système d'alerte et de mise en place de contre-mesures en matière de sécurité économique a mis en lumière nos inerties culturelles (dans la sphère publique

comme dans le secteur privé) et révélé (comme nous le soulignons plus haut) la carence des réflexes de coopération et de partage de l'information. Il n'est donc pas étonnant qu'un dispositif encore jeune mais qui participe au mouvement de réforme de l'État connaisse immanquablement des péripéties : le contraire serait surprenant et témoignerait, à vrai dire, d'initiatives publiques sans raison d'être. Tout au contraire, nous savons que nous œuvrons ici collectivement à une tâche essentielle et passionnante : celle du maintien de notre pays et de ses territoires dans le peloton de tête des grandes puissances, et aux avant-postes de l'ambition européenne.

Il faut bien comprendre enfin que la dynamique de l'intelligence économique et territoriale s'insère, via la sécurité économique, dans la problématique plus large de la sécurité nationale. Cette problématique se révèle particulièrement d'actualité. Le président de la République Nicolas Sarkozy a confié une mission en ce sens au criminologue Alain Bauer : « Nous souhaitons étudier le rapprochement des missions, des structures et des modes de financement des grandes institutions publiques en charge de la formation, de la recherche et de l'analyse des

questions de sécurité et stratégiques. Ce travail portera notamment, sans que ce champ soit exclusif, sur l'Institut des hautes études de défense nationale, l'Institut national des hautes études de sécurité et l'Institut d'études et de recherche pour la sécurité des entreprises. Nous désirons également que soit étudiée la façon de dynamiser et de favoriser la cohérence des travaux des institutions financées par des fonds publics, ainsi que des universités [...]. Vous voudrez bien vous mettre en relation, sur les sujets communs, avec la Commission du Livre blanc sur la défense et la sécurité nationales afin de garantir la cohérence de vos travaux respectifs. » [\[2\]](#)

C'est en effet d'une réponse systémique à un ensemble de défis relevant d'une doctrine de sécurité globale que la France, comme d'autres pays, a besoin.

La révision générale des politiques publiques (rgpp) vient d'ailleurs d'aboutir à l'annonce, le 12 décembre 2007 par le Conseil de modernisation des politiques publiques (présidé par le chef de l'État), d'un catalogue de réformes s'inscrivant dans une approche cohérente des défis auxquels l'État doit répondre : définition claire d'un périmètre d'intervention, réduction des empilements

administratifs, gouvernance modernisée des politiques budgétaires... Près de 100 mesures sont ainsi mises en chantier en 2008.

Il apparaît aussi clairement qu'une partie des solutions à ces interrogations sur la sécurité globale sera fournie au niveau de l'Union européenne. Si l'on souligne l'interdépendance généralisée des nations et l'intégration des questions de sécurité « intérieure » et « extérieure », on ne peut par ailleurs s'enfermer dans des dispositifs nationaux qui se révéleront parfaitement inefficaces pour venir à bout des menaces contemporaines.

Notes

[1] Par la construction d'une infrastructure du savoir au sens large, ce qui inclut de favoriser la construction de réseaux de compétences, et impose la mise en place d'une coordination étroite avec la politique nationale et européenne de formation et de recherche.

[2] Lettre de mission du président de la République à Alain Bauer en date du 2 août 2007.

Bibliographie

Allain-Dupré P. et Duhard N., *Les armes secrètes de la décision. La gestion de l'information au service de la performance économique*, Paris, Gualino, 1997.

Arpagian N., *Liberté, égalité... sécurité*, Paris, Dalloz, 2007.

Baumard P., *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Paris, Masson, 1991.

Baumard P., *Analyse stratégique. Mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Paris, Dunod, 2000.

Besson B. et Possin J.-C., *L'intelligence des risques*, Paris, ifie, 2005.

Besson B. et Possin J.-C., *L'audit d'intelligence économique : mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence collective*, Paris, Dunod, 2002.

Besson B. et Possin J.-C., *Du renseignement à l'intelligence économique. Cyber-criminalité, contrefaçon, veilles stratégiques : détecter les menaces et les opportunités pour l'entreprise*, Paris, Dunod, 2001.

Bournois F. et Romani P.-J., *L'intelligence économique et*

stratégique dans les entreprises françaises, Paris, Economica, 2000.

Carayon B., *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, Paris, La Documentation française, 2003.

Combalbert L., *Le management des situations de crise. Anticiper les risques et gérer les crises*, Paris, esf, 2005.

Commissariat général du Plan, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Travaux du groupe présidé par Henri Martre, Paris, La Documentation française, 1994.

Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Le Seuil, 1977.

Delbecq É., *Quel patriotisme économique ?*, Paris, puf, 2008.

Delbecq É., *L'intelligence économique. Une nouvelle culture pour un nouveau monde*, Paris, puf, 2006.

Delbecq É., *L'Europe puissance ou le rêve français. Chroniques de la guerre des mondes*, Paris, Éd. des Syrtes, 2006.

Drancourt M., *Leçon d'histoire sur l'entreprise, de l'Antiquité à nos jours*, Paris, puf, 2002.

Gosselin B., *Le dictionnaire du lobbying*, Paris, Éditions management et société (ems), 2003.

Harbulot C., *La main invisible des puissances. Les Européens face à la guerre économique*, Paris, Ellipses,

2007.

Harbulot C. et Lucas D. (dir.), *La guerre cognitive. L'arme de la connaissance*, Paris, Lavauzelle, 2002.

Harbulot C., *La machine de guerre économique. États-Unis, Japon, Europe*, Paris, Economica, 1992.

Huyghe F.-B., *Quatrième guerre mondiale. Faire mourir et faire croire*, Paris, Éd. du Rocher, 2004.

inhes, *Intelligence économique et gouvernance compétitive* (ouvrage collectif sous la dir. de Serge Perrine), Paris, La Documentation française, 2006.

Jakobiak F., *L'intelligence économique. La comprendre. L'implanter. L'utiliser*, Paris, Éd. d'Organisation, 2004.

Levet J.-L., *Une France sans complexes*, Paris, Economica, 1990.

Levet J.-L., *Sortir la France de l'impasse*, Paris, Economica, 1997.

Masson H., *Les fondements politiques de l'intelligence économique*, thèse de sciences politiques soutenue le 12 décembre 2001 à, l'Université de Paris XI - Sud, Faculté Jean-Monnet, à, Sceaux (Droit-Économie-Gestion)

Moinet N. et Marcon C., *L'intelligence économique*, Paris, Dunod, 2006.

Myard J., *La France dans la guerre de l'information. Information, désinformation et géostratégie*, Paris,

L'Harmattan, 2006.

Porter M. E., *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica, 1982.

Porter M. E., *L'avantage concurrentiel*, Paris, Dunod, 2003.

Porter M. E., *L'avantage concurrentiel des nations*, Paris, InterÉditions, 1993.

Bruté de Rémur D., *Ce que l'intelligence économique veut dire*, Paris, Éd. d'Organisation, 2006.

Simon H. S., *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 1983.

Versailles D. W., Mérindol V. et Cardot P., *La recherche et la technologie, enjeux de puissance*, Paris, Economica, 2003.

Villain J., *L'entreprise aux aguets : information, surveillance de l'environnement, propriété et protection industrielles, espionnage et contre-espionnage au service de la compétitivité*, Paris, Masson, 1990.