



**HAL**  
open science

# L'intelligence économique, une activité d'intérêt public et privé

Maxence Fontanel, Jacques Fontanel

► **To cite this version:**

Maxence Fontanel, Jacques Fontanel. L'intelligence économique, une activité d'intérêt public et privé. Thierry Levy-Tadjine et Zhan Su. Liber Amicorum Robert Paturol Entrepreneuriat, PME durables et réseaux sociaux, CEDIMES, 2013. hal-02089630

**HAL Id: hal-02089630**

**<https://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-02089630>**

Submitted on 16 Apr 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **L'intelligence économique, une activité d'intérêt public et privé**

**Maxence Fontanel,  
Jacques Fontanel**

La globalisation économique produit une diffusion rapide des technologies, que les entreprises innovatrices n'ont pas toujours la possibilité de contenir sans l'application et la protection, souvent complexes, de lois nationales ou internationales (notamment par le truchement des règles fixées par l'Organisation mondiale du Commerce ou de l'Organisation mondiale de la propriété industrielle). Elle favorise la concentration de la matière grise, les démarches innovatrices, l'essor des réseaux de savoir et l'organisation de pratiques collectives. L'information est une source incontestable de compétitivité des entreprises dans une économie fondée sur le savoir. Elle permet la déstabilisation des concurrents, dans le cadre d'une « guerre de l'information » dont les armes concernent la connaissance des stratégies des acteurs internationaux ou nationaux concurrents, adversaires ou ennemis. La quête des renseignements bien ciblés et pertinents ainsi que la protection de l'information stratégique disponible et sensible constituent des investissements essentiels dans le système de concurrence internationale<sup>1</sup>.

Les théories économiques ont souvent évité d'aborder ces questions. Dans la conception néo-classique, l'homme économique, omniscient, dispose de toutes les informations nécessaires pour faire ses choix à l'optimum. Cette hypothèse suppose que sa décision recèle une forme d'automatisme indiscutable dans le cadre d'un environnement stable ou parfaitement compréhensible. Enfin, la compétition est fondée sur le principe de la concurrence pure et parfaite, même s'il a fallu parfois emprunter le concept d'information incomplète pour expliquer les écarts avec le modèle hypothétique ainsi construit. Or, le monde d'aujourd'hui suppose non seulement l'existence d'une information, mais aussi la prise en compte de sa qualité, de sa compréhensibilité, de sa maîtrise et de son applicabilité dans un environnement d'une complexité croissante. Les choix de l'homme dépendent autant de son ignorance (contextuelle, personnelle ou temporelle) que du réseau d'information concernant une situation qui suppose une action. En effet, le comportement économique de chaque homme dépend des interactions des décisions multiples qui l'entourent, dans le cadre d'un réseau inextricable de relations qu'il se doit, pour agir, de simplifier sans en déformer les lignes directrices. Enfin, la compétition économique fait référence aux rapports de force entre des agents aux compétences, à la puissance financière ou aux capacités d'innovation très inégales. Dans ce contexte, l'intelligence économique est un instrument important des rapports de force des agents économiques et de la connaissance des informations pertinentes.

---

<sup>1</sup> Fontanel, J., Bensahel, L. (2008), Les nouveaux visages de l'intelligence économiques », Problèmes économiques, n°2940, 30 janvier.

Depuis le rapport Martre<sup>2</sup> (1994), l'intelligence économique suscite une attention croissante des pouvoirs publics et des entreprises, mais les recherches académiques sont souvent impuissantes à introduire cette notion dans leurs modèles. Pourtant, depuis plusieurs années, elle a été étudiée dans plusieurs disciplines en France, notamment dans les domaines politiques et de sécurité nationale ou internationale. Dans le domaine des sciences de gestion, les travaux de Lesca<sup>3</sup> sur les systèmes d'information, d'Evrard et Le Maire<sup>4</sup> dans le marketing, de Baumard<sup>5</sup> ou Paturel<sup>6</sup> dans le management stratégique ou de Namin<sup>7</sup> pour la GRH témoignent d'un intérêt croissant dans un domaine de connaissance qui s'apparente trop souvent à la recherche légale ou illégale d'informations susceptibles de modifier les décisions économiques de court ou long terme en faveur de son initiateur. Malgré le rapport sur « l'Intelligence économique, Compétitivité et Cohésion Sociale »<sup>8</sup> (2003) qui passe au crible les activités d'intelligence économique en France, de nombreuses PME-PMI doutent encore soit de l'intérêt d'une telle prise en compte dans leurs décisions soit de leurs capacités à pratiquer les actions nécessaires. En France, l'intelligence économique est souvent « portée » par le secteur public, lequel, pour des raisons liées à la défense nationale, a souvent cherché à la promouvoir, notamment auprès des industries stratégiques du pays. Aujourd'hui, ce travail est aussi engagé auprès des artisans et des PME avec beaucoup de réalisme. De ce fait, l'intelligence économique en France s'apparente parfois à un service mixte, mi-public, mi-privé, au regard de l'aide en termes d'information que l'Etat apporte aux acteurs économiques.

L'intelligence économique intègre la veille stratégique, mais elle ne se confond pas avec elle. Elle suppose souvent une action des pouvoirs publics, soit d'information, soit d'incitation, parfois même de coercition.

## **I. L'Intelligence économique, une démarche stratégique des entreprises modernes**

L'information est d'abord une production de richesse, celle du savoir dans un milieu concurrentiel. L'intelligence économique se propose de s'approprier tous les renseignements utiles concernant l'environnement et les savoirs et savoir-faire

---

<sup>2</sup> Martre H. (1994), «Intelligence Economique et stratégie des entreprises», Rapport du Commissariat Général du Plan, La Documentation Française, Paris.

<sup>3</sup> Lesca, H. (1997), Veille stratégique. Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guide pour la pratique de l'information scientifique et technologique, Ministère de l'Education Nationale, de la recherche et de la technologie, Paris.

<sup>4</sup> Evrard, Y, Le Maire P. (1976), Modèles et décision en marketing, Ed. Dalloz, Paris

<sup>5</sup> Baumard, P. (1991), Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Ed. Masson, Paris.

<sup>6</sup> Paturel, R. (1997), Politique de management stratégique, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble. Paturel, R. (en collaboration avec J.L. Levet (1999), Intelligence économique et stratégie des entreprises. Pour un management de l'intelligence économique, Revue Intelligence Economique, n°5, Octobre.

<sup>7</sup> Namin C. (2000), Mesure des effets de réseau sur la contribution individuelle des représentants du personnel à l'intelligence économique du comité d'entreprise européen, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris 1.

<sup>8</sup> Carayon, B. (2003), Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale, La Documentation française, Paris, Juillet 2003. 176 pages

des entreprises. Le possesseur de l'information peut mieux « informer » sa décision et la rendre plus rigoureuse, plus cohérente, plus pertinente au regard des objectifs de son exercice. Les procédures de « veille » proposent la recherche et l'acquisition d'informations pertinentes (détection et accès aux sources), la transmission et le stockage et la synthèse des informations utiles. Elle correspond à une approche passive de recueil des informations. Il existe plusieurs types de veille, qui correspondent à des domaines d'observation différents, l'intelligence économique étant le stade supérieur de l'ensemble des procédures de veille engagées par les entreprises :

- La documentation se propose de recueillir une information matérialisée et classée, par l'exploitation de sources ouvertes et de diffuser les informations brutes.
- La veille documentaire assure le suivi des productions d'information et la diffusion sélective de renseignements sur l'évolution de certains secteurs ou objets économiques, politiques ou stratégiques bien déterminés.
- La veille scientifique et technologique suppose le suivi des recherches et productions scientifiques. Elle concerne la recherche fondamentale, les acquis scientifiques et technologiques, les procédés de fabrication, les matériaux et filières, les brevets et normes ou les systèmes d'information.
- La veille commerciale s'adresse à la connaissance des clients, des fournisseurs, des sous-traitants, des distributeurs et à la détection des nouveaux marchés.
- La veille concurrentielle se propose de développer l'information sur les savoir-faire des concurrents, leurs techniques de vente et leurs politiques de communication.
- La veille sociétale conduit à une analyse des comportements des dirigeants, des actionnaires, de l'entreprise elle-même. Elle étudie les tendances des opinions, les nouveaux comportements des individus, mais aussi des Etats et des groupes constitués.
- La veille juridique et réglementaire propose la surveillance des normes, mais aussi les actions de lobbying pour satisfaire les stratégies de l'entreprise.
- La veille stratégique et sociétale ou veille environnementale s'intéresse aux aspects réglementaires, financiers et fiscaux, à l'environnement économique, politique, social et aux ressources humaines. Elle cherche à mettre en évidence les évolutions de court et de long termes concernant la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise.
- Enfin, l'intelligence économique, trop fréquemment assimilée à la veille, est un concept plus large. Elle propose une démarche proactive, alors que la veille est souvent passive ou réactive. Elle implique la maîtrise et la protection de l'information stratégique et technologique pertinente pour l'action. Elle nécessite une culture collective de l'information afin d'améliorer la qualité des processus de décision du management de l'entreprise.

-  
-

Il faut noter que les actions de veille ont des intensités différentes.

- Pour certaines entreprises, la recherche de l'information est minimale, car elle a un coût que les responsables de l'entreprise excessifs au regard de l'intérêt d'une connaissance plus aigüe de la compréhension de leur environnement.
- Avec la mise en œuvre d'un observatoire de la concurrence et la mise en place d'un réseau de production d'informations, sur la base de moyens

limités, l'intelligence économique peut donner l'occasion d'actions et réactions coordonnées, mais la position « défensive » l'emporte.

- La chasse à l'information stratégique, engagée par des professionnels maîtrisant les données disponibles permet une attitude offensive lorsque celle-ci est nécessaire.
- Enfin, pour les entreprises en situation de concurrence acérée et violente, animée d'un esprit de guerre économique, une lutte de désinformation avec des outils sophistiqués est mise en place, ainsi qu'une politique pertinente de brevets et de lutte contre les contrefaçons<sup>9</sup>.

L'exercice de l'intelligence économique suppose des arbitrages que les lois nationales et internationales cherchent à encadrer. Il existe des actions de violence légale (comme la destruction des contrefaçons) ou des actions informelles (certaines formes de corruption passives illégales, mais souvent tolérées) ou des actions criminelles d'espionnage et de vols de secrets de production.

Pour Robert Paturel<sup>10</sup> (2008), l'intelligence économique peut être représentée par une relation synthétique facilement mémorisable :  $IE = VIP + C$  avec V, la veille, I, l'influence, P, la protection et C la coordination des acteurs et des activités. L'IE ((Intelligence économique) correspond à l'exercice simultané de la veille, de l'influence et de la protection sous la contrainte d'une coordination des acteurs et des actions satisfaisantes à entreprendre au regard des objectifs définis. Il s'agit de déterminer une surveillance proactive des informations disponibles, traitées puis diffusées au moment opportun aux personnes compétentes pour les analyser et les interpréter, afin d'être exploitées pour développer les entreprises. Il s'agit notamment de rechercher et d'identifier les opportunités futures, de maîtriser et de protéger un savoir-faire évolutif en liaison avec les instruments nouveaux. Pour Levet et Paturel<sup>11</sup>, les fonctions de l'intelligence économique sont la maîtrise des connaissances et de savoir-faire, la détection des opportunités, des risques et des menaces, la coordination des acteurs et des activités et la mise en oeuvre des stratégies d'influence.

Aujourd'hui, les entreprises françaises sont sensibilisées au processus de l'intelligence économique, mais les PME-PMI ne le maîtrisent pas. Il est vrai que les instruments ont été développés au sein des grandes entreprises et que les méthodologies employées et les coûts afférents sont clairement inadaptés ou excessifs au regard des situations concrètes et des enjeux financiers. Le soutien des sciences de gestion et des pouvoirs publics paraît justifié au niveau d'une économie régionale et nationale. Seule une veille proactive devient de l'intelligence économique. Si une veille passive voire réactive est facile à organiser, elle ne permet pas les anticipations pourtant essentielles dans la stratégie des entreprises. Or, les petites entreprises ne peuvent engager des

---

<sup>9</sup> Rouach D., 1999, La veille technologique et l'intelligence économique, PUF, Que sais-je ? n°3086.

<sup>10</sup> Paturel R. (2008), « L'intelligence économique dans la petite entreprise : une démarche accessible et performante » in Les pratiques de l'intelligence économique, Levet (éd.), 2ème édition, Economica. Voir aussi Paturel R.(2007), « Démarche stratégique et performance des PME », chapitre 30 de l'ouvrage « Management des PME, de la création à la croissance », sous la direction de Louis-Jacques FILION, Pearson Education, pages 429-443.

<sup>11</sup> Levet, J-L., Paturel, R. (1996), L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique. Ve Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille, Mai. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/18-veme-conference-de-l-aims/communications/1149-l-integration-de-la-demarche-d-intelligence-economique-dans-le-management-strategique/download>

ressources importantes dans ce contexte, il lui faut hiérarchiser ses actions en fonction de ses coûts, de la nature de son environnement et des forces concurrentielles qui l'entourent<sup>12</sup>.

Le frein essentiel à l'essor de l'intelligence économique est le manque de communication et de coordination des « ensembles petits ». Il s'agit de développer collectivement des savoirs et des connaissances en vue de lutter dans un milieu concurrentiel capable de détruire un tissu social ou régional fortement imbriqué, parfois même en auto-concurrence sur son propre territoire. Les stratégies collectives peuvent être engagées par des syndicats professionnels dans le cadre d'une coordination centralisée en vue d'acquérir l'information pertinente<sup>13</sup>. Elles ont plusieurs formes, des stratégies « symbiotiques » mettant en liens des firmes complémentaires aux stratégies de secteur impliquant des entreprises concurrentes aux intérêts communs au regard d'une position agressive et dominatrice d'un acteur aux volontés monopolistes. La stratégie agglomérée met réseau l'information jugée adéquate, notamment par le canal des syndicats professionnels. L'émergence des réseaux conduit à la réduction des coûts. Cette solution est adaptée lorsque les actifs sont fortement spécifiques et les relations fréquentes entre les acteurs<sup>14</sup> (Levet, Paturel, 1996). L'individualisme exacerbé ne permet pas la mise en place d'une intelligence économique efficace pour les petites entreprises.

La veille économique n'est donc qu'une des trois composantes de l'intelligence économique avec les mesures d'influence et de protection. Il semble que l'on parle plus d'intelligence économique au niveau de l'Etat et de veille stratégique dans les entreprises. La veille stratégique est le processus de recueil d'information qui décèle les faibles signaux de l'environnement en vue de mettre en évidence des opportunités ou de réduire l'incertitude. Il s'agit d'activer l'information disponible en vue d'améliorer la compétitivité des firmes nationales. Ce n'est donc pas une accumulation d'informations, mais la construction logique d'un savoir à des fins économiques et géopolitiques. C'est dans ce cadre que les pouvoirs publics peuvent intervenir au regard d'une compétition économique qui, aujourd'hui, n'est qu'internationale.

## **L'intelligence économique, une stratégie d'intérêt public**

La SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals) définit l'intelligence économique comme un processus de gestion d'un environnement compétitif, développé par les directeurs des entreprises, en vue construire leurs stratégies technologiques, commerciales et de recherche, selon des procédés

---

<sup>12</sup> Paturel R. (2008), « L'intelligence économique dans la petite entreprise : une démarche accessible et performante » in Les pratiques de l'intelligence économique, Levet (éd.), 2ème édition, Economica.

<sup>13</sup> Al Abdulsalam, Paturel, R. (2006), Les syndicats professionnels sont-ils un outil permettant aux PME/PMI l'accès à la démarche d'intelligence économique ?, AIMS, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006, [http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/4-203\\_284.pdf](http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/4-203_284.pdf)

<sup>14</sup> Levet J.-L., Paturel R. (1999), Intelligence économique et stratégie des entreprises : pour un management de l'intelligence économique, Revue d'Intelligence Economique, n° 5, Octobre, p. 50-67.

légaux et éthiques<sup>15</sup>. L'intelligence économique implique la mise en place d'un système cohérent de production de savoir, en vue de réduire l'incertitude dans les stratégies d'entreprise à conduire, et de protection de l'information interne (afin de maintenir dans le secret les décisions qui concernent directement ou indirectement les concurrents. Si l'intelligence économique n'est pas synonyme d'espionnage industriel, c'est, dans le meilleur des cas, un système de recueil légitime de l'information, soutenu par un traitement spécifique et orienté en vue de produire des renseignements. Elle est organisée autour du développement et de la compétitivité des entreprises, non seulement pour elle-même, mais aussi dans le cadre d'une réflexion « territoriale » concernant les Technologies de l'information et la communication (TIC). Au niveau le plus élevé, celui de la sécurité d'un pays, les entreprises nationales sont en relations étroites avec les impératifs de sécurité et de défense d'un Etat et de son économie. La force ou la faiblesse des unités de production nationales constitue facteur de réduction de l'indépendance et de la force d'une nation. Le gouvernement des Etats-Unis a souvent utilisé le critère de la défense nationale pour conduire une politique industrielle. Les grands entreprises américaines ont bénéficié de contrats de R&D très importants, lesquels ont souvent permis à celles-ci d'acquérir de nouvelles compétences applicables aussi au domaine civil, au moins dans le long terme.

Pour le gouvernement des Etats-Unis, pour lequel il est impossible de distinguer les intérêts stratégiques des intérêts économiques. la révolution de l'information est un atout économique considérable<sup>16</sup>. Elle est à la pointe des innovations, un facteur indéniable de flexibilité des entreprises. Le marché américain est hégémonique dans la gestion des autoroutes de l'information. Dans le domaine des communications, ce pays dispose de plus de 40 % des investissements mondiaux en termes de recherche-développement, ce qui favorise l'essor de ses technologies, de ses standards, de sa culture. C'est un instrument de puissance qui favorise le développement des entreprises américaines. Le gouvernement américain est impliqué directement dans l'essor de ce secteur, notamment en prônant une législation adaptée, nationalement et internationalement. Il fait de la géoéconomie une réalité stratégique quotidienne. Il existe une concertation permanente entre les milieux d'affaire et la Maison Blanche, laquelle tente d'imposer des règles qui s'appliquent ensuite à l'ensemble du monde. Le Sénat a demandé la « criminalisation » de l'espionnage économique sur le sol américain. L'Etat met ses capacités de renseignement de contre-intelligence ((*counterintelligence*) au service des entreprises américaines.

De nouvelles formes de criminalité économique (notamment le « hacking », le chantage auprès des institutions bancaires, la désinformation) sont aujourd'hui favorisée par l'essor d'Internet. En 1991, la CIA a élargi ses mandats de la lutte contre la drogue et le crime organisé aux pratiques déloyales et aux méthodes frauduleuses des firmes commerciales, dans le cadre de sa mission de lutte contre « l'intelligence ennemie ». Il s'agit d'aider le développement économique des Etats-Unis et l'Etat se propose, dans le cadre de *National Export Strategy*, d'identifier et de sécuriser les opportunités d'exportation et d'investissement des entreprises américaines dans le monde.

---

<sup>15</sup> Wang Qi, 2003, What is Intelligence Work, Conférences "Intelligence économique : recherches et applications, avril .

<sup>16</sup> Documentation Service (2000), Remarks by U.S. Commerce Secretary William Daley, Lisbon, June 1, Notes on Economic Affairs, U.S. Embassy in France, n° 9, June 7.

L'intelligence économique est un exemple « d'économie mixte ». Le système de l'Advocacy Policy ou du « War room » du Département de Commerce permet de soutenir l'action des entreprises nationales par l'apport d'informations ciblées et d'aide à la gestion des problèmes administratifs. Toute l'information utile pour les agents économiques américains est alors recueillie. Le renseignement est l'ami indispensable de l'intelligence économique. Cependant, l'Advocacy Center ressemble parfois à une machine de propagande pour le commerce américain plutôt qu'un centre d'observation stratégique du commerce international. En outre, chaque entreprise crée son propre système, à la recherche de l'information orientée sur le court terme et dans le domaine étroit de son activité.

Le Japon est considéré comme une référence en matière d'intelligence économique, car il est le premier à avoir compris l'importance de l'information, à l'avoir organisée comme instrument de compétitivité et à avoir inscrit la veille technologique dans la Constitution. L'organisation de la veille stratégique au Japon repose sur le triptyque "Etat- entreprise- citoyen". Pour les Japonais, la veille technologique est la première phase de la création et commercialisation de tout produit. En revanche, les sociétés européennes sont plus enclines à sauvegarder leurs informations qu'à les chercher à l'extérieur, sauf peut-être dans le secteur militaire.

L'information a besoin d'une connectivité suffisante pour fournir l'accès à l'information externe et interne nécessaire aux acteurs économiques, d'une grande qualité de synthèse d'une information hétérogène, d'organiser une « puissance cognitive » des entreprises et de l'Etat et de renforcer les axes de sécurité pour réduire les dangers d'effondrement des réseaux financiers, énergétiques, de communication et de transport.

L'information est un élément de la chaîne de valeur lorsqu'elle est construite par des réseaux et partagée, alors que le renseignement relève plus d'un partage entre initiés. Pour passer du renseignement à l'intelligence économique, un besoin d'éthique apparaît. Les freins repérés au développement de l'intelligence économique sont :

- Le manque de communication et de coordination de l'ensemble des sous-systèmes constituant les tissus nationaux d'intelligence, le cloisonnement entre collecte, transformation, analyse et utilisation de l'intelligence au sein des nations et la mauvaise gestion du secret.
- Le recrutement limité des sources, un manque de formation et de sensibilisation des agents nationaux et la faible participation des médias,
- La gestion désordonnée des connaissances et des patrimoines culturels des nations et la faible aptitude à utiliser et à valoriser l'information immédiatement disponible dans la courte durée.

La France se caractérise par une méfiance vis-à-vis de l'intelligence économique que l'on associe souvent à l'espionnage. Confrontés à la compétition internationale, les grands groupes industriels français développent cependant leurs propres dispositifs d'intelligence économique. Depuis 2004, il existe aujourd'hui une Délégation générale de l'intelligence économique (au sein du Ministère de l'Economie et des Finances) qui fournit au gouvernement et aux entreprises des analyses et des réflexions prospectives en matière économique, financière, industrielle et commerciale. Il s'agit de soutenir le gouvernement dans ses choix stratégiques dans le domaine de l'économie mondiale, d'organiser une veille concurrentielle, de construire les outils adaptés à la mise à disposition de ces



informations aux entreprises, d'anticiper, les événements, les évolutions ou les décisions des acteurs internationaux et de proposer des contre-mesures discrètes,

L'intelligence économique est de plus en plus concernée par les aspects sécuritaires, du fait du déplacement des conflits vers les contraintes économiques. Dans cette conception, la nation et l'entreprise ont les mêmes préoccupations. La guerre de l'information indique qu'aujourd'hui le contrôle de l'information est aussi important que la supériorité aérienne lors des guerres précédentes. Il existe un rapprochement entre le renseignement (ensemble de connaissances sur un adversaire potentiel susceptibles de fournir un avantage comparatif intéressant dans la définition des stratégies croisées) et l'intelligence économique (élément de connaissance susceptible d'être codé, pour être conservé, traité ou communiqué). Pour le gouvernement, le renseignement a pour objet de fournir des informations sur la criminalité organisée, les migrations illégales, les zones de conflit ou les technologies sensibles. Le renseignement de sécurité cherche à déterminer les intentions et les moyens d'organisations hostiles, engagés dans des activités d'espionnage, de sabotage, de subversion ou de terrorisme.

Il est possible de distinguer trois sortes de renseignements. D'abord, le renseignement stratégique donne des informations nécessaires à la prise de décision au plan national ou international. Ensuite, le renseignement opérationnel favorise la planification et la conduite d'opérations visant des objectifs stratégiques. Enfin, le renseignement tactique est nécessaire à l'action, il établit une information circonstanciée sur l'adversaire, il met en évidence les forces en présence, il indique les conditions éventuelles de l'affrontement. Dans ce contexte, il s'agit de connaître le patrimoine scientifique, technologique et opérationnel, de détecter les opportunités et les menaces, de coordonner les activités en vue d'une action-réaction efficace et d'engager des pratiques d'influence en vue de développer une incertitude croissante dans les stratégies et tactiques des adversaires déclarés ou potentiels.

Si le renseignement est souvent engagé par les organismes publics, l'intelligence économique est plutôt du ressort de l'ensemble des acteurs économiques, le rôle de l'Etat n'étant pas de se substituer à l'entreprise dans ce secteur. Il permet de prendre en compte le renseignement à caractère diplomatique, politique, économique ou technologique dans le processus de décision, de renforcer le rôle de stratège de l'Etat, de développer les relations entre l'administration et le monde de l'entreprise pour élaborer des stratégies globales et de garantir la sécurité des citoyens et des personnels.

Le concept de « dominance stratégique » repose sur la capacité d'un Etat d'interdire ou de dissuader un Etat rival de remettre en cause ses propres règles de conduite et sa perception du monde. Le gouvernement des Etats-Unis se propose de dégager une stratégie de « dominance cognitive ». Il s'agit d'appliquer par les capacités cognitives, la persuasion ou les « rentes cognitives » de contrôler l'infrastructure globale des informations (notamment en détruisant les systèmes équivalents rivaux, par la désinformation parfois), de mobiliser les expertises, de mettre en place des opérations psychologiques de leurre, de développer la connaissance et ses producteurs, de contrecarrer des stratégies de prolifération et d'influence et éventuellement de produire des connaissances déformées et de favoriser la manipulation « organisée » des modèles mentaux<sup>17</sup>. De nombreuses

---

<sup>17</sup> Baumard P., 2002 « Les limites d'une économie de la guerre cognitive », in La manipulation de l'information, Harbulot C., Lucas D., Paris, Editions Lavauzelle.

entreprises font l'objet d'attaque par Internet, par des rumeurs dont elles ont du mal à se défaire ou à se protéger. La désinformation, forme nouvelle de criminalité, a trois objectifs : un pourrissement des moyens psychologiques qui entraîne une paralysie décisionnelle, une perte de réputation et de légitimité et la chute des soutiens financiers.

## Conclusion

Les maladies de l'intelligence économique sont l'espionnage industriel (illégalité dans la recherche de l'information, atteinte à la vie privée), les virus, le piratage informatique, les écoutes téléphoniques. Les ordinateurs et autres systèmes d'information et de communication forment alors les premières cibles. L'intelligence économique est une arme redoutable qui révolutionne les conditions de la compétition mondialisée des échanges. L'écart entre le secteur militaire et le secteur civil diminue. Il en résulte un rapprochement net entre l'intelligence économique et le renseignement militaire.

## Bibliographie

Al Abdulsalam, Paturel, R. (2006), Les syndicats professionnels sont-ils un outil permettant aux PME/PMI l'accès à la démarche d'intelligence économique ?, AIMS, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006,

[http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/4-203\\_284.pdf](http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/4-203_284.pdf)

Baumard, P. (1991), Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Ed. Masson, Paris.

Baumard P., 2002 « Les limites d'une économie de la guerre cognitive », in La manipulation de l'information, Harbulot C., Lucas D., Paris, Editions Lavauzelle.

Carayon, B. (2003), Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale, La Documentation française, Paris, Juillet 2003. 176 pages

Documentation Service (2000), Remarks by U.S. Commerce Secretary William Daley, Lisbon, June 1, Notes on Economic Affairs, U.S. Embassy in France, n° 9, June 7.

Evrard, Y, Le Maire P. (1976), Modèles et décision en marketing, Ed. Dalloz, Paris

Fontanel, J., Bensahel, L. (2008), Les nouveaux visages de l'intelligence économiques », Problèmes économiques, n°2940, 30 janvier.

Lesca, H. (1997), Veille stratégique. Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guide pour la pratique de l'information scientifique et technologique, Ministère de l'Education Nationale, de la recherche et de la technologie, Paris.

Levet, J-L., Paturel, R. (1996), L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique. Ve Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille, Mai. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/18-ve-me-conference-de-l-aims/communications/1149-l-integration-de-la-demarche-d-intelligence-economique-dans-le-management-strategique/download>

---

Martre H. (1994), «Intelligence Economique et stratégie des entreprises», Rapport du Commissariat Général du Plan, La Documentation Française, Paris.

Namin C. (2000), Mesure des effets de réseau sur la contribution individuelle des représentants du personnel à l'intelligence économique du comité d'entreprise européen, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris 1.

Paturel, R. (1997), Politique de management stratégique, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.

Paturel, R. (en collaboration avec J.L. Levet (1999), Intelligence économique et stratégie des entreprises. Pour un management de l'intelligence économique, Revue Intelligence Economique, n°5, Octobre.

Paturel R. et K. Richomme-Huet (2007), Vers la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique pour l'artisanat en région PACA, <http://recherche-artisanat.etud.univ-montp1.fr/files/2010/04/Paturel.richomme1.pdf>

Paturel R. et K. Richomme-Huet (2007)« Le devenir de l'activité artisanale passe-t-il par l'activité entrepreneuriale ? », Revue de l'Entrepreneuriat, vol.6, n°1.

Paturel R.(2007), « Démarche stratégique et performance des PME », chapitre 30 de l'ouvrage « Management des PME, de la création à la croissance », sous la direction de Louis-Jacques FILION, Pearson Education, pages 429-443.

Paturel R. (2008), « L'intelligence économique dans la petite entreprise : une démarche accessible et performante » in Les pratiques de l'intelligence économique, Levet (éd.), 2ème édition, Economica.

Rouach D., 1999, La veille technologique et l'intelligence économique, PUF, Que sais-je ? n°3086.

Wang Qi, 2003, What is Intelligence Work, Conférences "Intelligence économique : recherches et applications, avril .