



**HAL**  
open science

## L'intelligence économique et son exercice

Jacques Fontanel

► **To cite this version:**

| Jacques Fontanel. L'intelligence économique et son exercice. 2004. hal-02196523

**HAL Id: hal-02196523**

**<https://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-02196523>**

Preprint submitted on 28 Jul 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 et son exercice**

Fontanel, J., (2004), Intelligence économique et son exercice, Séminaire Université Pierre Mendès France de Grenoble et Université d'économie et des finances de Saint-Petersbourg, FINEC-, 21 Septembre.

Résumé : 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 portent sur la connaissance et le renseignement sur les stratégies des acteurs internationaux ou nationaux. L'information bien ciblée constitue un investissement essentiel dans le système de concurrence internationale. 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. Cependant, l'intelligence économique est une arme redoutable qui révolutionne les conditions de la compétition mondialisée des échanges.. 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.

Mots clés : Intelligence économique, espionnage industriel, concurrence internationale, information, économie mixte.

La globalisation économique produit une diffusion rapide des technologies, que les entreprises innovatrices n'ont pas toujours la possibilité de contenir sans l'application, souvent complexe, de textes de lois nationaux ou internationaux (notamment par le canal de l'Organisation mondial du Commerce ou de l'Organisation mondiale de la propriété industrielle). Elle favorise la concentration de la matière grise, la nécessité des 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 portent sur la connaissance et le renseignement sur les stratégies des acteurs internationaux ou nationaux. L'information bien ciblée constitue un investissement essentiel dans le système de concurrence internationale.

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 légaux et éthiques<sup>1</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

---

<sup>1</sup> Wang Qi, 2003, What is Intelligence Work, Conférences "Intelligence économique : recherches et applications, avril .

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<sup>2</sup>. 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.

### **L'intelligence économique, une relation nécessaire avec le secteur public**

L'information est d'abord une production de richesse, celle du savoir dans un milieu concurrentiel. Le possesseur de l'information peut mieux « informer » sa décision et la rendre plus rigoureuse et plus cohérente.

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>3</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<sup>4</sup>. 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

---

<sup>2</sup> Fontanel, J., Bensahel, L. (2002), in Globalisation économique et sécurité internationale. Introduction à la géoéconomie. (Edition Jacques Fontanel, Avant-propos de K.Arrow), Côté Cours, Grenoble, décembre 2002.

<sup>3</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.

<sup>4</sup> Fontanel, J. (2005), La globalisation en « analyse ». Géoéconomie et stratégie des acteurs, L'Harmattan, Paris.

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.

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 2005, 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, susceptibles de ne pas faire l'objet de contentieux internationaux.

### **L'intelligence économique au service de la Nation**

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 avantages 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.

Le renseignement de défense a des spécificités propres, il a pour mission de participer à la prévention des crises internationales et de procéder à des évaluations de situation pouvant conduire à des actions militaires. Dans ce cadre on distingue trois sortes de renseignements. D'abord, le renseignement stratégique donne des informations nécessaires à la prise de décision au plan national ou international. Il concerne les domaines de la biographie, économie, sociologie, transports et télécommunications, géographie militaire, forces armées, politique, science et technologie. Ensuite, le renseignement opérationnel est nécessaire pour la planification et la conduite d'opérations visant des objectifs stratégiques. Il s'intéresse aux moyens militaires, à la structure des forces, à la doctrine, à l'armement et aux équipements et infrastructures. Enfin, le renseignement tactique, nécessaire à l'action, porte sur la connaissance de l'ennemi ou des forces en présence, il fournit des informations sur les circonstances géographiques et atmosphériques, l'attitude de la population civile ou le terrain de l'opération.

Quatre actions principales concernent l'intelligence économique :

- La maîtrise du patrimoine scientifique et technologique et des savoir-faire (identification, connaissance du droit, des règles et normes de la propriété industrielle et immatérielle, application des règles de sûreté et de sécurité industrielle, maîtrise des technologies de l'information, conscience des coûts de l'information),
- La détection des opportunités et des menaces (anticipation du risque, maîtrise des techniques de veille, application du cycle du renseignement, perception de la réalité des rapports de force, recensement des

complémentarités, capacité de détection des réseaux, capacité de déploiement offensif),

- La coordination des activités (sens du dialogue, culture collective de l'information, combinaison opérationnelle de l'information fermée, capacité de mobilisation des réseaux),
- Les pratiques d'influence (maîtrise des technologies de guerre de l'information, valorisation de l'information, investissement dans l'information, appropriation des réseaux d'information).

Dans ce contexte de rapports étroits entre puissance économique et puissance militaire, la distinction entre renseignement et intelligence économique perd une partie de sa pertinence. 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 dans le domaine de l'intelligence économique n'est pas de se substituer à l'entreprise. Il permet :

- d'intégrer le renseignement à caractère diplomatique, politique, économique ou technologique dans le processus de décision au niveau du gouvernement. L'Etat doit accomplir ces missions régaliennes,
- de maintenir son rôle de gardien du patrimoine économique et de développement technologique,
- de renforcer son rôle de stratège, avec la mise d'une véritable doctrine de sécurité économique,
- de développer les relations entre l'administration et le monde de l'entreprise pour élaborer des stratégies globales,
- de garantir la sécurité des citoyens (notamment dans la lutte contre le terrorisme ou l'économie criminelle).

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 » (Tableau 1), ce qui suppose l'existence de méthodes de manipulation légales et compétitives, amis aussi grises et clandestines.

Tableau 1 - Formes de stratégies de « dominance cognitive »<sup>5</sup>

	Dominance cognitive légale et compétitive	Dominance cognitive grise et clandestine
Doctrines 3-13JCS (US) <sup>6</sup>	Propriété et contrôle de l'infrastructure globale d'information permettant d'interdire des flux	Prolifération clandestine de désinformations, destructions des infrastructures d'information rivales
Capacités cognitives	Meilleure coordination et mobilisation spontanée des expertises et des capacités cognitives individuelles et collectives	Interdiction ou paralysie des expertises adverses (discrédit) ; contrôle de la formation des expertises (prosélytisme)

<sup>5</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.

<sup>6</sup> La doctrine 3-13 (américaine) stipule qu'un Etat peut avec un système de commandement et de contrôle centralisé, déconnecter à distance l'infrastructure d'information d'une puissance rivale.

Persuasion	Gestion des parties prenantes de manière ouverte et consultative	Opérations psychologiques visant à masquer la réalité ou favoriser une doctrine par le leurre
Rentes cognitives	Mesure d'incitation et de récompense aux capitaux intellectuels critiques et gestion de la connaissance	Restrictions de la mobilité de l'expertise avec intimidation et rétention des savoir-faire critiques
Défense	Supériorité des systèmes d'interprétation en temps réel permettant de contrecarrer des stratégies de prolifération et d'influence	Désinformation et manipulation des systèmes d'interprétation rivaux ; production de connaissances déformées ; manipulation des modèles mentaux

De nombreuses 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 est l'une des formes sophistiquées de la criminalité. Les campagnes de désinformation ont 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. Dans le domaine militaire, il s'agit d'amener l'adversaire potentiel sur son propre terrain. C'est ce que recherchent aussi les entreprises.

#### B) Le concept de veille technologique

La différence entre les notions de veille et d'intelligence économique est difficile à saisir. La veille n'est qu'une des trois composantes de l'intelligence économique avec les mesures de sécurisation de l'information et les actions d'influence. 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. La « veille » implique l'acquisition d'information (détection et l'accès aux sources), la transmission et le stockage et l'intelligence économique (synthèse des informations utiles). Elle correspond à une approche passive de recueil des informations. Il existe quatre types de veille, qui correspondent à des domaines d'observation différents :

- La veille technologique concerne la recherche fondamentale, les acquis scientifiques et technologiques issus de la recherche, les produits ou services, les designs, les procédés de fabrication, les matériaux et filières, les brevets et normes, les systèmes d'information, les prestations de service qui servent l'image de l'organisation. Elle représente l'ensemble des techniques qui organisent de manière systématique la collecte, l'analyse, la diffusion de l'exploitation des informations techniques utiles à la sauvegarde et à la croissance des entreprises. Elle met en évidence les innovations concrètes ou potentielles d'un secteur industriel particulier, notamment dans le domaine militaire.

- La veille marketing s'occupe des clients, des fournisseurs et sous-traitants, des acheteurs et distributeurs et de la détection des nouveaux marchés.
- La veille concurrentielle traite des concurrents, leurs gammes de produits et substituts, des circuits de distribution, des analyses de coût, des organisations et cultures des entreprises rivales, de l'évaluation de la direction générale des portefeuilles d'activité de l'entreprise. Elle permet de connaître les savoir-faire des concurrents, leur technique de vente et politique de communication.
- 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 correspond au repérage des signaux faibles. Elle permet d'appréhender les tendances de fond (long terme) ou superficielles (court terme).

D. Rouach<sup>7</sup> a mis en évidence les différentes formes de "veilleurs", dont la vigilance peut aller du "guetteur", en état constant d'alerte en vue d'une réaction, au "chasseur", qui sait ce qu'il cherche en vue d'une action (Tableau 2).

Tableau 2 – Les types de veilleurs

Les types du veilleur	État d'esprit	Méthodes et modes d'action	Entreprises concernées
Guerriers	Esprit de guerre économique Lutte acharnée contre la désinformation Guerre des brevets et des contrefaçons Situation offensive	Outils sophistiqués, Méthodes variables (charge d'éthique) Moyens illimités ou importants Équipe de leaders	l'Oreal, ELF, Michelin, Boeing, Bouygues, Dassault, Shell, Motorola, Xerox, Canon, Toshiba, Mitsubishi
Offensifs	Anciens des Services secrets reconvertis Traitement pointus des données et postes d'analystes Chasse à l'information stratégique	Moyens importants Professionnalisme et éthique Un veilleur "leader" Valorisation de Human Intelligence (contacts) "Humint"	Nestlé, Saint-Gobain, Air Liquide, Schneider, Alcatel, Airbus
Actifs	Construction d'un observatoire de la	Moyens limités démarrage d'un networking de	Niveau de veille des firmes françaises et des

<sup>7</sup> Rouach D., 1999, La veille technologique et l'intelligence économique, PUF, Que sais-je ? n°3086.



	concurrence	veille opérationnelle	PME américaines
Réactifs	Opportunistes	Réagir aux attaques Budgets très limités	majorité des PME françaises
Dormeurs	pas d'actions spécifiques	Aveuglement et passivité	

Se pose alors la problématique légalité-légitimité dans la pratique de l'intelligence stratégique, qui se traduit par une classification des différentes actions entre les actions normales, les actions de violence légale (légales mais rejetées par la population), les actions informelles (illégales mais tolérées) et les actions criminelles. L'intelligence économique pose le problème de la formation, de la recherche et développement, de la production de savoir à haute valeur ajoutée et de la protection juridique. Elle met également en lumière la nécessité d'une organisation auprès du gouvernement afin de construire une institution spécifique au service des entreprises et du gouvernement. Dans le cadre d'une procédure négociée de désarmement, la question de l'intelligence économique ne peut pas être ignorée des négociateurs, car il s'agit d'une activité déstabilisatrice pour les acteurs<sup>8</sup>.

### **En 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.

Les Etats-Unis utilise beaucoup la société de l'information pour développer des stratégies d'influence sur le plan économique ou culturel et notamment dans des domaines où les manipulations de la connaissance sont nombreuses comme la lutte anti-corruption, la défense de l'environnement, la santé alimentaire, la protection sociale ou la protection de la démocratie. Dans le secteur militaire, la désinformation est la règle<sup>9</sup>. Cependant, l'écart entre le militaire et le civil diminue. Il en résulte un rapprochement net entre l'intelligence économique et le renseignement militaire.

### **Bibliographie**

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.

---

<sup>8</sup> Fontanel, J., Ward, M. (2002), A hard look at the costs of peace, *World Economics*, Vol.3, n.2, April-June 2002.

<sup>9</sup> Fontanel, J., Bensahel, L. (2005), *Intelligence économique bet sécurité militaire*, Volume XXI, Fascicule, 2, n° 54, Janvier

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.

Fontanel, J., Bensahel, L. (2002), Les Stratégies de la guerre économique in « Globalisation économique et sécurité internationale. Introduction à la géoéconomie ». (Edition Jacques Fontanel, Avant-propos de K.Arrow), Côté Cours, Grenoble, décembre 2002.

Fontanel, J., Ward, M. (2002), A hard look at the costs of peace, World Economics, Vol.3, n.2, April-June 2002.

Fontanel, J., Bensahel, L. (2005), Intelligence économique bet sécurité militaire, Volume XXI, Fascicule, 2, n° 54, Janvier.

Fontanel, J. (2005), La globalisation en « analyse ». Géoéconomie et stratégie des acteurs, L'Harmattan, Paris.

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

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.

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 .