



CENTRE D'ÉTUDES  
ET DE RECHERCHE  
DE L'ÉCOLE MILITAIRE

## L'intelligence économique, enjeu politique, fonction stratégique et discipline universitaire

« Une appellation à contrôler »

Par Francis BEAU  
Chercheur associé au CEREM<sup>1</sup>

2006

**Francis Beau**, actuellement consultant en "maîtrise de l'information stratégique", a exercé différentes responsabilités au Centre d'Exploitation du Renseignement Militaire (1989-1991), puis à la sous-direction "Exploitation" de la Direction du Renseignement Militaire (1992-1997) (2000-2005), où il a mis en place un outil sémantique d'acquisition de l'information électronique, puis conçu et mis en oeuvre une méthode de capitalisation dynamique des connaissances partagées en réseau. Il est l'auteur d'un ouvrage sur l'exploitation du renseignement, prix 1996 de la Fondation pour les Etudes de Défense (Renseignement et société de l'information, La Documentation Française, 1997)

\*

*Concept politique aux connotations encore ambiguës, fonction stratégique trop souvent incomprise, discipline universitaire mal reconnue, l'intelligence économique peine encore souvent, malgré des progrès récents, à se traduire en pratiques effectives dans l'entreprise. Avant toute réflexion sur ses applications pratiques, la discipline doit être dotée d'un socle doctrinal stable : une "appellation contrôlée" aux contours parfaitement délimités doit définitivement s'imposer, marquant clairement la distinction entre objet et finalités, information et action, renseignement et stratégie, fonction opérationnelle de renseignement et politique publique de compétitivité. A l'aide d'un regard nouveau éclairé par une longue expérience de l'exploitation du renseignement<sup>1</sup>, ce premier article tente de proposer des clarifications susceptibles de contribuer à consolider les fondations. Il ouvre ainsi la voie à la construction d'un modèle théorique, voué au développement de pratiques professionnelles spécifiques associées à des métiers reconnus. Reposant sur l'adaptation aux progrès technologiques de méthodes de travail éprouvées, beaucoup plus que sur une simple accumulation d'outils nouveaux, ce modèle fera l'objet d'un prochain article.*

\*

---

<sup>1</sup> **Centre d'Etudes et de Recherche de l'École Militaire**

CEREM - Ecole Militaire – 21, place Joffre – 00445 Armées

Tél. : 01 44 42 45 34 - Fax : 01 44 42 43 84

Internet : [publications@cerems.defense.gouv.fr](mailto:publications@cerems.defense.gouv.fr)

La pratique de l'intelligence économique n'est pas nouvelle, loin s'en faut, mais la formulation explicite du concept, rendue nécessaire par une certaine "dématérialisation" de l'économie et l'extraordinaire évolution récente des technologies de l'information, ne remonte qu'à quelques décennies. L'analyse des fondements tant économiques que technologiques de ce concept fait ressortir sans aucune ambiguïté trois grands enjeux pour l'intelligence économique : un premier enjeu **politique** de soutien à l'activité nationale, un deuxième enjeu **stratégique** de reconnaissance et de surveillance de l'environnement concurrentiel au profit de la conduite de l'activité économique, un troisième enjeu **universitaire** de recherche et d'enseignement au service d'une discipline nouvelle à mi-chemin entre les sciences cognitives et les sciences économiques.

Depuis la parution du rapport Martre en 1994, la notion d'intelligence économique s'est largement répandue dans le domaine de l'entreprise, comme dans le monde universitaire. Cet essor a favorisé l'apparition sur le marché de nombreuses sociétés proposant des outils et du conseil en matière d'intelligence économique, ainsi que l'arrivée massive d'une "population" de spécialistes des métiers de l'information, de la stratégie et de la sécurité. L'importance de ces développements récents fait que la notion englobe désormais un ensemble de réalités différentes tellement vaste que l'intelligibilité du concept en souffre. Pour que l'ensemble du monde de l'entreprise adhère pleinement à ce dernier et le transforme en pratiques effectives, des efforts de clarification s'avèrent nécessaires.

"Ce qui caractérise notre époque", remarquait naguère Albert Einstein, "c'est la perfection des moyens et la confusion des fins". Dans notre domaine de préoccupation, on serait tenté de le paraphraser en observant : "ce qui caractérise l'intelligence économique de nos jours, c'est la perfection des outils et la confusion des fins". Pour être plus juste, le constat devrait être reformulé ainsi : "ce qui caractérise l'intelligence économique aujourd'hui, c'est la perfection des technologies, la profusion des outils, l'absence de concepts d'emploi associés et une certaine confusion des fins".

Ce constat peut sembler sévère, mais il n'en reflète pas moins une réalité que l'on ne peut ignorer et qui, malgré de nets progrès, n'a pas encore suffisamment évolué depuis l'état des lieux dressé en 2003 par Bernard Carayon. Le député du Tarn parlait en effet, dans l'introduction de son rapport parlementaire sur l'intelligence économique, d'un concept "devenu l'objet, dix ans après le rapport Martre (...), d'efforts disparates et désordonnés, et parfois de ratiocinations d'intellectuels, de barbouzeries d'officines, ou de verbiages anglo-saxons de consultants", ajoutant un peu plus loin : "Voilà l'échec majeur des Français : s'être focalisés sur les moyens et avoir occulté les fins..."<sup>2</sup>.

Cette situation freine le développement harmonieux de l'intelligence économique au sein des entreprises françaises en exacerbant les vieux paradoxes auxquels se heurte la pratique quotidienne de la discipline depuis ses origines, parmi lesquels on peut citer :

- l'indispensable besoin de respectabilité conduisant à "gommer" l'aspect "sulfureux" du renseignement trop souvent assimilé à l'espionnage, en contradiction avec la nécessité de sensibiliser aux impératifs de protection (contre espionnage) et avec les dérives d'une promotion médiatique nécessaire, mais inmanquablement attirée par le côté "croustillant" des affaires d'espionnage ;
- la nécessité de promouvoir une culture du partage, de favoriser la diffusion de l'information et la mutualisation des moyens, en conflit avec les impératifs de sécurité face à la concurrence et avec une tendance naturelle des individus à la rétention d'information ;
- les impératifs de rentabilité confrontés aux difficultés à apprécier les retours sur investissements ;

---

<sup>2</sup> Bernard CARAYON, Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale (Rapport au Premier ministre), Juin 2003.

- l'importance des investissements fréquemment consentis, opposée à des résultats souvent peu encourageants en raison de l'inadaptation de certains outils "usines à gaz" dont la promotion est assurée par de nombreux prestataires peu scrupuleux profitant d'une demande en forte croissance générée par l'avènement de "l'ère" de l'information électronique ;
- la profusion des formations de spécialistes comparée à la pauvreté de l'offre en termes d'emplois.

## **Un enjeu de politique publique au service de la compétitivité.**

L'important travail réalisé par Bernard Carayon en 2003 dans son rapport parlementaire a permis de définir le champ d'application d'une politique publique d'intelligence économique, d'en déterminer les grandes orientations et d'identifier les principales difficultés structurelles à vaincre. Malgré cela, la traduction du concept en pratiques concrètes demeure toujours problématique, tandis que ses finalités souffrent encore d'ambiguïtés préoccupantes.

Dans son rapport, Bernard Carayon dresse un constat sévère de la situation du moment. Il propose une politique nationale, dotée d'une articulation territoriale, fondée sur la sécurité de nos intérêts économiques, la compétitivité de nos entreprises et l'influence de la France dans le monde. Les grandes lignes du concept ainsi tracées, la direction d'ensemble étant donnée, la finalité politique devrait être désormais claire : il s'agit de mettre en oeuvre une véritable politique industrielle, doublée d'une politique de sécurité économique, d'une politique nationale (et européenne) d'influence au sein des instances internationales et d'une politique d'éducation adaptée à la réalisation de ces objectifs. Pourtant, la persistance de certaines confusions freine encore très sérieusement sa traduction dans les faits.

### **Un vocabulaire à clarifier**

Pour se traduire en pratiques concrètes, le concept politique doit impérativement se démarquer de ces "barbouzeries d'officines" en se débarrassant de toutes les ambiguïtés parfois véhiculées par les discours mobilisateurs, nécessairement simplificateurs, destinés à "galvaniser les troupes". Le vocabulaire guerrier, dont l'ambiguïté est la source de nombreux malentendus, ainsi que la notion équivoque de "patriotisme économique", doivent être bannis de l'écriture officielle du concept.

### **"Guerre économique", métaphore ou abus de langage ?**

Historiquement, le concept d'intelligence économique s'est d'abord développé à partir d'une nouvelle grille de lecture de la mondialisation qui semblait s'imposer. Fondée sur la notion de "guerre économique"<sup>3</sup>, cette conception avait pour principaux leviers, "la culture du combat", "l'affrontement économique", "le renseignement économique" ou "les actes subversifs"<sup>4</sup>. La rencontre de cette vision avec celle du monde universitaire a permis un changement de la forme et du vocabulaire : le "renseignement économique" et "l'affrontement économique" cédaient la place à "l'intelligence économique", mais le fond restait toujours attaché à une perception belliqueuse des relations économiques entre Etats.

---

<sup>3</sup> Expression utilisée dès 1971 par Bernard ESAMBERT, auteur de "La Guerre Economique Mondiale" (1991) et "Le Troisième Conflit Mondial" (1977).

<sup>4</sup> Expressions citées par Hélène MASSON (Les fondements politiques de "l'intelligence économique", Thèse de doctorat en science politique Université Paris Sud-XI, décembre 2001.

Cette perception correspond malheureusement à une certaine réalité qui ne peut en aucun cas être occultée. S'il convient donc d'être parfaitement conscient de la situation réelle pour la dénoncer et la combattre, la perception qu'on en a ne doit cependant pas se transformer en vision politique : il ne saurait être question en effet de fonder des rapports entre Etats sur la constitution de "modèles guerriers de conquête" et une "logique d'affrontements économiques"<sup>5</sup>.

Ce climat de concurrence exacerbée dans laquelle évoluent nos entreprises incite en particulier certaines personnalités universitaires, économiques ou politiques à décrire la scène internationale comme un théâtre de guerre où "**tous les coups sont permis**". Le constat est implacable, il serait naïf et dangereux de l'ignorer : la compétition internationale se durcit, nos entreprises doivent être à même de rester parmi les meilleures.

Cela étant posé, on ne peut pas se limiter à ce simple constat pour exhorter nos entreprises à la compétitivité. Il est indispensable de préciser que celle-ci ne peut pas être obtenue par tous les moyens. Il faut en effet à tout prix éviter, qu'un tel constat puisse être interprété comme un encouragement officiel à exceller dans l'art de se développer dans un univers sans foi ni loi. Encourager les entreprises françaises à rester, ou à devenir les meilleures mondiales, est sans aucun doute parfaitement louable. Le faire, dans ce contexte présenté comme **anarchique, sans exiger au préalable** des pouvoirs publics, la **mise en oeuvre des moyens législatifs, diplomatiques ou répressifs indispensables à la protection des entreprises**, risque trop malheureusement d'être perçu comme une invitation à recourir à tous les "coups", même à ceux que la loi ou la morale réprime. Dans de telles conditions, il devient difficile de "gommer" le côté "sulfureux" du renseignement, et on peut comprendre les réticences de nombreux chefs d'entreprises ou citoyens, qui ne considèrent pas qu'une communauté internationale où tous les coups seraient permis soit une fatalité.

L'utilisation de la métaphore guerrière contribue à entretenir la confusion entre le domaine de l'économie et celui de la lutte armée entre nations. Tant que cet amalgame demeurera, l'intelligence économique souffrira de son rapprochement inévitable avec le renseignement "de guerre"<sup>6</sup>. L'économie obéit au droit, met en jeu des concurrents et a pour objectif de contribuer à la prospérité de tous. A l'inverse, la guerre, la vraie, celle qui oppose les nations et tue des millions d'êtres humains, découle de l'échec du droit, met en jeu des ennemis et débouche toujours, lorsqu'elle est menée à son terme, sur la ruine des populations.

La métaphore permet d'imager d'un terme concret particulièrement fort l'abstraction d'un discours pour l'éclairer et frapper les esprits. Elle ne peut pourtant s'utiliser, sans risque de malentendu, que lorsqu'elle intervient dans un domaine clairement distinct de la réalité concrète à laquelle elle est empruntée. La guerre est une chose trop grave pour prendre le risque qu'un discours lui empruntant son vocabulaire puisse être interprété au 1er degré.

Les métaphores guerrières sont toujours dangereuses, car prises à la lettre par des esprits simples ou malintentionnés, elles peuvent devenir des abus de langage dramatiques<sup>7</sup>. Dans le discours officiel, qui ne peut pas s'abstraire du contexte diplomatique des relations entre Etats, assimiler le commerce international à un théâtre de guerre où tous les coups seraient permis constitue sans aucun doute un abus de langage.

S'il faut absolument manier la métaphore, le langage sportif serait indéniablement plus adéquat : féliciter les entreprises "victorieuses" dans une "compétition économique sans

---

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Service spéciaux ou renseignement militaire dans le cadre d'un conflit déclaré.

<sup>7</sup> Pour prendre un exemple dans un domaine différent, l'expression "guerre sainte" constitue un abus de langage emprunté au concept religieux de Jihad (lutte) qui représente, dans l'Islam modéré, un combat intérieur de l'âme contre les passions : on peut constater tous les jours les ravages que peut provoquer, l'existence dans un texte "officiel" (le Coran), d'une telle métaphore.

merci" ne prêterait plus à confusion et permettrait à la puissance publique d'exercer en toute clarté le rôle "d'arbitre" qui est le sien : dire et faire respecter les "règles du jeu". L'entreprise évolue dans un univers concurrentiel particulièrement dur et donc menaçant. Sans ignorer le moins du monde cette évidence, les autorités universitaires ou politiques doivent à tout prix éviter de tomber dans l'excès inverse en entretenant chez les acteurs économiques cette sorte de paranoïa guerrière que l'on constate parfois. Lorsque, en l'absence de législation adéquate, la concurrence est déloyale ou des intérêts stratégiques sont menacés, l'Etat se doit de légiférer ou d'intervenir auprès des instances internationales ad hoc pour préserver ou faire respecter ses intérêts. S'agissant de relations internationales, on conçoit aisément que l'utilisation d'un vocabulaire guerrier soit ici pour le moins inapproprié.

La politique publique préconisée par Bernard Carayon prend là tout son sens. Sans pour autant faire preuve d'angélisme, l'objectif politique reste pourtant bien, in fine, d'empêcher toute logique d'affrontements économiques entre Etats, et non de promouvoir la constitution de "modèles guerriers de conquête économique".

### **Le patriotisme économique, une expression équivoque**

Nous n'entrerons pas ici dans le débat politique complexe opposant les tenants d'un libéralisme pur et dur (qui n'est véritablement respecté par personne), aux partisans d'un interventionnisme d'Etat mesuré (couramment pratiqué pour ne pas se soumettre à la "dictature des marchés"). On peut cependant se poser la question du bien-fondé de l'expression "patriotisme économique", dont les multiples interprétations vont bien au-delà des seules manoeuvres destinées à faire barrage aux projets d'OPA qui font aujourd'hui la une de l'actualité.

Introduite à l'origine par les premiers théoriciens de l'intelligence économique, imprégnés de la perception d'une scène internationale dominée par la guerre économique, l'expression désigne "le moyen de sauvegarder une souveraineté menacée", voire "l'outil historique d'un expansionnisme mondial"<sup>8</sup>. Tout naturellement, elle se fonde progressivement dans le corpus doctrinal de l'intelligence économique au point que les deux expressions y sont utilisées de manière pratiquement indifférente.

L'actualité récente aidant, le "patriotisme économique" a désormais gagné le discours politique, dans lequel il s'identifie à la mise en oeuvre d'une politique publique d'intelligence économique. Dans l'esprit du grand public, il s'assimile chez les uns, à une politique de protectionnisme économique, chez d'autres à une incitation individuelle à acheter, à produire ou à embaucher "chez soi", sans que l'on sache jamais bien si ce "chez soi" se limite à "sa" région, à la France, à l'Europe ou à l'Occident "développé". Dans le contexte actuel de grands bouleversements politiques, économiques et industriels à l'échelle de la planète, l'expression affiche clairement ses limites et ses contradictions.

La notion de patriotisme appliquée à l'économie est trop ambiguë pour être utilisée sans risques. Outre le fait qu'elle participe au langage guerrier dont les inconvénients ont été soulignés précédemment, sa charge symbolique faite d'héroïsme, d'abnégation et d'esprit de sacrifice paraît bien mal adaptée au contexte économique. Son application à la défense d'intérêts économiques, faisant appel à la préférence nationale, et garantissant la cohésion sociale dans le cadre d'une véritable politique publique, la rapproche trop de cette autre notion beaucoup moins noble qu'est le nationalisme. On sait, depuis la fin de la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, jusqu'où le nationalisme élevé au rang de politique sociale peut conduire.

---

<sup>8</sup> Jean-Louis LEVET, Jean-Claude TOURET, (cités par Hélène MASSON, op. cit).

Le **patriotisme** est une valeur de temps de guerre qui légitime le recours au sacrifice suprême pour défendre la nation en danger. En temps de paix, cette valeur a deux substituts : le **civisme** qui indique un dévouement du citoyen pour sa "Cité", et l'**esprit de défense** qui implique une vigilance permanente pour préserver les intérêts nationaux.

Malheureusement, si le civisme est bien une qualité garante de cohésion sociale, celle-ci ne concerne que la relation de l'individu à la collectivité et ne s'applique pas à l'action politique qui est, par nature, au service de la Cité. **Le civisme économique, qu'il soit pratiqué par des individus ou des entreprises, est sans aucun doute à encourager, mais il ne constitue en rien une politique publique.**

L'esprit de défense quant à lui, s'il est indispensable en temps de paix, reste néanmoins bien aléatoire à garantir dans les comportements individuels. Ces derniers sont en effet naturellement peu enclins à la défiance, lorsqu'ils sont guidés par l'esprit d'ouverture inhérent à toute pratique économique. Dans un monde instable qu'il convient de "pacifier", il vaut mieux encourager nos concitoyens à considérer prioritairement "l'étranger" comme un partenaire, un fournisseur ou un client éventuel, parfois comme un concurrent potentiel, mais toujours comme un ami. Il faut à tout prix éviter de les inciter à le percevoir systématiquement comme un ennemi "héréditaire", dans un monde livré aux affrontements "patriotiques".

Bien sûr, le monde qui nous entoure n'est pas par nature pacifique, loin s'en faut. Les tensions auxquelles il est soumis sont énormes. Mais il est pour l'instant en paix, et il doit le rester. Depuis que le monde est monde, la pacification de l'espace environnant pour favoriser les échanges commerciaux a toujours été un objectif politique majeur dans les grandes démocraties. Le maintien de la paix dans le monde est une mission régaliennne confiée par le pouvoir politique aux diplomates, et parfois, en derniers recours, aux militaires. Il serait dommage de compromettre d'emblée les moyens politiques et diplomatiques, en sollicitant une fibre patriotique qui ne demande qu'à être excitée chez des citoyens en proie à un sentiment d'inquiétude croissant face à une mondialisation de plus en plus difficile à maîtriser.

Bien sûr, la sécurité nationale est l'affaire de tous : citoyens, entreprises et pouvoirs publics doivent y travailler ensemble. Mais il serait illusoire et dangereux de penser que la sécurité et la préservation des intérêts nationaux puissent reposer, en temps de paix, sur l'esprit de défense d'entreprises "citoyennes", dont la finalité demeure, dans nos économies libérales, la recherche du profit.

**La défense des intérêts vitaux de la nation est une affaire trop sérieuse pour qu'on puisse envisager de la faire reposer aussi peu que ce soit sur de quelconques bonnes volontés ou initiatives privées.**

### **Une finalité affichée pour une politique publique affirmée**

La défense des intérêts vitaux de la nation est donc bien une affaire politique : il s'agit, là encore, de la politique publique proposée par Bernard Carayon, qui s'intègre dans une politique globale, visant à "définir une stratégie de sécurité nationale englobant la Défense nationale, la protection de notre économie et un système d'alerte contre les nouvelles menaces"<sup>9</sup>. Cette politique doit favoriser le rassemblement d'acteurs publics et privés, autour d'objectifs stratégiques définis en commun, dans le strict respect des compétences et prérogatives des uns et des autres ainsi que de leurs intérêts respectifs<sup>10</sup>. Elle ne doit pas

---

<sup>9</sup> Bernard CARAYON, rapport d'information déposé par la Commission des Finances, de l'Economie générale et du Plan, La stratégie de sécurité économique nationale, Assemblée nationale, juin 2004.

<sup>10</sup> Intérêt général pour les pouvoirs publics, intérêts individuels pour le privé.

pour autant se diluer dans l'expression fourre-tout de "patriotisme économique", propre à susciter un amalgame néfaste avec la notion de civisme. Cette dernière vertu, en effet, mérite sans aucun doute d'être promue auprès des particuliers ou des entreprises, mais n'a rien à voir avec une véritable politique de défense des intérêts nationaux, sauf à encourager le recours à l'autodéfense.

**C'est à l'Etat, garant de la satisfaction du bien commun, et à ses institutions, d'assumer la responsabilité de la défense des intérêts nationaux.**

Cette tâche régalienne englobe un large éventail de politiques (étrangère, de sécurité, industrielle, ...) dont l'intelligence économique peut être considérée comme un des instruments. La **finalité** de cet outil apte à assurer la sécurité de nos intérêts économiques, la compétitivité de nos entreprises et l'influence de la France dans le monde, au bénéfice de l'emploi, s'inscrit bien ainsi dans le cadre d'une **véritable politique sociale**.



Ainsi clarifié, en bannissant la métaphore guerrière et en évitant toute référence au patriotisme économique, le concept politique, sur lequel doit pouvoir s'appuyer l'intelligence économique, permet de dissiper, auprès des forces vives de la nation, les nombreuses confusions qui freinent encore trop souvent la mise en pratique dans les entreprises de ses principes les plus élémentaires. Cet effort de clarification est le préalable indispensable à la mise en oeuvre d'une politique publique, dénuée de toute ambiguïté, susceptible de se traduire en pratiques effectives ancrées dans les réalités économiques concrètes auxquels sont confrontés quotidiennement les chefs d'entreprise.

L'enjeu politique de soutien à l'activité nationale peut se résumer ainsi :

**L'intelligence économique procède d'un concept politique** qui repose sur la mise en oeuvre par les pouvoirs publics d'une véritable politique de **compétitivité internationale**. Politique industrielle, doublée d'une politique de sécurité économique, soutenue par une politique nationale (et européenne) d'influence au sein des instances internationales, celle-ci doit être associée à une politique d'éducation et de recherche, apte à garantir sa mise en oeuvre au sein des administrations concernées, et à en assurer le pendant stratégique dans les entreprises.

On pourrait ainsi promouvoir un concept politique de "**compétitivité internationale**", de dimension territoriale, nationale ou communautaire<sup>11</sup>, qui affirmerait le caractère fondamental de la politique publique en la démarquant franchement des instruments qui en sont le prolongement.

## **Un instrument vital au service de la stratégie.**

« Face à la **complexité croissante** de l'environnement **technologique, social et géopolitique** (liée à l'apparition de nouveaux acteurs), et face à l'enchevêtrement et à l'interdépendance des niveaux d'actions (local, national, européen et international), la

---

<sup>11</sup> Selon qu'elle s'applique au niveau des collectivités territoriales, au niveau national ou au niveau d'entités plus vastes (Union Européenne ou toute autre communauté politique).

nouvelle compétence des firmes s'exerce surtout au coeur d'une **réalité économique de plus en plus immatérielle.** »<sup>12</sup>

Si le rapport Carayon a permis de donner récemment au concept d'intelligence économique la dimension politique qui lui manquait en France, il n'en reste pas moins que l'expression s'applique, depuis qu'elle a été "institutionnalisée" en 1994 par le rapport Martre, à une fonction économique centrée sur la maîtrise de l'information au service de la stratégie. Etant donc désormais bien entendu que l'intelligence économique repose avant tout sur une politique publique dont l'Etat ne peut pas se défaire sur le privé, il ne faut pourtant pas perdre de vue qu'elle doit se traduire par une fonction opérationnelle de soutien à la conduite quotidienne de l'activité industrielle, financière et commerciale. Ce faisant, la notion d'intelligence économique passe d'une dimension politique à une dimension stratégique : appliqué à la conduite de l'activité économique, le **concept politique** cède la place à une **fonction** vitale au service de la stratégie, fonction qu'il convient de désigner en la distinguant clairement du concept dont elle découle.

### **Savoir et comprendre pour agir**

Parmi les nombreuses définitions de l'intelligence économique citées en annexe du rapport Carayon, celle de Jean-François Bernardin, président de l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI), constitue une bonne présentation de la fonction stratégique : il s'agit, pour lui, de "l'ensemble des **processus** qui permet au **décideur** d'avoir une bonne **compréhension du terrain sur lequel il opère** à partir des données utiles disponibles pour prendre des décisions stratégiques. Autrement dit : **savoir et comprendre pour agir**"<sup>13</sup>.

L'intelligence économique en entreprise<sup>14</sup> est donc bien plus qu'un état d'esprit ou une simple démarche, comme on la présente trop souvent. C'est une véritable activité opérationnelle, au même titre que bien d'autres au sein de l'entreprise. Elle a pour fonction d'assurer la reconnaissance et la surveillance de l'environnement concurrentiel, sécuritaire, financier, industriel, commercial et technologique au profit de la conduite quotidienne de l'activité de l'entreprise. Elle met en jeu l'ensemble des processus cognitifs complexes par lesquels tout organisme acquiert des informations sur son environnement, et les traite<sup>15</sup> pour ajuster son comportement. L'ensemble de ces processus sont résumés dans l'expression "maîtrise de l'information".

Si la stratégie militaire est l'art de diriger les moyens en vue de la victoire, la stratégie économique pour une entreprise doit être l'art de diriger les moyens dont elle dispose en vue d'assurer sa réussite. Pour diriger, il faut :

- voir (détecter, écouter ou reconnaître),
- pour savoir (discerner ou entendre c'est-à-dire comprendre),
- puis pouvoir (réussir).

L'intelligence, au sens premier du terme, comme d'ailleurs dans son sens anglo-saxon de renseignement, est une capacité à connaître puis à comprendre (voir pour savoir). Comme le renseignement, elle participe à la réussite sans toutefois se confondre avec l'action (direction, pouvoir) qu'elle se contente d'éclairer. Le renseignement ou l'intelligence

---

<sup>12</sup> Jean-François PEPIN, "L'intelligence économique appliquée à la direction des systèmes d'information", Préambule au rapport du Cigref, mars 2005.

<sup>13</sup> Jean-François BERNARDIN (cité dans Bernard CARAYON, Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale, Rapport au Premier ministre, Juin 2003).

<sup>14</sup> Pour simplifier le propos, les processus sont décrits ici dans le cadre privé de l'entreprise, mais il va de soi qu'ils s'appliquent de manière identique, que le cadre soit public ou privé.

<sup>15</sup> Par traitement, il faut entendre toutes les opérations destinées à assurer la mise à disposition aux organes de décision de toute l'information qui leur est utile au moment où elle leur est utile et en toute sécurité.

économique sont à la stratégie ce que les sens et l'intelligence sont au cerveau humain, un instrument de perception et de compréhension de la réalité ambiante permettant au cerveau de diriger l'action. Agir c'est décider. Pour décider, il faut connaître. A chaque niveau de l'entreprise, dans chaque branche et dans chaque métier, le renseignement est un instrument au service de l'action à laquelle il ne doit en aucun cas se substituer.

L'intelligence économique doit donner à l'entreprise la faculté de connaître et de comprendre au mieux l'ensemble du domaine d'exercice de ses moyens pour en assurer le meilleur usage en toute sécurité et contribuer ainsi à la réussite de ses projets. Elle a pour vocation "d'éclairer" la direction stratégique et opérationnelle de l'entreprise, en aucun cas de se substituer à elle. Elle est donc au coeur de la stratégie d'entreprise, couvrant également l'ensemble de son domaine d'action sans toutefois se confondre avec l'une ou l'autre de ses activités opérationnelles auxquelles elle se trouve pourtant étroitement associée. L'imbrication de la fonction renseignement et des fonctions de direction stratégique et d'action opérationnelle est totale, mais les spécificités de chacune d'entre elles doivent être clairement distinguées : la stratégie décide et oriente l'activité opérationnelle, tandis que le renseignement se contente, à tous les niveaux de direction ou d'exécution, d'éclairer, d'informer, de suggérer ou à la rigueur de conseiller.

L'intelligence économique alimente en information l'ensemble des acteurs opérationnels de l'entreprise, mais elle se nourrit également de tout ce que ces derniers génèrent en interne ou collectent dans leurs contacts quotidiens avec l'environnement extérieur. L'architecture d'un dispositif d'intelligence économique doit être calquée sur celle des processus opérationnels : l'ensemble des étapes du cycle de l'information est réalisé à chaque niveau du processus, chaque cycle apportant là où il est pratiqué la plus-value correspondant aux compétences et aux responsabilités de l'échelon considéré au sein de la chaîne opérationnelle.

### **Une appellation à contrôler**

Malgré la confusion entretenue par la double acception du mot "intelligence", trop souvent confondu avec "espionnage" alors qu'il traduit en réalité, comme le mot renseignement, une capacité à connaître puis à comprendre pour agir à bon escient, Bernard Carayon souligne la nécessité de maintenir la "marque" sur laquelle tout le monde s'entend. Notons toutefois que, bien qu'elle soit désormais d'usage courant dans les milieux spécialisés, elle demeure mal connue du grand public, mal interprétée et souvent mal comprise dans l'entreprise. Un effort de pédagogie s'impose donc, que seule l'utilisation d'un vocabulaire précis, distinguant le concept politique de la fonction stratégique pourra permettre.

Même si le rejet systématique de la métaphore guerrière peut contribuer à réduire les chances d'amalgame avec toute activité d'espionnage, il n'en reste pas moins que les mots intelligence en anglais, inteligencia en espagnol signifieront toujours "renseignement", et l'expression intelligence économique continuera à désigner le renseignement économique, cette capacité à connaître puis à comprendre l'environnement économique pour agir à bon escient.

On peut déjà voir ici l'intérêt qu'il y a à bien distinguer la dimension politique d'une activité publique de compétitivité internationale, de la dimension fonctionnelle du renseignement économique : c'est généralement l'implication de l'Etat ou de ses "services" dans des activités de renseignement qui ravive immédiatement dans le public les soupçons de "barbouzerie". Les "professionnels de la veille et de l'intelligence informationnelle", qui se félicitent des récentes initiatives publiques à la suite de la parution du rapport Carayon,

n'expriment rien d'autre lorsqu'ils réclament néanmoins une clarification des domaines d'action respectifs des prestataires publics ou parapublics et privés<sup>16</sup>.

### Une définition officielle à arrêter

Pour passer du concept politique de compétitivité internationale à la pratique de l'intelligence économique, une définition officielle concrète de cette fonction qui consiste à "savoir et comprendre pour agir" doit impérativement émerger. Les 22 définitions que le rapport Carayon cite en annexe confirment en effet le diagnostic de l'introduction : il est bien difficile de s'y retrouver dans le résultat de dix années "d'efforts disparates et désordonnés, ...".

Une définition donnée par le Haut responsable en charge de l'intelligence économique auprès du Premier ministre, monsieur Alain Juillet, permet d'y voir plus clair : "**L'intelligence économique**", nous dit-il, "est un mode de gouvernance dont **l'objet** est la maîtrise de l'information stratégique et qui a pour **finalité** la compétitivité et la sécurité de l'économie et des entreprises"<sup>17</sup>.

L'utilisation du terme "gouvernance" présente le double avantage de placer l'intelligence économique à son juste niveau, celui des autorités de direction, évitant ainsi de la confiner à une obscure cellule de veille ou au seul domaine d'action d'un DSI, tout en élargissant son champ d'action au-delà de l'entreprise, à la sphère politico administrative. Son caractère générique ne permet cependant pas de marquer la différence de nature essentielle qu'il y a entre le concept politique de compétitivité internationale et la fonction stratégique d'intelligence économique. Or, la mise en oeuvre du concept politique, on l'a vu, recouvre un ensemble de tâches dont l'objet dépasse très largement la seule maîtrise de l'information. Il en résulte une confusion des genres qui nuit à la bonne compréhension du dispositif.

La distinction entre le concept politique, dont l'Etat se réserve la mise en oeuvre, et la fonction stratégique, qui s'étend à l'entreprise, s'avère nécessaire pour éviter toute confusion, en marquant clairement leur différence de nature. Cette distinction ne signifie en rien néanmoins que la fonction stratégique ne soit pas également un instrument à la disposition de l'Etat, plus ou moins utilisé selon le degré de dirigisme économique du pouvoir en place.

On peut prendre toute la mesure de la confusion qui s'installe, lorsque le patriotisme économique, dont on a déjà vu les inconvénients, vient se substituer dans le discours officiel à l'intelligence économique, au point que les deux expressions sont utilisées de manière parfaitement indifférente : on est bien là dans le domaine politique touchant aux fonctions régaliennes de préservation des intérêts nationaux, mais l'utilisation de l'expression "patriotisme" laisse penser que le discours s'adresse au citoyen (particulier ou entreprise), alors qu'en même temps, son objet ne se limite absolument pas à la seule maîtrise de l'information.



S'il faut donc conserver la "marque", il est néanmoins souhaitable de réserver celle-ci à la fonction stratégique (renseignement économique) comme l'usage l'a consacré depuis le rapport Martre : c'est le seul moyen d'éviter toute confusion des genres entre, d'une part, ce qui a pour seul objet la maîtrise de l'information et, d'autre part, ce qui relève exclusivement

---

<sup>16</sup> Cf. Carlo REVELLI, Code de bonne conduite des professionnels de la veille et de l'intelligence informationnelle, <http://www.veille.net/index.html>, novembre 2004.

<sup>17</sup> Alain JUILLET (cité dans, L'intelligence économique appliquée à la Direction des Systèmes d'Information, rapport du Cigref, mars 2005).

de l'action politique, même si les deux ont pour finalité commune la compétitivité et la sécurité de notre économie.

Si l'on accepte de réserver la marque "intelligence économique", comme l'indique si bien son libellé et comme l'usage l'a consacré, à la fonction destinée à connaître et comprendre son environnement économique pour agir à bon escient, on peut proposer la définition suivante :

L'intelligence économique est une fonction stratégique, dont l'objet est la maîtrise de l'information et qui a pour finalité, la compétitivité et la sécurité de l'économie et des entreprises, dans le cadre d'une politique publique de compétitivité internationale assurant le développement industriel et la préservation des intérêts stratégiques nationaux.

L'objet de la fonction stratégique est ici parfaitement délimité : "la maîtrise de l'information". Les fins, déterminées en amont par le concept politique, sont également claires : "compétitivité et sécurité" de "l'économie et des entreprises" ou de "l'entreprise" seule, selon qu'il s'agit de son volet public ou privé.

## **Une discipline universitaire au service de l'économie.**

On a vu que, pour être efficace, l'intelligence économique, instrument indispensable à la conduite de l'action, doit être totalement intégrée dans l'ensemble des processus opérationnels à l'oeuvre dans l'entreprise, sans pour autant se confondre avec l'un ou l'autre. Activité de collecte puis d'exploitation de l'information mettant en jeu des processus cognitifs extrêmement élaborés, dans un environnement économique particulièrement complexe, ses spécificités doivent être clairement établies et reconnues, si l'on veut qu'elle soit pratiquée avec tout le professionnalisme nécessaire. Elle ne doit donc pas se limiter à un état d'esprit, ou à être une simple démarche inculquée à tous, mais doit être considérée bien au-delà, comme un métier reposant sur une véritable discipline à part entière au même titre que d'autres activités de l'entreprise reposent sur des disciplines universitaires reconnues (Droit des affaires, finance, marketing, ...).

Bien que les nouvelles technologies (NTIC) soient à la base des profondes évolutions de la discipline, l'investissement humain demeure primordial : volonté affichée et durable de la direction, sensibilisation, motivation, formation de tout le personnel, développement, mise en place et mise en oeuvre par tous de méthodes de travail communes fondées sur l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et adaptées au travail en réseau et au partage de l'information en toute sécurité. S'agissant d'une véritable discipline reconnue, le recours au moins ponctuel, à des professionnels est indispensable.

Les entreprises n'ont pas toujours besoin de docteurs en mathématiques, en philosophie ou en droit, mais elles doivent pouvoir faire appel à ces spécialistes lorsqu'elles en ont besoin (ponctuellement ou à titre permanent). Dans tous les métiers qu'elles pratiquent, leur personnel doit avoir, dans des proportions plus ou moins importantes, un minimum de notions dans ces différentes disciplines. Il en est de même pour l'intelligence économique. Celle-ci met en jeu des compétences qui doivent être intégrées dans toutes les formations commerciales ou de management, sans se limiter aux seules formations diplômantes. Cependant, elle ne peut pas s'ériger au rang de véritable métier sans la formation de professionnels destinés à l'exercer, mais également et surtout à faire progresser, à enseigner et à promouvoir une **discipline** qu'il convient de **définir** et dont le **périmètre doit être clairement délimité**. C'est sur cette base là que l'intelligence économique doit "vendre" ses formations diplômantes et que ses diplômés peuvent "se vendre" ensuite dans les entreprises.

## Une discipline spécifique au coeur d'une matière pluridisciplinaire

« Plus la nouvelle compétence des firmes relève de l'**intangible**, plus elle devient sensible et vulnérable. Au regard de ces nouveaux défis, l'objectif désormais poursuivi par l'entreprise est de détenir **une triple capacité** :

- Capacité à **protéger** son patrimoine immatériel constitué d'informations, de savoirs et de connaissances ;
- Capacité à "**influencer** avec intégrité" son environnement par des actions de communication et de lobbying.
- Mais surtout, capacité à **gérer et exploiter l'information** pour produire de la connaissance à visée stratégique, organisationnelle et opérationnelle, en vue de la rendre utile à toutes les "parties prenantes", acteurs internes et externes qui contribuent à la compétitivité de l'entreprise. »<sup>18</sup>

L'intelligence économique s'est dispersée depuis plusieurs années autour de trois pôles correspondant à peu près aux capacités nécessaires à l'entreprise pour faire face à une réalité

économique de plus en plus immatérielle, telles que les relève Jean-François PEPIN : la protection, l'influence et l'exploitation de l'information. Ces trois pôles sont très proches de ceux définis par Bernard Carayon qui, abordant le sujet dans sa dimension la plus vaste, celle du concept politique de compétitivité internationale, considère bien normalement un ensemble reposant sur trois piliers auxquels il rajoute la formation qui constitue pour lui un quatrième pilier à prendre en compte<sup>19</sup>. La commission réunie par Alain Juillet pour bâtir un référentiel de formation en intelligence économique s'est tout naturellement basée sur ce périmètre, organisé autour des trois pôles considérés<sup>20</sup>.

Le travail de cette commission répondait à la volonté exprimée par Bernard Carayon d'instaurer une véritable politique d'enseignement au service d'une politique nationale, en définissant les contenus d'une "matière" universitaire homogène. Si l'on veut bien s'astreindre, pour les raisons que nous avons invoquées précédemment, à réserver la marque "intelligence économique" à la fonction de maîtrise de l'information au service de la décision stratégique, il conviendrait de baptiser cette **matière universitaire** d'un terme plus général. Couvrant l'ensemble des contenus nécessaires à la mise en oeuvre de la politique de "compétitivité internationale" définie précédemment, celle-ci serait assez bien caractérisée par l'expression "**information et compétitivité**"<sup>21</sup>. Matière aux contours relativement étendus, elle est organisée autour des trois grands pôles précédents. Ses contenus sont parfaitement décrits dans le référentiel de formation, et pourraient être réunis dans un ensemble de connaissances cohérent baptisé "sciences de l'information et de la compétitivité"<sup>22</sup>.

Le référentiel, dans son introduction, définit l'intelligence économique comme une fonction qui "**consiste en la maîtrise** et la protection de l'**information stratégique** pour tout **acteur économique**" et, "a pour triple finalité la **compétitivité** du tissu industriel, la **sécurité** de

---

<sup>18</sup> Jean-François PEPIN, op. cit.

<sup>19</sup> « Une formation et un enseignement définis, organisés et cohérents doivent se substituer aux seuls efforts de sensibilisation. Ils constituent un des piliers de l'intelligence économique au même titre que l'influence, la protection et la recherche de la compétitivité des entreprises. » Bernard CARAYON, op. cit. p.28.

<sup>20</sup> On se limite ici, pour faire simple, à ces trois pôles sommairement qualifiés. En réalité, le périmètre est plus vaste : le référentiel s'articule autour de quatre grands thèmes (Mondialisation de l'économie et compétitivité des nations - Economie de l'information et de la connaissance - Risques et menaces - Grands dispositifs nationaux d'intelligence économique), tandis que l'amiral Lacoste, Président de la Fédération des professionnels de l'intelligence économique (Fépie), envisage cinq "champs" (Environnement international et compétitivité – Organisation de l'IE et entreprises – Management de l'information et des connaissances – Défense, protection et promotion du patrimoine immatériel – Influence et contre influence).

<sup>21</sup> Ou bien "information compétitive" ou plus simplement "information stratégique".

<sup>22</sup> Ou "sciences de l'information compétitive" ou encore "sciences de l'information compétitive" ou "stratégique".

l'économie et des entreprises, et le renforcement de **l'influence de notre pays**". Le cadre est planté : il s'agit bien de formaliser une matière complète regroupant un ensemble de connaissances assez large, couvrant tous les thèmes (stratégie, sécurité, influence,...) constituant l'environnement et les finalités rapprochées d'une discipline de base qui couvre, quant à elle, **l'objet** même de l'intelligence économique : la maîtrise de **l'information stratégique**.

Le référentiel de formation constitue un premier pas indispensable pour la consolidation d'une filière professionnelle en plein développement : il fixe les grands pôles à partir desquels doivent s'organiser des formations de haut niveau dans le cadre général d'une politique publique de compétitivité internationale. Il ne suffit pourtant pas pour une reconnaissance effective par les employeurs d'un véritable métier de base concentré sur l'objet même de l'intelligence économique, la maîtrise de l'information stratégique<sup>23</sup>. **Les DRH connaissent bien les informaticiens et les documentalistes, dont ils cernent parfaitement les domaines de compétences et sont capables de situer les différents niveaux. Ils ne connaissent pas encore suffisamment les domaines et les niveaux de compétence des diplômés en intelligence économique.**



Pour rester cohérent avec les définitions proposées précédemment, qui s'attachent à marquer la distinction entre les finalités et l'objet de l'intelligence économique, la politique d'enseignement souhaitée par Bernard Carayon peut se définir de la manière suivante :

La **politique d'enseignement** nécessaire au fonctionnement d'une intelligence économique au service d'une politique publique de compétitivité comporte **deux volets** :

- des formations de haut niveau, regroupées au sein d'une **matière** pluridisciplinaire élargie à l'ensemble des sujets constituant le cadre d'une politique globale de **compétitivité internationale**<sup>24</sup> ;
- l'enseignement d'une **discipline** labellisée "**intelligence économique**", spécifique à l'objet de la fonction opérationnelle, la maîtrise de l'information stratégique.

L'étape suivante doit consister à identifier puis à consolider le socle doctrinal et théorique sur lequel reposent les métiers de maîtrise de l'information stratégique, pour pouvoir ensuite structurer ces derniers en définissant différents niveaux de compétences afin de promouvoir de véritables filières professionnelles correspondant aux besoins réels.

### **Une discipline à délimiter**

Cet objectif compte parmi les missions confiées à la fédération des professionnels de l'intelligence économique (Fépie), comme l'a indiqué le Haut responsable pour l'intelligence économique, M. Alain juillet, qui rappelait lors d'une récente conférence de presse de cette fédération, sa "raison d'être" et ses "missions" : "identifier les contours et les fondements des différents métiers de l'intelligence économique, clarifier le rôle de chacun dans ce qui est aujourd'hui une sorte d'auberge espagnole, ..." <sup>25</sup>.

Dans le prolongement des réflexions précédentes, les quelques lignes qui suivent s'appliquent, sur la base des considérations précédentes, à confirmer les "contours" de la discipline, passage obligé avant d'essayer, dans un prochain article, d'en préciser les "fondements", puis de structurer les compétences correspondant à de véritables filières

<sup>23</sup> ... et éviter ainsi que les étudiants issus de ces formations soient de plus en plus nombreux à poser cette question lancinante : pourquoi avoir créé (ou laissé se créer) autant de formations en I.E, pour si peu de débouchés professionnels ?

<sup>24</sup> Le "label" désignant cette matière pourrait être "information et compétitivité" ou "information compétitive" ou encore "information stratégique".

<sup>25</sup> Alain JUILLET, Communiqué Fépie, conférence de presse et d'information du 30 janvier 2006.

professionnelles, en s'inspirant de l'expérience des métiers de l'exploitation du renseignement.

Si plus d'une vingtaine de définitions de l'intelligence économique sont citées en annexe du rapport Carayon, le nombre d'appellations différentes pour désigner des activités similaires est encore plus important. Un rapide survol des ouvrages spécialisés permet d'en recenser facilement plus de quarante, en partant de la veille avec toutes ses déclinaisons (stratégique, technologique, concurrentielle, intégrée, sociétale, commerciale, industrielle, environnementale, compétitive, ...), pour aller jusqu'à l'espionnage (économique, industriel, business, ...), en passant par l'intelligence (ou le renseignement) (économique, stratégique, compétitive, informationnelle, environnementale, concurrentielle, territoriale, ...), ainsi que par la gestion, l'organisation ou la capitalisation du savoir, des connaissances ou de l'information.

Il ne s'agit pas d'une simple profusion de synonymes pour désigner le même produit, ce qui traduirait simplement une grande richesse du vocabulaire, mais bien de variantes différentes pour désigner des activités reposant fondamentalement sur le même **coeur de métier : la maîtrise de l'information**. Les nuances portent sur l'origine (externe ou interne) de l'information traitée, son type ou sa finalité (technologique, commerciale, concurrentielle...), ou encore sur les processus ou modes de traitement dominants (veille, analyse, capitalisation...). Une telle profusion est encourageante : elle est le reflet d'un dynamisme indéniable de ces secteurs d'activité. Elle nuit cependant à l'indispensable rationalisation académique, nécessaire à l'instauration d'une vraie discipline universitaire, et ouvrant la voie à de véritables filières professionnelles. **Elle traduit sans aucun doute l'absence d'un cadre doctrinal stable** et adapté à un besoin croissant de "professionnalisation" des "métiers" de maîtrise de l'information stratégique.

Certains professionnels regrettent en effet qu'un simple coup d'oeil sur les différents sites de la communauté du renseignement privé suffise à **montrer la confusion qui règne dans la définition des métiers de l'intelligence économique**. On y trouve, disent-ils, des prestations présentées comme activités d'intelligence économique, alors qu'elles relèvent selon eux de métiers déjà structurés et normalement bien délimités : renseignement commercial d'investigations<sup>26</sup>, expertise de fraude<sup>27</sup>, lobbying<sup>28</sup>, etc.

Sur la page d'accueil d'un blog consacré à l'intelligence économique, mis en ligne par le journal "Les Echos" en partenariat avec "l'Académie de l'Intelligence Economique", on peut lire que "l'intelligence économique recouvre les **actions, pratiques, procédures et moyens** permettant, d'une part, de comprendre, grâce à la maîtrise de l'information, l'environnement économique de l'entreprise, et d'autre part, d'**agir** ou de réagir, si possible par anticipation"<sup>29</sup>. Si l'on veut bien analyser dans le détail cette présentation qui semble pourtant tout à fait commune, on réalise qu'elle englobe en réalité dans l'intelligence économique tous les moyens d'action de l'entreprise<sup>30</sup>. A partir d'une telle interprétation, il devient difficile d'identifier les contours d'une discipline spécifique.

En réalité, la confusion provient du manque de délimitation rigoureuse déjà souligné entre la fonction de maîtrise de l'information et les différentes activités de l'entreprise au profit

---

<sup>26</sup> Prévention du risque client ou fournisseur à partir de données juridiques et financières sur les entreprises.

<sup>27</sup> Traitement des litiges commerciaux et juridiques, assortis le plus souvent de poursuites judiciaires.

<sup>28</sup> Stratégies et communication d'influence, intervention, réseaux, ...

<sup>29</sup> Les Echos, Le blog de l'intelligence économique, [http://blogs.lesechos.fr/rubrique.php?id\\_rubrique=11](http://blogs.lesechos.fr/rubrique.php?id_rubrique=11).

<sup>30</sup> Où faut-il arrêter la discipline ? Les activités de stratégie, d'innovation, de R&D, de benchmarking, de marketing, mais également de communication, de publicité, de prospection commerciale, de vente, de gestion financière, et d'autres encore, sont fondées sur des "pratiques" et des "procédures" permettant à l'entreprise "d'agir ou de réagir" ; la formation, la gestion du personnel, etc. sont également des "moyens" permettant à l'entreprise "d'agir ou de réagir"!

desquelles elle intervient. On a vu que l'intelligence économique, fonction de maîtrise de l'information au bénéfice de la décision stratégique, n'était qu'un moyen au service des différents métiers de l'entreprise<sup>31</sup>, métiers auxquels elle se trouve pourtant étroitement associée, mais dont elle doit être parfaitement distinguée. Dans chaque processus opérationnel, l'intelligence économique, qui a pour objet la maîtrise de l'information stratégique (savoir et comprendre pour agir), intervient en amont et en aval des multiples métiers qui contribuent à la compétitivité de l'entreprise, sans toutefois se confondre avec eux : en entrée, elle les irrigue en leur fournissant les informations et connaissances qui leur sont indispensables pour agir et anticiper, en sortie, elle reçoit leurs retours d'information.

En outre, si l'on considère le processus complet du cycle de l'information, l'intelligence économique, comme l'exploitation du renseignement dans le cycle du renseignement<sup>32</sup>, se situe en aval d'autres activités spécifiques, focalisées sur l'obtention d'informations "cachées"<sup>33</sup>, qui échappent à sa sphère de compétences. Les métiers du renseignement ont toujours distingué de manière très claire les activités d'investigation ou de recherche de l'information cachée, des activités d'exploitation ou d'analyse.

Cette distinction est très importante pour éviter la confusion entre renseignement et espionnage. Les activités d'espionnage de l'ennemi font clairement partie de la panoplie du renseignement, mais seulement en temps de guerre<sup>34</sup>. Les activités d'investigation sont toujours nécessaires, en temps de guerre comme en temps de paix, elles relèvent du domaine de la sécurité (services de police ou services spéciaux) et doivent être parfaitement encadrées par la loi. Pour le reste, les activités d'exploitation du renseignement, comme celles, d'intelligence économique (activités de temps de paix fondées sur la maîtrise de l'information stratégique), n'ont absolument rien de commun avec l'espionnage.

Ainsi, les activités d'enquête ou d'investigation, correspondent à des métiers à part, déjà structurés et réglementés : s'ils peuvent contribuer à alimenter l'intelligence économique, ils sont de nature très différente et doivent impérativement s'en distinguer. Ces métiers et plus généralement tous ceux qui génèrent des activités à caractère "policier" (protection, sécurité, sûreté, ...) ont en effet une caractéristique commune essentielle, le secret, qui relève d'une culture diamétralement opposée à celle du partage de l'information qui est une des clés de l'intelligence économique.

Ce paradoxe constitue probablement la difficulté la plus importante à vaincre dans tout dispositif d'intelligence économique. Sans chercher, à ce stade de la réflexion, à développer plus avant les solutions de ce problème difficile, il convient néanmoins de remarquer qu'inculquer à un même individu deux cultures aussi contradictoires sera toujours, même si cela reste nécessaire et indispensable, un défi contre nature, aux résultats incertains. A ces deux cultures antinomiques correspondent des disciplines aux pratiques opposées dont la complémentarité indispensable ne peut être garantie qu'en distinguant toujours avec le plus grand soin l'une de l'autre. A ces deux cultures doivent donc correspondre des métiers différents dont les interactions doivent être fortes et soigneusement réglées.

D'autres métiers à caractère plus transverse comme la stratégie, la sécurité des systèmes d'information (et plus généralement la protection) sont également souvent regroupés dans la notion d'intelligence économique. Même si les fonctions qu'ils mettent en jeu ont la particularité, comme la maîtrise de l'information, d'être l'affaire de tous parce qu'elles

---

<sup>31</sup> Innovation, benchmarking, marketing, prospection commerciale, promotion, communication, lobbying, finances, contentieux, gestion des crises ou encore prévention des risques, et d'autres encore...

<sup>32</sup> Ce rapprochement sera développé dans un prochain article

<sup>33</sup> Il ne s'agit pas là des fonctionnalités de recherche et d'acquisition de l'information diffusée ou mise à disposition par des sources diverses et variées, qui font partie intégrante de la fonction "maîtrise de l'information", mais seulement des fonctions de recherche d'informations non diffusées.

<sup>34</sup> Encore une bonne raison d'éviter la métaphore guerrière.

interfèrent avec la plupart des activités de l'entreprise, ils doivent néanmoins s'appuyer, comme l'intelligence économique, sur des disciplines parfaitement distinctes et être impérativement soutenus par des professionnels formés aux métiers spécifiques auxquels chacun d'entre eux fait appel.

Toutes ces confusions conduisent inmanquablement l'intelligence économique à empiéter sur des métiers souvent de natures très différentes, et disposant déjà de cadres doctrinaux, théoriques et réglementaires bien établis, contribuant ainsi à alimenter parfois des querelles de chapelles particulièrement stériles, et surtout à transformer la discipline en véritable "auberge espagnole".



Avec toujours le même souci de marquer clairement la distinction entre finalités et objet, une définition de la discipline sur laquelle repose l'intelligence économique peut être proposée.

La fonction "**intelligence économique**" repose sur une **discipline**, située au **coeur de la stratégie d'entreprise** et pratiquée couramment dans le cadre des nombreuses activités participant à la **compétitivité**, mais, correspondant à un **véritable métier parfaitement identifiable et dûment reconnu**, dont le **périmètre se limite à la maîtrise de l'information stratégique**, objet même de la fonction qu'elle sert, en évitant toute confusion avec les autres métiers relevant de son environnement.

Comme toute véritable discipline scientifique<sup>35</sup>, elle doit constituer un ensemble spécifique de connaissances ayant ses caractéristiques propres, tant sur le plan de la doctrine générale que sur celui de la théorie et de ses applications pratiques. Un travail destiné à en proposer des grandes lignes, à partir des expériences menées dans le cadre de l'adaptation de l'exploitation du renseignement aux nouvelles technologies, fera l'objet d'un prochain article.

Il existe en effet un lien fort entre l'intelligence économique, fonction ayant pour objet la maîtrise de l'information stratégique, et l'exploitation du renseignement : l'information n'est pas intrinsèquement stratégique, elle le devient par son utilisation, et donc la maîtrise de l'information stratégique s'applique en réalité, comme le renseignement, à tout type d'information dont l'exploitation est destinée à servir des objectifs stratégiques. Les fondations de la discipline qui nous préoccupe se situent en réalité à la croisée de deux professions anciennes mais en pleine mutation, la documentation et l'exploitation du renseignement, qu'un environnement de plus en plus immatériel et l'arrivée des nouvelles technologies de l'information ont rapprochées l'une de l'autre. L'une comme l'autre, en particulier, ont appris depuis fort longtemps à "gérer" leurs frontières communes avec les activités stratégiques qui les environnent<sup>36</sup>, leur expérience doit pouvoir profiter à l'intelligence économique.

Confrontés ces dernières années à l'incessante augmentation des volumes à traiter et à des impératifs en terme de réactivité de plus en plus exigeants, les spécialistes de l'exploitation du renseignement, ont dû s'adapter pour tirer le meilleur parti des nouvelles technologies de l'information. Ils ont compris la nécessité de s'intéresser aux sciences de l'information et de la documentation, ainsi qu'aux sciences cognitives. L'étude du cycle du renseignement leur a montré l'importance de l'interface entre le dispositif de renseignement et les autres fonctions opérationnelles. Dans un monde de plus en plus imprévisible, cette interface doit permettre une orientation efficace par dialogue quasi-direct entre experts et "décideurs", grâce à la très grande réactivité rendue désormais possible par la technologie. L'attention portée à cette interface les a conduit en particulier à "inventer" de nouvelles "techniques de rédaction" destinées à permettre des modes de présentation compatibles avec la mise à disposition en réseau.

Bien que l'extraordinaire développement récent des technologies de l'information ait contribué à faire croire que les outils pouvaient résoudre tous les problèmes, l'expérience de ces quinze dernières années montre qu'il n'en est rien en réalité, et les méthodes de travail sont plus que jamais nécessaires. Au sein d'une vaste communauté professionnelle, la capitalisation dynamique et le partage des connaissances utiles en réseau passe en effet inévitablement par la mise en place de méthodes de travail en commun adoptées par tous

---

<sup>35</sup> Au sens large du terme englobant les sciences exactes et non exactes (au même titre que la philosophie, la sociologie, le Droit, ..., les maths ou les sciences physiques, ...).

<sup>36</sup> Frontières entre investigation (enquête) et recherche (acquisition), entre traitement et analyse pour les documentalistes, entre analyse et action (ou décision) pour l'exploitation du renseignement.

les acteurs de la communauté participant à l'alimentation du système, puis par la mise en oeuvre des moyens techniques et humains associés.



Pour être complètement crédibles et définitivement reconnus par les employeurs, les métiers de l'intelligence économique doivent pouvoir s'organiser autour d'une discipline de base au label parfaitement identifié. Si l'on choisit, comme cela paraît s'imposer dans la logique des considérations précédentes, d'adopter le label "intelligence économique", son périmètre doit se limiter à celui de "la fonction stratégique dont l'objet est la maîtrise de l'information", dans le cadre d'une politique publique de compétitivité internationale. Il désignera ainsi une discipline dont les contenus s'attachent au fonctionnement des processus "d'exploitation de l'information utile"<sup>37</sup> au profit de tous les acteurs économiques, de l'entreprise comme de la sphère politico administrative.

---

<sup>37</sup> L'expression désigne les mêmes opérations que celles regroupées dans la fonction "exploitation du renseignement" et destinées à assurer la mise à disposition aux organes de décision et d'action de toute l'information qui leur est utile au moment où elle leur est utile et en toute sécurité. Elles vont de l'acquisition (recherche ou sélection de l'information non "cachée") jusqu'à la mise à disposition en passant par la capitalisation et l'analyse.