



[www.apophtegme.fr](http://www.apophtegme.fr)

## Note de Lecture – « Petite histoire de l'intelligence économique », Nicolas Moinet

La structure du plan de l'ouvrage est globalement respectée dans la présente fiche.

### Introduction

« Importée des Etats-Unis par Robert Guillaumot, explicitée par le rapport signé par Henri Martre en collaboration avec Philippe Clerc et Christian Harbulot, positionnée sur l'échiquier mondial par Bernard Esambert, développée par quelques préfets visionnaires comme Rémy Pautrat, Claude Guéant ou Bernard Gérard, tout en s'appuyant sur les travaux et enseignements de quelques universitaires précurseurs, l'intelligence économique a mis dix ans pour devenir un concept reconnu. Le rapport Carayon a servi de détonateur pour la mettre à la mode et commencer à la prendre en compte dans la gestion des entreprises. »<sup>1</sup>

L'intelligence économique voit le jour aux Etats Unis à la fin des années 1960 avec l'ouvrage d'Harold Wilensky, *Organizational Intelligence Knowledge and Policy in Government and Industry*. Deux grandes thématiques y sont déjà abordées :

- la coopération entre l'état et l'entreprise, génératrice d'avantage concurrentiel ;
- la connaissance comme source de croissance et de développement.

En France, elle émerge au début des années 90, en transposition du terme anglo-saxon *competitive intelligence*. Cependant, malgré son utilité évidente, la discipline fera face à une implémentation laborieuse :

« Prôner l'intelligence économique dans une société française marquée globalement par la défiance (Algan, Cahuc, 2007) et un management des ressources humaines déphasé (Boston Consulting Group et World Federation of Personnel Management Association, 2008) est une tâche qui en décourage plus d'un. Culture du renseignement et société du spectacle ne feraien pas bon ménage. Alors, quand il s'agit, en plus, de remettre en cause les modes d'organisation, inutile de préciser que les freins sont nombreux. [...] Présentée dès le début par ses concepteurs comme "révolutionnaire", cette démarche remet en question certaines baronnies (Darantière, Moinet, 2007) et un management directif qui survit dans nombre d'organisations pyramidales. »<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Alain Juillet, Préface à l'ouvrage de Damien Bruté de Rémur, 2006 ; cité par l'auteur

<sup>2</sup> p. 21-22

# I. L'intelligence économique : une notion floue aux contours incertains

## 1. L'impossible définition

On assiste jusque dans les années 2000 à la difficulté de définir clairement l'intelligence économique, problème souligné dans le rapport Carayon (2003). On peut citer à ce sujet un exemple de confusion emblématique : faut-il entendre le terme *intelligence* dans son acceptation anglo-saxonne (renseignement) ou latine (capacité à comprendre) ?

L'auteur remarque que, malgré l'empreinte que marque le rapport Martre, celui-ci reste largement sujet à la réduction et l'incompréhension. Par exemple, la petite partie de la définition retenue qu'il propose - « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. » - cache un passage beaucoup plus complet, que Nicolas Moinet s'attache ainsi à restituer :

L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût.

L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au sein de l'entreprise, s'ordonnent en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre.

La notion d'intelligence économique implique le dépassement des actions partielles désignées par les vocables de documentation, de veille (scientifique et technologique, concurrentielle, financière, juridique et réglementaire...), de protection du patrimoine concurrentiel, d'influence (stratégie d'influence des Etats-nations, rôle des cabinets de consultants étrangers, opérations d'information et de désinformation...). Ce dépassement résulte de l'intention stratégique et tactique, qui doit présider au pilotage des actions partielles et au succès des actions concernées, ainsi que de l'interaction entre tous les niveaux de l'activité auxquels s'exerce la fonction d'intelligence économique : depuis la base (internes à l'entreprise) en passant par des niveaux intermédiaires (interprofessionnels, locaux) jusqu'aux niveaux nationaux (stratégies concertées entre les différents centres de décision), transnationaux (groupes multinationaux) ou internationaux (stratégies d'influence des États-nations).

Les définitions foisonnent et les concepts s'affrontent. Ce flou n'est d'ailleurs pas une spécificité française, puisqu'il s'appliquerait également à la *competitive intelligence* anglo-saxonne au « caractère hétéroclite »<sup>3</sup>. Finalement, en matière d'intelligence économique, ce qui est vrai pour son étude, l'est aussi pour sa pratique : complexité ; l'auteur cite d'ailleurs sur ce point une nouvelle fois le rapport Martre :

« Les situations "d'urgence" concurrentielle auxquelles sont confrontées les entreprises aujourd'hui sont complexes et multi-dimensionnelles. Alors que la littérature relative à la gestion propose de réduire la complexité, la pratique de l'intelligence économique permet, non pas de la réduire, mais de l'appréhender de telle sorte que les liens essentiels entre des individus, des événements et des technologies soient mis en évidence. Tandis que dans une démarche de réduction de la complexité, l'effort d'analyse de l'entreprise aboutit à une synthèse de

---

<sup>3</sup> p. 28

*l'ensemble des éléments concernant un projet déterminé, la démarche d'intelligence économique a pour objectif de relier et mettre en corrélation différents facteurs-clés (individus, technologies, stratégies, savoir-faire), afin de tenter une reconstitution des intentions d'un concurrent. »<sup>4</sup>*

## **2. L'intelligence économique, entre rupture et syncrétisme**

### **La notion de réseau**

*« L'intelligence d'un système vient de la capacité de ses éléments à se comprendre entre eux pour construire une stratégie cohérente. Plus les connexions sont nombreuses, variées, spontanées, plus le système est réactif et capable d'inventer des conduites adaptées à un environnement inattendu et complexe. Dans un monde de plus en plus turbulent, l'entreprise gagne en efficience globale et en réactivité stratégique si elle fonctionne sur le modèle du réseau : redondances pour assurer la sécurité des approvisionnements, circuits d'informations diversifiés, initiatives locales encouragées, multiplication des canaux de communication avec la clientèle, ouvertures sur l'extérieur, acceptation d'autres cultures. »<sup>5</sup>*

A noter que l'organisation interactive des fonctions d'entreprise ne signifierait pas leur disparition, mais leur mise en relation de l'intérieur de celle-ci ; tandis que de l'extérieur, elle impliquerait leur mise sur écoute.

Ce passage vers une organisation en réseau implique plusieurs changements synthétisables<sup>6</sup> :

<b>Organisation pyramidale</b>	<b>Organisation en réseau</b>
Contrainte	Contrat
Obéissance	Responsabilité
Ordre	Désordre
Limitation du hasard	Risque partagé
Discipline	Projet
Information diffusée et contrôlée	Information co-élaborée

### **Des ruptures majeures**

*« Les ruptures quantitatives [infobésité] et surtout méthodologique [passage du binaire à la pensée complexe] sont au cœur de la dynamique d'intelligence économique et leur convergence est sans aucun doute une clé pour comprendre comment deux mondes si éloignés - le renseignement et le management - ont fini par se rencontrer (Beau, 1997). »<sup>7</sup> Les professionnels du renseignement vont en effet jouer un rôle important dans la genèse de l'intelligence économique (ex : application du cycle du renseignement à l'entreprise), et ce, bien que cet apport ait souvent été expliqué caricuralement, par une prétendue reconversion d'anciens espions rendus désœuvrés par la fin de la guerre froide.*

*« Selon nous, la genèse de l'intelligence économique est plus profonde et antérieure à la chute du mur de Berlin. Un syncrétisme va s'opérer en raison de l'accélération du processus de globalisation et d'un raidissement du fait national. Le discours sur la guerre économique ne peut être dissocié de celui sur le patriotisme économique.*

<sup>4</sup> Martre, 1994, p. 15

<sup>5</sup> Genelot cité par Martre, 1994, p. 68

<sup>6</sup> Marcon, Moinet (2000)

<sup>7</sup> p. 36

*Mais afin de ne pas sombrer dans un nationalisme qui, à l'époque du Traité de Maastricht, aurait été voué aux gémomies, il était nécessaire de trouver un vecteur - la culture du renseignement, son imaginaire, ses méthodes - et des modèles - le Japon et l'Allemagne, "nains politiques, géants économiques" - qui permettent de cacher la dimension politique derrière les paravents de l'analyse économique. »<sup>8</sup>*

## II. Le prisme de l'intelligence économique nipponne

### 1. Le « modèle impérial » japonais

#### Réaction américaine

Du côté américain, un rapport du Pentagone sort en 1987, insistant sur la domination technologique japonaise, initiatrice d'une situation de dépendance en matière de composants technologiques, et pouvant avoir des conséquences graves pour le pays.

*« Ce n'est donc pas un hasard si les Etats-Unis tentent de combler leur retard en s'inspirant du plan VLSI, symbole dc la synergie entre le public et le privé mise en œuvre au Japon. Le premier volet de ce plan lancé en 1975 par le MITI... a pour objet la maîtrise des technologies de production par leur acquisition : veille technologique, visites de salons, acquisition et décorticage d'échantillons (reverse engineering), missions industrielles, envoi d'étudiants, sous-traitance, licences, contrats de R&D... et, selon les américains, espionnage. Quant aux volets suivants, ils s'attachent à faire lever les mesures protectionnistes, à soutenir économiquement les secteurs ciblés par le MITI et à rendre le secteur attractif aux investisseurs privés (Bayen, 1986). Bien entendu, un tel plan ne peut marcher que si l'information et la connaissance circulent, c'est-à-dire s'il existe un véritable dispositif d'intelligence économique (Moinet, 1993). Et les résultats ne tardent pas à se faire sentir. En 1976, les producteurs américains de composants électroniques occupent sept des dix premières places et notamment le duo de tête. En 1986, ils ne sont plus que quatre et les trois premières places sont occupées par des japonais. A titre d'exemple, lorsque Fujitsu commercialise en 1983 les premières mémoires 256K, l'économie libérale américaine baisse les bras devant l'économie consensuelle nipponne. Un ratrapage foudroyant qui s'explique par une prise de risque minimale au départ, doublée d'une vue à long terme (dix ans) et par une capacité d'acquisition des technologies étrangères et une maîtrise de l'information qui permet de créer la surprise en attaquant violemment et rapidement les nouveaux marchés (Règle dite des 6 + 4 : six ans de silence et quatre ans d'action). »<sup>9</sup>*

Après plusieurs formations inefficaces de consortiums, initiés par l'Etat, et dont l'objectif était de forger un acteur concurrentiel, les américains règleront finalement la question en force, par une renégociation des accords commerciaux. Le pays tirera néanmoins des leçons de ces batailles perdues face au Japon, en renforçant considérablement leur "machine de guerre économique" sur deux axes principaux : « une contre-attaque en termes d'influence et la construction d'un dispositif de sécurité

---

<sup>8</sup> p. 40

<sup>9</sup> p. 43

économique national. »<sup>10</sup> Dans le même temps, le rapport Japan 2000<sup>11</sup>, jamais publié officiellement car trop partial, gagne en notoriété.

L'administration Clinton va mettre en place, à partir de 1993, un véritable dispositif de synergie public/privé au service de l'économie et donnant toute sa part aux services de renseignement nationaux.

« ayant compris que les nouvelles batailles étaient d'ordre financier plus que militaire, qu'il fallait former nos chefs d'entreprise comme nos agents à cet espionnage d'un genre nouveau, sans doute plus pernicieux et dangereux, en temps de paix, que les affaires classiques. Les Etats-Unis ayant déjà compris l'enjeu de ce virage, utilisent la CIA pour faciliter l'obtention de marchés, voire des agences privées pour infiltrer les concurrents... »<sup>12</sup>

### **Réaction française**

Concomitamment, Christian Harbulot, dans un ouvrage co-écrit sous pseudonyme - *Il nous faut des espions* (Nodinot, Elhias, 1988) - analyse les ressorts et la dynamique japonaise de combat économique. C'est le premier ouvrage à parler ouvertement de « culture du renseignement », ainsi qu'à pointer du doigt le rôle désormais majeur de l'économie.

Le travail de Christian Harbulot est repéré par Edith Cresson, qui prend en 1992 l'exemple du Japon comme « pays conquérant par l'usage stratégique de l'information » ; une dynamique initiée par Lionel Rotcage aboutit à la proposition par Jean-Louis Levet (alors chargé de mission à Matignon) à Christian Harbulot de constituer un groupe de travail au sein du Commissariat Général au Plan.

Dans un rapport moins direct avec le Japon, Christian Harbulot étudie également<sup>13</sup> la transposition au monde de l'entreprise des « outils conceptuels et méthodologiques de la stratégie militaire, du renseignement ainsi que de l'action idéologique et psychologique. Cette transposition est selon nous essentielle car, bien que polémique (ou justement parce qu'il l'est), le concept de "guerre économique" va, dans un premier temps, fédérer des acteurs très différents qui ne se seraient pas retrouvés autour de la seule notion de "culture du renseignement", trop spécialisée, ou d'"intelligence économique", encore réservée à quelques initiés. La communication faite autour de l'idée de guerre économique va donc permettre de diffuser un message clair tant aux élites qu'au grand public ». <sup>14</sup> Le concept sera notamment popularisé par l'ouvrage de Bernard Esambert, *la guerre économique mondiale* ; et cristallisera autour de lui les admirateurs et détracteurs du Japon.

## **2. Réalités réticulaires de l'intelligence économique japonaise**

---

<sup>10</sup> p. 45

<sup>11</sup> Commandité par la CIA au *Rochester Institute of Technology*, composé d'un « panel d'experts tels que l'universitaire spécialiste du MITI Chalmers Johnson, Robert Mac Farlane, ancien assitant du Président Reagan au Conseil National de la Sécurité ou Tim Stone, directeur du renseignement global de... Motorola, vice-président de cette compagnie et ancien spécialiste du renseignement scientifique et technologique au sein de la CIA. » (p. 45)

<sup>12</sup> Marion, 1999, p. 167

<sup>13</sup> Pour Bernard Nadoulek, lequel était chargé d'une étude par le Centre de Prospective et d'Evaluation du Ministère de la Recherche (CPE)

<sup>14</sup> p. 48

« Pour le rapport Martre (1994), le Japon est [...] le premier pays à avoir fait de l'information un levier de compétitivité en la considérant avant tout comme une ressource collective et non comme une ressource individuelle. »<sup>15</sup>

### **La culture de réseaux**

Parmi les acteurs clés du dispositif japonais, l'on peut citer les suivants :

- Le *Ministère du Commerce International et de l'Industrie* (MITI), et devenu plus tard le METI ; qualifié de « super ministère ».
  - Il organisait primitivement la communication d'informations entre entreprises avant qu'elle ne se fasse d'elle-même via les associations professionnelles ou autres clubs (Grout).
- Les *sogo shosha*, qui sont 9 sociétés de commerce international.
  - « Au total [...] c'est un réseau de plus de mille bureaux qui rassemble, en permanence, des informations de base sur chaque produit, chaque marché, chaque élément du contexte économique, social, politique dans lequel le bureau opère ».<sup>16</sup>
- Les Think Tank.
  - « Au Japon, ce sont également des organismes de recherche d'informations qui réalisent des études mono ou multi-clients ».<sup>17</sup>

« Dans les faits, les méthodes japonaises d'acquisition des technologies étrangères, par exemple, ont mêlé le légal et l'illégal, jouant souvent à la frontière des deux : exploitation des publications, expositions, acquisition de produits, brevets, missions industrielles, étudiants et stagiaires, chercheurs et professeurs, négociations, ventes, sous-traitance, contrats de recherche, joint-ventures, implantations, espionnage industriel, etc. (Bayen, 1986, p.52-99) ».<sup>18</sup>

### **Quand le réseau est stratégie**

L'exemple du programme Frontière Humaine :

« Inauguré à Strasbourg fin 89, celui-ci a pour volonté de développer des équipes internationales capable de faire avancer la recherche fondamentale dans des domaines comme le fonctionnement du cerveau, la mémoire, la connaissance du génome, les pathologies humaines. Pour cela, il facilite les échanges entre chercheurs en offrant des bourses aux jeunes scientifiques de niveau postdoctoral désirant poursuivre leurs travaux à l'étranger. [...] Fort ambitieux, celui-ci est financé au départ presque entièrement par le Japon. [...] le programme comporte indéniablement des composantes politique et économique. Politique dans la mesure où il s'insère dans le cadre de l'ouverture à l'Occident prônée par Nakasone. Proposé en réponse aux critiques de l'administration américaine quant à la trop faible implication du Japon dans le financement de la recherche internationale, il apparaît alors comme un gage de bonne conduite. Économique quand ce programme en sciences de la vie coïncide avec un essor sans précédent des industries pharmaceutiques nipponnes et du secteur des biotechnologies.

Mais Frontière Humaine profite-t-il réellement aux Japonais ? [...] l'étude de l'organisation du programme fournit, à ce sujet, des pistes intéressantes. Le Programme Frontière Humaine est composé

<sup>15</sup> p. 51

<sup>16</sup> Haber, 1993, p. 40-41

<sup>17</sup> p. 52

<sup>18</sup> p. 53

d'un Conseil d'Administration, d'un Conseil Scientifique, de quatre commissions de sélections, et d'un secrétariat. La structure et le fonctionnement de ce dernier placent celui-ci au centre d'un réseau d'information scientifique majeur [...] puisque chaque bénéficiaire d'une bourse doit justifier de son financement. Ces rapports de progression ainsi rédigés constituent autant de fiches de renseignement qu'il suffit de collectionner via le secrétariat en occupant les postes par lesquels ils transitent. Le réseau est stratégique... à condition d'être positionné en amont du processus (délivrance des bourses) et en aval (récupération et traitement des données). Et de ce point de vue, une étude sur la durée montre que le Japon se positionne toujours à ces deux endroits stratégiques (Moinet, 1999). »<sup>19</sup>

Ce dispositif - en plus d'instrumentaliser habilement la logique de coopération existentielle des chercheurs entre eux – représente, en quelque sorte, un paradigme de cheval de Troie inversé : on repère son potentiel dangereux, mais il est très difficile de le refuser. En effet, l'Occident avait bien identifié en amont que le projet tendrait à corriger l'absence nipponne d'une recherche fondamentale de haut niveau. Cependant, refuser le projet serait apparu « aux yeux des pays en développement comme un refus des pays riches de partager les avancées scientifiques alors qu'il est question de libéraliser les biens et les services »<sup>20</sup>.

### III. De la culture du renseignement au défi de l'intelligence

#### 1. L'intelligence économique : une culture du renseignement

Déjà, dans *l'art de la guerre* de Sun Tzu, un chapitre entier est consacré au renseignement, l'espion est alors considéré comme un homme de vertu ; tandis que l'attitude judéo-chrétienne se méfie instinctivement de celui qui épie.

L'on peut définir la nature vitale du renseignement comme « la recherche et l'utilisation d'information à des fins stratégiques ».

L'auteur note que la culture de la stratégie française a longtemps négligé l'importance du renseignement, au profit de l'Angleterre, particulièrement habile en la matière.

L'action des services de renseignement suit trois modèles opératoire principaux :

	<i>Rôle traditionnel</i>	<i>Dynamique IE</i>
<i>Le modèle militaire</i>	Attaque/défense	Cycle du renseignement (méthodologique)
<i>Le modèle diplomatique</i>	Influence	Sécurité économique (présence territoriale)
<i>Le modèle policier</i>	Contrôle politique interne et sécurité des citoyens	Relations économiques extérieures

En ce qui concerne le cycle du renseignement, on assiste à un véritable enrichissement méthodologique et technologique des professionnels de l'intelligence économique d'une part, et du privé en général d'autre part : « les armées et les administrations ne sont plus les premiers innovateurs, c'est le privé qui est à la pointe du progrès en matière de gestion "intelligente" de l'information utile » (Lacoste, 2001)

<sup>19</sup> p. 55-56

<sup>20</sup> p. 57

On assiste même à l'émergence, en quelque sorte, d'agences de renseignement privées, dont Kroll est un symbole.

## 2. La rencontre des hommes et des méthodes

« Au début des années 90, Christian Harbulot va rejoindre l'ADITECH, l'ancêtre de l'ADIT (la société nationale d'intelligence économique), pour devenir directeur des relations avec les entreprises. Il rencontre alors Édith Cresson et réalise une étude intitulée *Techniques offensives et guerre économique* (1990) qui sera publiée sous le titre désormais célèbre *La machine de guerre économique* (1992). [...] A la même époque, Christian Harbulot fait la connaissance de Philippe Baumard, un jeune universitaire français disciple de Steven Dedijer, le père de la social intelligence et d'Harold Wilensky, le théoricien de l'organisational intelligence. »<sup>21</sup> « Lorsqu'il communique à Christian Harbulot l'article du Général Pichot-Duclos sur la culture du renseignement paru dans la Revue Défense Nationale (Pichot-Duclos, 1992), article qui s'appuie lui-même sur l'ouvrage *Il nous faut des espions*, Philippe Baumard n'imagine pas qu'il vient de jouer le rôle d'un catalyseur. Christian Harbulot prend alors contact avec le Général qui, après avoir dirigé l'école interarmées du renseignement et des études linguistiques (EIREL), vient d'être recruté par le Général Menuet, ancien directeur de la DGSE, dans la société Stratco (Groupe Défense Conseil International, une SA sous tutelle des ministères de la Défense et de l'Economie). De cette rencontre improbable naît le Département Intelco (1993-1998) point de rencontre de centaines d'acteurs : des experts/consultants (souvent anciens du renseignement), des universitaires, des journalistes, des chargés de développement local, des politiques, des syndicalistes... viennent rencontrer le Général Pichot-Duclos, Christian Harbulot et leurs chargés de mission... Réunissant les trois modèles du renseignement et opérant leur transfert dans le monde économique, Intelco prolonge la commission Martre et son rapport dont il a été le catalyseur. Une année durant, le Commissariat Général du Plan avait fait travailler ensemble des cadres supérieurs du privé, des hauts fonctionnaires, des professionnels du renseignement, des universitaires. Christian Harbulot, conseiller Spécial de Henri Martre avait joué un rôle central avec à ses côtés Jean-Louis Levet, Philippe Baumard ou Philippe Clerc. »<sup>22</sup>

Les premières pratiques d'intelligence économique sont marquées par des acteurs bien identifiés, comme les documentalistes (veille), ou d'anciens de services de renseignement (investigation). D'autres acteurs issus de la culture de l'investigation joueront un rôle dans l'essor de l'intelligence économique : les journalistes d'investigation<sup>23</sup> (Guisnel, Dasquié, Laïdi) et les juges d'instruction (Jean-Pierre, Marceau).

Plus tard, la professionnalisation de l'intelligence économique à l'intérieur des entreprises s'expliquera, en premier lieu, par le battage médiatique et étatique provoqué par sa naissance, mais aussi des sujets brassés ; puis par l'arrivée sur le marché de sociétés de conseil (ex : Risk&Co) dont les consultants diffusent une pensée et des méthodes.

---

<sup>21</sup> p. 65

<sup>22</sup> p. 70

<sup>23</sup> Métier qualité par Lacoste de comparable à celui d'officier de renseignement.

### 3. L'institutionnalisation de l'intelligence économique

La dynamique d'intelligence économique se construit grandement sur la base d'une assise académique, alors fragile. Des formations continues (conférence, séminaire, sensibilisation, formation), comme des diplômes de troisième cycle voient le jour. Un référentiel de formation est notamment publié en 2005, fruit d'un travail dirigé par Alain Juillet.

On remarque tôt que le champ de recherche en matière d'intelligence économique est surtout concentré vers les sciences de l'information et de la communication<sup>24</sup>, les sciences de gestion<sup>25</sup> ; et, dans une moindre mesure, vers les sciences économiques<sup>26</sup>, informatiques, linguistiques, politiques...

*« Suite au rapport Martre et sous l'impulsion du Premier Ministre de l'époque Edouard Balladur et de son conseiller Nicolas Bazire, du préfet Rémy Pautrat (secrétaire général adjoint de la défense nationale) et de Philippe Caduc (DG de l'ADIT) est créé le CCSE [Comité pour la Compétitivité et la Sécurité Economique]. Le décret daté du 1er avril et signé du Président de la République est en fait un véritable texte doctrinal. Philippe Clerc qui est entré dans le jeu institutionnel pour sa mise en place est nommé chef de la mission compétitivité et sécurité économique, la cellule de secrétariat du CCSE au SGDN sous l'autorité du préfet Rémy Pautrat. »<sup>27</sup>*

*« Nous mettons en place au plus haut niveau de l'Etat un système de coordination de la stratégie. Des chefs d'entreprise, des banquiers, des scientifiques conseillent le Premier ministre. Est également mis en place de façon plus confidentielle, un Comité Interministériel de Coordination de l'IE, avec dans chaque ministère stratégique, un représentant – préconisation reprise dans le rapport Carayon et suivie par Alain Juillet. [...] A cette époque sont également nés les premiers dispositifs d'intelligence économique territoriale. »<sup>28</sup>*

Malgré ces avancées, plusieurs erreurs seront commises par les successeurs de M. Balladur :

- Délégation de la présidence du CDSE à un ministre dépourvu de pouvoir interministériel (Juppé) ;
- Non renouvellement de la nomination des membres du comité au bout de trois ans (Jospin).

A cela s'ajoute une infrastructure trop centralisée, sans relais territorial, déconnecté des dispositifs d'analyse et d'interprétation.

Après une leçon tirée de l'échec du CCSE, Alain Juillet prend ses fonctions en début 2004 au poste de haut responsable chargé de l'intelligence économique (HRIE).

---

<sup>24</sup> Développement de méthodologies de veilles à partir des années 80 ; la communication restant en retrait.

<sup>25</sup> C'est d'ailleurs avec des auteurs précurseurs comme Aguilar, qui emploie le terme « scanning the Business Environnement » dès 1967, que la notion de veille prend ses racines académiques. On trouve également les travaux d'analyse stratégique avec Learned, Christensen, Andrews et Guth, puis Ansoff. Deux principales notions sont mises en avant : les compétences distinctives et les facteurs clés de succès. Plus tard viennent les classiques avec les raisonnement matriciels SWOT ou Porter (à qui l'on attribue la paternité de la competitive intelligence).

<sup>26</sup> Notamment sur la question de l'incertitude.

<sup>27</sup> p. 90

<sup>28</sup> Entretien avec Philippe Clerc, 2008

Suite à cette remise en ordre, l'Etat étend son action de manière décentralisée : « la circulaire [du 13 septembre 2005] précise que deux écueils sont à éviter : une approche trop restrictive se limitant au seul aspect défensif et une approche trop englobante voyant les pouvoirs publics interférer dans le jeu de la concurrence. Les trois grandes missions dévolues à ces dispositifs sont la protection du patrimoine industriel, scientifique et technologique, l'accompagnement des pôles de compétitivité sur les questions d'intelligence économique et la sensibilisation/formation des PME. Le Secrétaire Général à l'Action Régionale (SGAR), désigné "correspondant intelligence économique auprès du Préfet", est la clé de voute du dispositif ».<sup>29</sup>

Fin 2005, l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et de l'Industrie (ACFCI) lance officiellement le plan national des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) pour l'intelligence économique. « Celui-ci intervient alors que les Chambres ont déployé beaucoup d'énergie mais peu de synergie dans ce domaine ».<sup>30</sup> « Quatre chantiers sont mis en place :

- La formation des collaborateurs (Ecole de conseillers) : développeur de connaissances stratégiques, animateur de réseaux d'entreprises, spécialiste de l'IE en entreprise.
- La mise en place d'une base de connaissances partagée : méthode de production de contenus en réseau, mode de redistribution des connaissances, exploitation des contenus par les utilisateurs.
- L'optimisation des dispositifs d'intelligence économique : décryptage des tendances qui structurent le devenir des entreprises du territoire ; formulation et pilotage de plans d'action en connaissance de cause et animation de la communauté des décideurs du territoire.
- La mise à disposition d'outils et de méthodes adaptés à la demande opérationnelle pour le développement de connaissances, stratégique, l'animation de réseaux d'entreprise et la mise en place de la fonction IE en entreprise.

Mais cette logique de type "top-down", c'est-à-dire du sommet vers la base et la réalité organisationnelle de Chambres de Commerce et d'Industrie font que le programme de l'ACFCI ne sera pas mis en œuvre »<sup>31</sup>

## IV. Conclusion

*« En France, l'intelligence économique a trois caractéristiques distinctes : l'omniprésence du gouvernement et de ses initiatives, l'émergence de programmes régionaux et la croissance impressionnante de troisièmes cycles (masters). Les cabinets de conseil sont dans une phase de croissance saine et se développent à l'international. Le paradigme de l'intelligence économique a réussi à transcender l'héritage historique faisant travailler ensemble le secteur public et privé, à intégrer l'intelligence collective dans le processus de des décisions économiques. »<sup>32</sup>*

---

<sup>29</sup> p. 98

<sup>30</sup> p. 99

<sup>31</sup> p. 99-100

<sup>32</sup> Smith, Kossou, 2008 ; cité et traduit par l'auteur