

**INTELLIGENCE ECONOMIQUE, RISQUES FINANCIERS ET  
STRATEGIES DES ENTREPRISES**

**RAPPORT**

présenté au nom

**DE LA SECTION DES FINANCES**

par

**M. Roger MONGEREAU, rapporteur**



Le 5 juillet 2005, le Bureau du Conseil économique et social a confié à la section des finances la préparation d'un rapport et d'un projet d'avis sur « Intelligence économique, risques financiers et stratégies des entreprises ».

La section a désigné M. Roger Mongereau comme rapporteur.

Pour information, la section des finances a successivement entendu :

- M. Alain Juillet, Haut responsable chargé de l'intelligence économique au Secrétariat général de la défense nationale
- M. Bernard Carayon, Député du Tarn, chargé par le Premier Ministre d'une mission de structuration et de coordination de l'information aux entreprises en matière de normes auprès du Ministre de l'économie, des finances et de l'industrie ;
- M. Christian Harbulot, Directeur de l'école de guerre économique ;
- M. Jean-Gérard Blanc, Directeur de l'information à la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP) ;
- M. Bernard Massas, Délégué général d'UCAPLAST, Union des syndicats de PME du caoutchouc et de la plasturgie accompagné de M. Vincent Lemaitre, Directeur général d'HEURTEAUX, manufacture de caoutchouc ;
- M. Jean-Michel Roulet, Président de Mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires (MIVILUDES).

Le rapporteur les remercie vivement pour l'aide apportée et y associe toutes les personnes avec lesquelles il a pu avoir des entretiens (voir liste en annexe).

Les Conseils économiques et sociaux régionaux ont tous été interrogés sur les travaux qu'ils avaient pu mener sur ce sujet.

En outre, le rapporteur a effectué une mission à Lille auprès de l'agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT) et une mission d'information aux États-Unis (voir en annexe).



## INTRODUCTION

### I - DES FAITS AU CONCEPT D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Avant de définir un concept souvent flou ou aux contours mouvants, il est sans doute utile, pour mieux l'appréhender, de rappeler le contexte, l'historique et l'actualité du sujet.

#### A - L'HISTORIQUE

On peut estimer que l'idée d'intelligence économique a existé avant la lettre et qu'elle est au moins concomitante aux échanges et à la naissance de l'économie de marché. Elle a d'ailleurs été mise en évidence par Fernand Braudel lors des nombreuses études qu'il a menées sur la montée en puissance des grandes villes marchandes entre le XV et le XVIII<sup>e</sup> siècle<sup>1</sup>. La rivalité entre les villes du Nord de l'Italie et les villes flamandes est à l'origine d'offensives commerciales, d'espionnage économique et même de contrefaçon. C'est en copiant le sceau des tisserands italiens que les flamands ont détourné une partie du marché du textile à leur profit. La Grande-Bretagne à l'époque coloniale n'a fait que reproduire le comportement des Vénitiens qui collectaient, grâce à leurs comptoirs, les informations en provenance du monde méditerranéen ... Quant aux guerres napoléoniennes, elles ont aussi démontré l'importance du renseignement économique dans la conduite d'une guerre conventionnelle<sup>2</sup> : *« blocus maritime dirigé par la couronne britannique contre l'empire napoléonien, blocus continental impulsé par Napoléon I<sup>er</sup> contre les Anglais... La première guerre mondiale a confirmé la juxtaposition d'opérations militaires et de manipulations informationnelles dans ce qu'il est convenu d'appeler les prémices de la guerre d'information »*.

Après la chute du Mur de Berlin, les moyens et les technologies déployés à des fins de guerre froide ont pu être utilisés dans la compétition économique.

Dans un autre registre, la mondialisation a progressivement modifié les politiques publiques nationales (privatisations, déplanification). Pour autant, les illusions des années qui ont suivi la chute du mur de Berlin et l'effondrement de l'Union soviétique ont fait long feu : le monde où la charte de l'Organisation des Nations Unies (ONU) serait respectée et où les États reculeraient au bénéfice de la justice et de la société civile internationales n'est pas advenu. Devant les dangers auxquels la « guerre économique » expose les États, une reprise en main sur certains secteurs sensibles s'opère même dans les pays les plus libéraux de la planète si tant est que ces pays les aient un jour négligés... En Europe, la construction de l'Union européenne a impliqué la moindre efficacité des outils nationaux de politique économique sans que l'Union ne dispose, à son niveau, d'instruments performants qui viendraient remplacer les anciennes politiques.

---

<sup>1</sup> cité par Christian Harbulot dans le numéro 4 de la Revue historique des Armées, avril 2002

<sup>2</sup> cf. citation 1

L'intelligence économique participe de cette démarche visant à ré-assurer la primauté du politique sur l'économique. « Elle renvoie donc à une nouvelle vision des relations entre acteurs politiques, administratifs et privés au sein de la sphère nationale destinée à donner à l'État les moyens d'être influent sur la scène internationale »<sup>1</sup>.

#### B - LE CONTEXTE

La mondialisation offre de nouvelles opportunités dans le monde entier mais accroît aussi les risques et les diversifie. Les pays émergents et en développement participent désormais à l'échange international en partenaires soucieux d'en tirer également parti en exploitant leurs avantages comparatifs : possession de matières premières, bas salaires etc. Les prix ne sont heureusement plus le seul critère pour emporter un marché : l'avance technologique et la course à l'innovation deviennent des facteurs clés de différenciation. Cette concurrence exacerbée donne à la maîtrise de l'information pertinente, à la rapidité de réaction et au décryptage des menaces adverses une importance redoutable.

Tout s'accélère. L'industrialisation date de 150 ans seulement, depuis 60 ans, les services sont devenus prédominants et désormais, on est entré dans le monde du savoir et de la connaissance. La courbe des savoirs disponibles, qui s'élevait lentement jusqu'aux deux derniers siècles, se redresse fortement depuis et explose récemment. Désormais, la connaissance est la ressource stratégique par excellence.

Le traitement de l'information devient crucial dans ce contexte. La veille consiste à rester à l'affût de toute information utile. Mais l'intelligence économique va bien au-delà. Elle est l'instrument indispensable à la gestion raisonnée de la complexité. Il s'agit tout à la fois de détecter les opportunités et les meilleurs moyens de les exploiter, de prévoir et analyser les risques potentiels, de protéger des informations ou des données sensibles... Dans une masse trop abondante d'informations, il s'agit également de trier, d'identifier l'essentiel en hiérarchisant, d'organiser la traçabilité des informations, d'opérer des rapprochements, de construire des scénarios intelligents, de comprendre la stratégie des autres, les capacités des divers acteurs... Enfin, l'information doit être synthétisée et partagée à bon escient.

Les nouvelles technologies de l'information sont un outil essentiel dans ce processus. L'intelligence économique aujourd'hui est au cœur du croisement de la mondialisation et des nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC). Elle suppose une aptitude à travailler en groupe et exige de très gros moyens logistiques. Les ressources humaines sont un élément crucial en la matière. L'intelligence économique organise la collecte puis l'analyse quasi-automatiques des données. Elle débouche sur une intelligence cognitive, qui vise à anticiper le comportement du concurrent, à deviner sa

---

<sup>1</sup> Les fondements politiques de l'intelligence économique, thèse soutenue en décembre 2001 par Mme Hélène Masson.

stratégie avant la décision finale. Il s'agit alors de l'utiliser aussi comme un outil de management et non seulement dans une logique de sécurité et de protection.

La concurrence désormais porte moins sur les produits que sur les connaissances (des technologies, des process...). Elle exige recherche et innovation mais aussi traitement au sens large des connaissances : collecte, analyse, diffusion, protection... en un mot de l'intelligence économique afin de préserver et d'accroître la compétitivité d'une zone donnée. Au demeurant, la stratégie dite de Lisbonne fait la part belle, dans l'Union européenne, à l'économie de la connaissance.

C'est en ce sens, nous le verrons ultérieurement, que la France a récemment fait de l'intelligence économique une véritable politique publique engageant l'État dans la conquête pour l'accès aux marchés. Pourtant, la culture française est peu portée à accepter, encore moins à valoriser, cette approche un peu laborieuse, soucieuse du détail et recourant largement à l'informatique. En cela, nous nous différencions des pays anglo-saxons et de l'Extrême-Orient (cf. infra E).

#### C - L'ACTUALITÉ DU SUJET

En France, des stratégies industrielles ont été appliquées avec succès avant que le concept ne prenne une réelle signification : Jacques Cœur, Colbert... et plus récemment la réussite du programme de production et de distribution d'énergie d'EDF, sous l'égide de la puissance publique. Du strict point de vue de l'intelligence économique, on peut distinguer plusieurs périodes :

Dans un premier temps, l'intelligence économique a été assimilée à la veille, qui n'en est que le niveau de base. Ensuite, on a envisagé de systématiser les différents types de veille : technique, informatique, financière... de les décloisonner et de réaliser ainsi une veille stratégique. L'approche restait toutefois documentaire et inspirée des sciences de gestion.

On peut dater en France la vraie naissance du concept l'intelligence économique du début des années 90, lorsqu'il s'est enrichi des apports du monde militaire transposés à l'économie en préconisant une démarche en quatre temps :

- la définition des besoins ;
- la recherche de l'information utile ;
- la collecte et l'analyse de cette information ;
- sa diffusion (étape tout à fait essentielle).

Ce processus est de type itératif et reçoit même un nom : « cycle du renseignement ». L'information analysée est obtenue légalement (sinon, il s'agit d'espionnage, ce qui est un autre sujet).

Deux rapports officiels ont donc fait date en la matière, apportant des conceptions différentes de l'intelligence économique<sup>1</sup> : celui de M. Henri Martre au Commissariat général au Plan (1994) et celui de M. Bernard Carayon, député

---

<sup>1</sup> cf. introduction

du Tarn en juin 2003. La France, très en retard sur les pays anglo-saxons et nordiques (Suède par exemple), serait en train de se rattraper.

En avril 1995, un décret a créé un Comité pour la compétitivité et la sécurité économique, organe consultatif composé de 7 personnes (un chercheur, des financiers...), présidé par le Premier ministre et chargé de réaliser des travaux de prospective à 5 ans visant à construire des plans de recherche sur des projets ciblés. Le décret présente d'ailleurs une analyse intéressante de l'intelligence économique. Après une période d'activité, ce comité, qui ne s'appuyait pas sur des moyens matériels, budgétaires et humains appropriés, est tombé en sommeil, faute surtout d'intérêt politique. Les spécificités du concept d'intelligence économique n'avaient pas été perçues.

L'idée de décliner ce comité au niveau régional n'a jamais été mise en œuvre mais on retrouve aujourd'hui cette inspiration dans les antennes de l'ADIT et des efforts sont actuellement en cours (cf. infra).

C'est désormais une réponse culturelle et opérationnelle aux questions posées par la mondialisation et les nouvelles technologies de l'information qu'il s'agit de mettre en œuvre. L'économie est devenue très dépendante des informations (bases de données, médias...) et des connaissances (brevets, licences...). Il est donc essentiel de bien comprendre le contexte, les opportunités et les menaces qu'il offre, certaines très classiques comme les stratégies de puissance ou les enjeux géo-économiques par exemple, d'autres plus nouvelles. Ceci implique en particulier qu'une attention beaucoup plus soutenue soit portée aux expériences de natures diverses menées dans les autres pays et à la détection des « signaux faibles ».

En résumé, comme le disait M. Alain Juillet lors de son audition devant la section des finances : *« On comprend pourquoi l'intelligence économique arrive en force. En effet elle est actuellement le seul moyen technique permettant d'aller chercher des informations dans le monde entier, de les traiter, de détecter ce qu'on appelle « les signaux faibles », des indications pour le futur qui sont intéressantes pour donner à nos chercheurs, à nos entreprises, des éléments qui leur permettront de développer les innovations compétitives qui les feront gagner. Le nom de ces techniques, c'est l'intelligence économique... »*.

Cette définition s'inscrit dans une prise de conscience nouvelle mais essentielle qu'il faut sans cesse lutter contre la tentation de fragmenter les questions étudiées. Les interactions entre les phénomènes sont riches d'enseignements, il convient de rapprocher sans cesse les informations disponibles et de tirer les leçons des expériences historiques.

Le renseignement économique est devenu un élément clef du dispositif. Or, en France, il n'existe pratiquement pas... Il faudrait mieux comprendre la dynamique de développement et d'affrontement qui s'est instaurée en temps de paix donc de manière diffuse et imprécise.

Ainsi, les techniques de blanchiment d'argent sont anciennes. Toutefois, depuis le 11 septembre 2001, le contrôle des flux financiers s'est intensifié en raison notamment de la lutte contre le terrorisme. Dès lors, les opérations en

Bourse sont devenues un vecteur privilégié de blanchiment d'argent. Il est relativement facile, grâce à des manipulations de cours, d'acheter puis de vendre avec profit des titres de sociétés cotées. Or, les flux mondiaux d'origine criminelle sont d'une importance considérable : ils représentent environ le budget de la France. Des bourses étrangères ont déjà connu de telles opérations qui déstabilisent le marché. En l'occurrence, les sociétés supports des mouvements sont blanches mais les méthodes sont celles de criminels. L'État est seul capable de sanctionner de telles pratiques par le biais notamment des autorités de régulation des marchés et, si nécessaire, de la justice pénale.

Les risques financiers qui découlent de l'absence de mise en œuvre d'une stratégie d'intelligence économique, puisque tous les risques identifiés ont une traduction financière, devraient suffire à dépasser les réticences culturelles ou liées au coût financier de ces techniques. L'actualité, au travers de décisions stratégiques prises récemment, fournit d'abondants exemples ( Areva, *European aeronautic defense and space company* (EADS) ...).

#### D - UN CONCEPT, À APPLIQUER DÉSORMAIS A LA TOTALITÉ DU TISSU PRODUCTIF

Le concept d'intelligence économique est maintenant couramment employé en France. Il n'est cependant pas exempt d'ambiguïté. Il conserve en effet largement son sens moderne d'origine (anglo-saxon) : renseignement, comment l'obtenir, l'interpréter... mêlé au sens latin d'intelligence « *inter-legere* » (faire le lien, mettre en relation). En français, il n'existerait pas moins d'une vingtaine de définitions de l'intelligence économique ! Le concept est une construction complexe et de nature transdisciplinaire : science politique, économie, gestion, information, sociologie, psychologie, droit, philosophie...

Il peut être interprété de manière plus ou moins extensive. Ainsi, pour le député M. Bernard Carayon, l'État doit limiter son action à quelques secteurs-clefs (aéronautique, défense, industrie pharmaceutique, quelques secteurs de l'agro-alimentaire...) identifiés comme stratégiques. Le reste ne relèverait pas de l'intelligence économique. L'État en effet doit concentrer ses efforts sur les domaines dans lesquels la sécurité nationale, y compris sous ses aspects économiques, est en jeu et qui confèrent puissance et influence.

*« L'intelligence économique est une révolution culturelle construite sur une volonté politique et un consensus qui exclut la naïveté et le repli sur soi »* (M. Alain Juillet, Haut Responsable à l'intelligence économique auprès du Premier ministre).

C'est plutôt autour de la définition de M. Alain Juillet que le Conseil économique et social a voulu conduire sa réflexion : *« L'intelligence économique, c'est la maîtrise et la protection de l'information stratégique utile pour tous les décideurs économiques. »*

En effet, il n'est pas interdit de penser que les méthodes de l'intelligence économique peuvent aussi utilement être mises à la disposition des petites et moyennes entreprises (PME) qui forment l'essentiel du tissu des entreprises françaises et constituent le vivier principal des créations d'emplois (cf. rapport et

avis de Mme Françoise Vilain adopté en décembre 2004). Il est essentiel pour le dirigeant de PME d'avoir une réflexion stratégique : il doit savoir où il veut aller, il doit gérer l'anticipation et baser ses décisions sur des informations appropriées. L'intelligence économique est aussi, précisément, un outil de structuration de la décision : il s'agit en fait de combiner et de rationaliser des outils connus (alerte, veille, lobbying, promotion, analyse des marchés, lutte contre les contrefaçons...).

Ces éléments avaient déjà été identifiés dans le premier rapport français à faire date sur le sujet, le rapport du Commissaire général au Plan Henri Martre, qui définissait en 1994 l'intelligence économique 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. »*.

Le grand mérite de M. Carayon est d'avoir su sensibiliser davantage, dans un contexte qui était également probablement plus favorable, les pouvoirs publics qui, enfin, ont impulsé une véritable politique publique autour de l'intelligence économique. La création, le 31 décembre 2003, du poste de Haut responsable de l'Intelligence économique en est une bonne illustration.

En quelques années, l'intelligence économique est devenue une discipline structurée, fondée sur des procédures devenues plus performantes grâce aux nouvelles technologies. L'institut des hautes études de défense nationale (IHEDN) la définit ainsi en 1999 : *« Une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes. »*.

On voit déjà ici que l'intelligence économique est perçue comme une discipline et qu'elle se différencie de la veille par son caractère plus large et plus offensif.

L'intelligence économique consiste en la maîtrise, la protection et l'utilisation de l'information stratégique pour tout acteur économique et a pour finalités, au niveau macro-économique, la compétitivité du tissu industriel, la sécurité de l'économie et des entreprises (et donc le maintien ou le développement de l'activité et de l'emploi) ainsi que le renforcement de l'influence d'un pays. Alliant une sensibilité à l'intérêt général et la compréhension de la nécessité du secret, elle ne peut donc se résumer à une attitude défensive. Certes, la sécurisation des données et la lutte contre la contrefaçon (cf. annexe spécifique), plus généralement la protection du patrimoine matériel et immatériel des entreprises françaises sont des nécessités. Mais il importe tout autant, sans doute même plus, de rechercher une attitude offensive, en tentant de découvrir et d'exploiter toutes les opportunités.

Il faut que l'intelligence économique cesse d'être un gadget ou un discours de portée générale. Elle doit devenir une vraie politique, assortie d'une forte priorité au plus haut niveau de l'État. Dans un monde ouvert et très concurrentiel, il faut pouvoir se défendre en utilisant des armes appropriées et en connaissant celles des autres. La France, en retard initialement, doit se donner les moyens de progresser **maintenant**.

#### E - L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE DANS LES AUTRES PAYS

La France a pris conscience tardivement de l'importance de l'intelligence économique. Pourtant, aujourd'hui, elle n'est pas si mal placée par rapport aux autres pays européens. Il reste que les pays anglo-saxons et le Japon demeurent très avancés en la matière.

Le Japon, après la seconde guerre mondiale, a rebâti une large part de son économie en copiant les produits occidentaux grâce à une collecte minutieuse et systématique de l'information tout azimut. Les salariés, très attachés culturellement à leur entreprise, ont été incités à utiliser leurs déplacements à l'étranger pour recueillir de multiples renseignements de toutes natures. L'État a très tôt centralisé le traitement de ces données par le biais de son Ministère du Commerce (Jetro) et a longtemps été à la pointe de l'intelligence économique, poussant ainsi les américains à réagir.

D'autres pays semblent aussi plus réactifs, notamment les anglo-saxons (traditionnellement plus en avance sur les questions d'intelligence économique entendues sous le terme de renseignement).

Ainsi en Angleterre ont été instaurés en 1993 les *Business Links* qui ont pour objet d'offrir aux créateurs d'entreprise et aux entreprises déjà existantes un guichet unique (*one stop shop*) pour les accompagner, les orienter et les conseiller avec ou sans soutien financier. Cette expérience aujourd'hui développée en Angleterre pourrait s'étendre progressivement sur l'ensemble du territoire du Royaume-Uni.

Les *Business Links* sont des sociétés à responsabilité limitée par garantie. Cette forme juridique permet à des partenaires de s'associer et de créer une société sans but lucratif. Les sociétaires se composent généralement des autorités régionales et locales, des chambres de commerce et des organismes de conseil aux entreprises. Leurs conseils d'administration comportent souvent des entrepreneurs locaux. Une fois constituées, elles doivent obtenir le label « *Business Link* » et s'engager contractuellement sur trois ans avec le bureau régional du *Small business service* (SBS) qui est un service déconcentré du ministère de l'industrie et du commerce chargé de définir la politique générale du gouvernement en matière d'aide aux PME. C'est lui qui est en charge de l'animation, de la coordination, de la mutualisation et de l'évaluation des 45 *Business Links* répartis sur ses 9 bureaux régionaux, formant un maillage complet du territoire anglais.

Le contrat détaille des objectifs et des indicateurs chiffrés permettant d'évaluer la performance qui donne également lieu à une étude d'impact

annuelle. La rémunération du *Business Link* dépend de ses résultats, il est financièrement intéressé à l'accroissement de son activité.

Les *Business Links* sont perçus comme des têtes de réseau dans des périmètres géographiques définis, des structures d'accompagnement des entreprises. Ils coexistent aux côtés d'autres structures (ils représentent un peu moins de 20 % des dépenses totales de soutien aux entreprises consenties par l'État) mais ont réduit l'éparpillement des aides. Leur mode de gestion constitue les clés de leur succès car la confiance des entrepreneurs est plus forte que vis-à-vis de services d'État.

A côté des systèmes classiques d'aides financières des PME (garanties de prêts, soutien à l'innovation des jeunes pousses, aide publique au capital-risque etc.), l'accompagnement mis en place par le SBS est gage d'efficacité. A cet égard le SBS pilote actuellement un projet interministériel visant à promouvoir la culture d'entreprise, à informer les entrepreneurs sur leurs obligations légales, à accroître la consommation d'accompagnement sous toutes ses formes par les créateurs et à identifier les barrières décourageant les minorités d'entreprendre. Enfin, le SBS veille à s'assurer que l'aide disponible répond à des standards de qualité par l'accréditation des organismes publics ou privés intervenant dans l'accompagnement des entreprises.

Le *Business Link* peut délivrer lui-même ses conseils ou les sous traiter, notamment par les biais des « *Enterprise Agencies* », organisations locales qui existent depuis longtemps.

La dotation attribuée par le SBS aux *Business Links* dépend aussi en partie des performances réalisées comparées aux indicateurs prescrits dans le contrat. Une procédure d'enquête de satisfaction auprès des clients est réalisée. Aux objectifs de l'État peuvent s'ajouter des priorités plus locales puisque les collectivités locales abondent également au financement des *Business Links*, ce qui en fait un outil souple et adapté aux réalités territoriales.

A également été créé au Royaume-Uni un portail d'informations « *Global watch* », portail bien doté par les pouvoirs publics (environ 200 millions d'euros). Sont ainsi combinés les rôles des Directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE) et de l'ADIT avec des moyens conséquents. Pour autant, il semble que les PME n'utilisent pas cet outil autant qu'espéré faute de temps disponible et/ou de formation adéquate.

Aux États-Unis, l'existence de liens continus entre les entreprises et l'administration fédérale ou locale autorise des actions implicitement concertées dans des domaines d'intérêt national. L'action des sociétés savantes (« *think tank* ») est aussi déterminante et leur rôle tant dans la circulation des idées que dans le financement de divers projets est reconnu. Or, ces institutions regroupent des entreprises et des membres de l'administration et du monde politique. Les diverses formes de partenariat sont aussi abondamment développées.

La *Small Business Administration* (SBA) se donne précisément pour objectif de faire entrer la préoccupation des petites entreprises dans tous les domaines réglementaires ou législatifs et dans les préoccupations quotidiennes de

l'administration américaine. Elle constitue aussi un **interlocuteur unique** pour les PME. Elle apporte une aide dans le domaine de l'innovation et de la recherche via le *Small Business Innovation Research* (SBIR) et s'assure qu'une part de tous les marchés publics est réservée aux PME. En outre, les industries de défense sont impliquées dans plus de 50 % des pôles de compétitivité. On sait que les industries civiles bénéficient aussi abondamment des retombées des programmes militaires en termes de recherche notamment.

Les États-Unis ont défini, lors de la présidence Clinton en 1995, l'objectif de faire des grandes entreprises américaines les leaders mondiaux dans de nombreux domaines (« *competitive intelligence* »). Après la chute de l'URSS, l'énorme arsenal de moyens de surveillance disponible a été réorienté à plus de 60 % sur l'économie alors qu'une partie du reste a été dévolue à la lutte contre le terrorisme.

C'est sans état d'âme que les États-Unis abordent la défense de leurs entreprises : l'administration américaine est capable de se mobiliser fortement, par tous les moyens, pas seulement pour aider à la conclusion de quelques gros contrats jugés prioritaires, comme la vente de Boeings par exemple mais aussi pour appuyer les petites entreprises dans toutes leurs démarches. Ainsi, par exemple, une cellule au Département d'Etat assure la liaison avec les milieux d'affaires afin d'informer sur les négociations internationales en cours mais aussi de recueillir les avis et les besoins des entreprises. Un site Internet a été bâti afin de signaler les opportunités pour les échanges internationaux et, en liaison avec la SBA, une fraction de celles-ci concerne spécialement les PME.

Le nouvel objectif affiché en 2004 par George Bush est de s'atteler désormais aux petites entreprises américaines et d'en faire les leaders mondiaux. Cette logique fonctionne actuellement à plein régime d'autant que les appuis politiques au Congrès sont très forts. C'est ainsi que les Etats-Unis ont négocié, lors de leur adhésion à l'organisation mondiale du commerce (OMC) une clause d'exception pour leurs PME...

L'administration américaine sait se mobiliser pour aider les entreprises, même si celles-ci sont de petite taille : ainsi, un contrat non payé à une PME américaine a donné lieu, dans un pays d'Amérique latine, à l'intervention de l'Ambassadeur des Etats-Unis ! Des contacts sont organisés aussi à leur demande afin de favoriser leurs implantations par exemple. Les réseaux gouvernementaux, voire ceux du Congrès, sont utilisés afin de procéder à des vérifications prudentielles que les petites entreprises sont hors d'état de conduire. Dans les ambassades, le « *Department of Commerce* » dispose de personnel chargé de mener des expertises dans divers domaines afin d'aider les entreprises à développer leur présence commerciale. Souvent, il s'agit de personnel embauché localement afin de bien connaître la culture et les procédures du pays considéré. L'embauche est précédée d'une vérification de sécurité opérée par le « *State Department* » Des études à la demande (payantes, environ 600 dollars par jour) peuvent même être réalisées. En outre, les bonnes pratiques du pays sont analysées. Ces cellules travaillent avec des objectifs de performance introduits progressivement depuis environ 10 ans et avec des contrats de confidentialité.

A cet égard, il existe auprès du Congrès un organe chargé spécifiquement de défendre les intérêts des PME : l'« *Office of Advocacy* ». Cet organisme agit dans les différents domaines de compétences des ministères ; ainsi, pour ce qui relève des contrats internationaux à l'exportation pour le « *Department of Commerce* », pour les problèmes de corruption ou de non-paiement ou encore de concurrence déloyale pour le « *State Department* »... Cette aide gratuite est très précieuse pour mettre à portée des PME des opportunités souvent juridiquement très complexes.

Il reste que, aux Etats-Unis également, la nécessité de coordonner les diverses agences gouvernementales est présente et la SBA ne parvient pas toujours à jouer parfaitement le rôle de guichet unique.

Ainsi, dans les différents états, il existe des cellules d'aide à l'exportation (« *US Export Assistance Centres* ») qui se mettent à la disposition des entreprises, spécialement des petites et présentent les diverses aides offertes par le « *Department of Commerce* », l'*Export-Import Bank*, le « *State Department* »... Ces centres se font connaître dans tout le pays car le moyen de coordination le plus simple retenu a été d'inciter les PME à s'adresser d'abord prioritairement à l'échelon local. Ensuite, le problème est éventuellement posé à l'échelon central, à Washington, si c'est nécessaire.

Un organisme de formation, le « *Small Business Education Center* » propose aux petites entreprises des formations et des conseils techniques gratuits, en partenariat avec les universités.

Le « *Department of Commerce* » s'efforce de créer des liens entre entreprises, pour les besoins du commerce international, en s'appuyant sur les ambassades américaines. Il anime également un comité de coordination chargé de définir une politique stratégique de promotion des exportations et de mettre en cohérence les actions des différents ministères et des agences (SBA, Eximbank...) concernés. Dans ce comité, les décisions sont prises par consensus. Son rôle est tout à fait essentiel pour éviter la compétition entre organismes et renforcer le partenariat dans le but d'accroître l'efficacité du dispositif. Pour exercer au mieux ses fonctions, le « *Department of Commerce* » s'appuie sur des rencontres avec les chambres consulaires et les organisations professionnelles.

Afin d'optimiser son action, ce ministère a lancé une étude scientifique lourde sur les besoins des entreprises dont les résultats ont été pris en compte pour affiner les méthodes de travail. Comme en France, les entreprises sont parfois méfiantes car elles craignent que le gouvernement n'utilise, notamment à des fins fiscales, les informations fournies. Il faut donc créer un climat de confiance, basé sur une grande transparence des fonctions.

Aux Etats-Unis, les moyens dévolus à la protection de la propriété intellectuelle sont importants. Il existe d'abord une culture de respect de celle-ci : à l'école primaire, les enfants sont sensibilisés à la propriété intellectuelle, à l'université, tout plagiat est sévèrement puni. Le sujet est donc sensible. Au niveau fédéral, 7 000 personnes environ travaillent pour l'« *United States Patent and Trademark Office* », agence chargée de l'enregistrement des marques et

brevets. Cette agence est entièrement financée par les frais d'enregistrement des brevets (il existe toutefois des réductions prévues pour les PME).

Le Congrès lui a donné pour mission de sensibiliser les PME sur les risques de contrefaçon. L'un des enjeux essentiels est de faire prendre conscience qu'il faut protéger son savoir-faire internationalement et non seulement aux Etats-Unis. Or, les PME sont les plus vulnérables mais aussi les plus difficiles à atteindre faute de temps et de moyens. Il faut les alerter sur le fait que déposer un brevet est coûteux mais que ne pas le faire peut s'avérer ruineux !

Une vaste campagne d'information a donc été lancée, en utilisant divers moyens : site Internet, journaux, contacts divers et conférences. Ces conseils seraient très coûteux s'ils devaient être dispensés à titre payant, par des avocats, par exemple. Ceci explique peut-être le réel succès de ces conférences, déjà dispensées dans plusieurs états et qui vont s'étendre.

Toute PME qui interroge l'*United States Patent and Trademark Office* (USPTO) a ainsi accès à un conseiller en ligne qui l'aide à identifier son problème, lui explique les procédures, lui propose une protection adéquate et, si nécessaire, lui conseille de contacter un avocat spécialisé.

Le FBI a identifié 13 pays comme particulièrement agressifs en matière d'espionnage industriel. Les sanctions prévues par la loi de 1996 sont très lourdes mais il faut que l'entreprise ait pris les mesures de protection « raisonnables ». Le Federal bureau of investigation (FBI) s'efforce d'informer les entreprises sur les risques encourus, sur les indices permettant de repérer d'éventuelles tentatives (visites, contacts internationaux, travail hors heures normales, intérêt pour des spécialités hors fonction, consultants, contrats temporaires...) et sur les bonnes pratiques. Pour cela, il organise des conférences, des sessions de formation des cadres, actions ciblées actuellement sur les entreprises technologiques et spécialement celles travaillant pour la Défense. Ces actions devraient être poursuivies.

Pour ce qui concerne le financement des exportations, l'Eximbank accorde des prêts supérieurs à 1 million de dollars ; pour les PME, la SBA propose de financer en-dessous de ce seuil à la fois les exportations et les dépenses connexes non liées à un contrat spécifique (procédure dite « *export express* »). Ceci permet de financer des dépenses de promotion : expositions...

Pour la recherche et développement, certains états ou des villes (Chicago, Atlanta, Los Angeles, New York...) abondent les primes accordées et instruites par le gouvernement fédéral, ce qui permet de limiter le coût de gestion des dossiers. Il semble que c'est lorsqu'il y a association d'aides nationales et locales que le succès est le plus grand. L'information générale est fournie par le gouvernement fédéral et l'adaptation concrète (formation, prêts, accompagnement personnalisé) est faite au niveau local. Ceci permet aussi de réduire les coûts et la lourdeur bureaucratique, qui inquiète toujours les PME. Reste évidemment à organiser la coordination des acteurs publics, tâche parfois ardue.

Les PME innovantes sont souvent des émanations des universités et sont créées pour développer un produit provenant des recherches universitaires, parfois avec des aides publiques (programme « SBIR » notamment). Leur financement est souvent délicat car elles sont trop petites pour recourir au capital-risque (« *venture capital* ») et doivent trouver des « *business angels* » ce qui est souvent très délicat.

Participer à un programme de dépense militaire peut être pour une petite entreprise américaine un atout important en termes de retombées technologiques induites et en termes de soutien à l'activité (les dépenses du Pentagone sont à l'heure actuelle au niveau de celles de la Seconde guerre mondiale et représentent 60 % des dépenses fédérales). Les risques sont toutefois importants car si les offres de cette entreprise ne correspondent plus aux besoins, elle sera laissée sans commande... S'introduire comme fournisseur de la Défense est suffisamment difficile pour une entreprise de petite taille pour qu'une cellule ait été créée au Pentagone pour les aider ; les objectifs de participation des PME aux programmes de dépense militaire sont négociés annuellement avec la SBA (en ce moment 23 % du total, 17 % il y a quelques années) et font l'objet d'un rapport annuel au Congrès (le non respect des objectifs doit être motivé). Comme les PME sont souvent parmi les entreprises les plus innovantes, elles peuvent se battre dans de nombreux secteurs et, du fait de leur croissance, sortent même assez vite parfois de la catégorie PME ! Depuis deux ans, un « challenge programme » a été créé qui permet à une PME de proposer au Pentagone de faire mieux qu'une grande entreprise sur un programme donné et le Pentagone doit alors lui donner sa chance. Quelques cas se sont déjà présentés. De même, des prix sont proposés pour répondre à certains besoins du Pentagone. Cela suscite compétition et innovation même si on enregistre aussi des échecs dans cette « course au prix ».

Les transferts de technologie sont strictement contrôlés par le Pentagone, y compris dans le cas où les fournisseurs sont des entreprises étrangères, ce qui peut être un frein à la conclusion de partenariats. Des contraintes fortes sont imposées aux entreprises participant à ces programmes.

Au total, la France, qui s'est préoccupée d'intelligence économique 10 ans après les États-Unis, est aujourd'hui plutôt bien placée en Europe, après toutefois l'Angleterre et la Suède.

## II - L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE DANS LES ENTREPRISES

Dans le monde présent, mondialisé et caractérisé par la rapidité des changements, les entreprises ne peuvent plus se contenter d'offrir un bon produit au bon prix. Il leur faut connaître et bien appréhender leur environnement, les demandes réelles et potentielles, les négociations en cours, les menaces éventuelles... L'intelligence économique doit aider les décideurs à faire face à toutes ces exigences. Elle permet « *d'entrer dans la complexité de l'autre* » (revue Défense, novembre-décembre 2005). Connaître l'autre est important mais ne suffit pas, il faut intégrer cette connaissance dans son environnement habituel

c'est-à-dire la société politique, industrielle, économique, culturelle du pays considéré.

Dans les entreprises, le concept et les pratiques demeurent encore parfois flous même si la prise de conscience que l'intelligence économique est un facteur de réussite se répand.

En pratique, une démarche d'intelligence économique implique la mise en place de différents outils permettant de partager efficacement l'information entre les services et les collaborateurs mais également d'analyser l'information interne à l'entreprise parfois sous-exploitée.

Dans une entreprise, l'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision 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.

La maîtrise de l'information est devenue une condition de compétitivité, sinon de survie. Toute information externe peut être le signe avant-coureur d'un événement majeur ; l'ignorer peut se révéler très dangereux.

Dans cet esprit, il ne faut pas négliger l'information orale, souvent informelle, mais très riche. L'information doit certes exister mais elle doit aussi et surtout être traitée, c'est-à-dire triée, hiérarchisée, reliée avec le contexte... en résumé être pertinente, cohérente, faire sens. Elle aide à la prise de décision qui doit désormais être opportune mais aussi rapide. Ce doit être une posture générale de l'entreprise, partagée par tous afin d'être la plus efficace possible. Il ne s'agit pas seulement d'organiser une veille ou encore de sécuriser les données et les infrastructures, même si ce point est essentiel, mais aussi d'avoir sans cesse une attitude plus offensive.

L'enjeu est en réalité d'intégrer la démarche d'intelligence économique au cœur des activités de l'entreprise. C'est la direction générale elle-même qui doit impulser la dynamique même si, concrètement, des cellules peuvent être chargées de mettre en œuvre la veille, la circulation de l'information et les protections nécessaires.

Souvent, l'organisation et le mode de gouvernance de l'entreprise en seront modifiés : de nouveaux réseaux informationnels pourront se créer, une approche transdisciplinaire sera encouragée, les décisions seront davantage décentralisées... La démultiplication de sources d'information, la gestion en temps réel des connaissances et la dimension planétaire des réseaux ont fait apparaître une évidence : une seule personne ne peut tout savoir et tout décider.

Une démarche d'intelligence économique est utile dès qu'existe une situation de concurrence. La taille et le secteur d'activité importent peu, sauf lorsqu'il s'agit de domaines stratégiques.

Aujourd'hui, adopter une démarche d'intelligence économique est devenu essentiel pour de multiples raisons, parmi lesquelles :

- les difficultés qu'ont les entreprises françaises à se développer en dehors des zones traditionnelles d'échanges ainsi qu'en témoigne le déficit du commerce extérieur ;
- la concurrence avivée des nouveaux pays émergents n'épargne plus aucun secteur ;
- l'état de saturation concurrentiel de certains marchés conduit à des situations d'affrontement économique dures et contraint les entreprises à s'organiser pour détecter en permanence des niches nouvelles ;
- parfois, la tentation de « coups », de bonnes affaires supplante les stratégies de présence pérenne sur les marchés étrangers ;
- les partenariats public-privé susceptibles de fédérer les énergies sont encore trop rares ;
- l'environnement des entreprises (réglementaire, approvisionnement en matières premières ou en énergie...) est devenu incertain et mouvant ;
- des entreprises ont été victimes d'opérations de déstabilisation, par manipulation de l'information avec usage de forums de discussion, sites, analyses d'experts boursiers, commentaires de la presse spécialisée... ;
- les nouvelles technologies contribuent à faciliter les fuites d'informations. La capacité de stockage et la facilité de transport de clefs USB, l'usage de standards Wifi ou Bluetooth accroissent les vulnérabilités en permettant d'extraire et de diffuser rapidement et aisément de nombreuses informations. Toutes les entreprises, quelles que soient leurs tailles, peuvent être sujettes à cette menace.

Ainsi, l'analyse des risques doit-elle être menée en parallèle avec celle des opportunités. En effet, tout risque quelle que soit sa nature se traduit *in fine* par un risque financier. Il faut donc être apte à le mesurer, le hiérarchiser et chercher à s'en prémunir ou à tout le moins à prévoir des stratégies de riposte ou de repli.

De plus, il faut s'efforcer de créer et de faire vivre des réseaux d'entreprises. L'action de l'État, si elle est nécessaire, ne peut y suffire. Les entreprises qui réussissent le mieux appartiennent souvent à des pays où il peut exister des « logiques de meutes », conduisant à faire bloc autour de champions nationaux. L'exemple de Nokia est intéressant à cet égard : un petit pays a su développer une logique patriotique de soutien à une entreprise devenue leader de son secteur. Il faut toutefois que les entreprises renoncent à une attitude de méfiance à l'égard des pouvoirs publics.

#### A - LES GRANDES ENTREPRISES : DÉJÀ BIEN INFORMÉES ET, DANS LA PLUPART DES CAS DOTÉES DES OUTILS NÉCESSAIRES

Les grandes entreprises (environ 1 500 en France) sont depuis longtemps familiarisées pour la plupart avec l'intelligence économique. Des cellules ont tout d'abord été créées auprès des directions générales, souvent animées par d'anciens officiers mais leurs objectifs demeuraient imprécis. Des méthodes d'inspiration militaire visaient à rechercher diverses informations non réellement identifiées.

Ensuite, des projets particuliers ont été sélectionnés pour faire l'objet de ces traitements ; par exemple, conquérir un marché donné, protéger un produit... Dans le même temps, la démarche a été davantage intégrée aux activités de l'entreprise, en tant que partie des « projets ». L'intelligence économique a ainsi été recentrée.

Dans un troisième temps, en 2003-2004, l'intelligence économique a été appliquée à la gestion de l'image de l'entreprise que l'environnement perçoit (« *perception management* »). Il s'est alors agi de maîtriser la production d'informations, de connaissances, techniques également bien connues du monde militaire. Il convient de se baser sur des faits réels (la diffusion de fausses informations ne peut tromper longtemps et détruit la crédibilité), de les orchestrer, les valoriser en utilisant des caisses de résonance appropriées. Actuellement, Internet joue un rôle clé dans ce domaine en raison de sa rapidité et de sa grande accessibilité. On assiste ainsi à la naissance de faux sites contre lesquels une bataille juridique est possible mais longue et coûteuse. Plus perverse est la création de sites qui, sous couvert « d'expression citoyenne », s'emparent d'une information et la font monter en puissance, alimentent les controverses... Certes, des réactions en matière de communication sont possibles mais elles sont souvent trop tardives pour corriger une image ternie. Bien évidemment, de telles méthodes peuvent être utilisées positivement, avec un coût modique, pour créer des mouvements de soutien à tel ou tel produit ou projet...

L'intelligence économique doit donc être mise en œuvre sous ses deux aspects :

- défensif : c'est le plus ancien et peut-être le plus intuitif; il vise à protéger l'entreprise de toutes menaces: informatique, atteinte à l'image, contrefaçon, pillages de toutes natures, débauchage de collaborateurs...
- offensif : il devient essentiel; il vise à se donner les moyens de durer et de se développer. Pour cela, la veille est un premier outil mais elle doit s'accompagner de méthodes d'organisation visant à mettre en place un travail en réseau, à mieux anticiper, à mobiliser tous les collaborateurs de l'entreprise, à assurer une communication efficace.

#### **1. L'application de l'intelligence économique sous un angle défensif**

L'entreprise est confrontée à un certain nombre de risques qu'elle se doit de couvrir pour se protéger contre la concurrence mais aussi pour pouvoir affronter une crise ou redémarrer en cas de sinistre.

### *1.1. La protection des données et de l'informatique*

Analyser les risques, c'est souvent d'abord et avant tout identifier les menaces sur les réseaux informatiques. Celles-ci peuvent être internes ou externes à l'entreprise. Il convient alors d'analyser les impacts possibles et de mettre en œuvre des mesures d'atténuation de ces risques susceptibles de paralyser la vie de l'entreprise. Ces mesures n'annulent pas le risque mais tendent à le maîtriser.

Bien sur des procédures de précaution évidentes doivent être mises en œuvre telles les sauvegardes, les anti-virus, les pare-feu. Des cryptages peuvent être instaurés. Des outils, des normes et des méthodes existent pour assurer la sécurité des systèmes d'information. La mise en place d'une politique de sécurité informatique est désormais incontournable.

Les plate-formes de veille et de partage d'informations sont aujourd'hui arrivées à maturité. Reste à maîtriser leur mise en œuvre. Les techniques de cryptographie des courriels commencent à se répandre mais ne sont pas toujours évidentes à mettre en place; il est en effet presque impossible de parvenir simultanément à partager l'information de manière simple et efficace et à assurer la protection de celle-ci: il faut donc arbitrer sans céder trop vite au « syndrome de l'huître » qui a pour conséquence une fermeture frileuse et stérilisante de l'entreprise. Cependant, la législation ne facilite pas le contrôle de la circulation des informations, le pillage des bases de données n'étant ni difficile, ni sérieusement puni. Une démarche utile consiste en la signature, avec l'ensemble des partenaires sociaux, d'une charte d'utilisation et de transmission des données de l'entreprise.

### *1.2. Le plan de continuité d'activité*

Plus largement, l'entrepreneur a tout intérêt à mettre en œuvre un plan de continuité d'activité qui a pour but la reprise progressive des activités de l'entreprise après une catastrophe. Un centre de secours peut être établi dans d'autres locaux pour que l'activité puisse redémarrer même en cas de dommages graves. A cet égard le stockage de copies de sauvegarde constitue une précieuse garantie de préservation des données.

Le plan doit être établi en concertation avec tous les acteurs de l'entreprise, y compris et avant tout avec les salariés. Des équipes de pilotage mettent en œuvre le plan de secours au niveau stratégique (quelles actions, quelles priorités ?) au niveau tactique (coordination) et au niveau opérationnel. Ces équipes doivent être identifiées et préparées à l'application des procédures. Des exercices et une maintenance régulière doivent être assurés.

### *1.3. Les brevets*

Les entreprises innovantes doivent également être très vigilantes sur la protection de leurs produits : breveter une innovation doit devenir un réflexe, même s'il faut prévoir un budget pour cela. Le brevet doit en outre couvrir le monde entier en raison de la mondialisation des échanges et donc des menaces.

Pourtant, si déposer un brevet n'est pas trop coûteux, le maintenir l'est car il faut alors le traduire dans les langues des pays concernés et c'est une procédure très coûteuse.

D'après le droit européen des brevets, après 18 mois, un brevet tombe s'il n'a pas été exploité. Une découverte doit donc être soit traduite en produit commercialisable par l'entreprise elle-même soit vendue à un exploitant futur. Or, en France, le marché des innovations brevetées est quasi-inexistant : il n'existe pas de courtiers en la matière et les cabinets de conseil en brevets s'intéressent peu à l'aspect « vente ». En ce domaine, comme d'ailleurs dans celui de la transmission d'entreprises<sup>1</sup>, il serait avantageux de disposer d'un site (ou de sites coordonnés et harmonisés) permettant de rapprocher offreurs et demandeurs.

Une telle amélioration de la gestion des brevets au niveau national revêt un caractère d'urgence à un moment où la recherche est affichée comme une priorité, où l'on sait que l'innovation est une clef de la compétitivité et où certains brevets français ont été perdus au profit d'entreprises étrangères... (Un seul exemple, parmi d'autres : une entreprise française qui détenait des licences de découvertes de l'institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM) a été rachetée par une entreprise américaine).

Le droit de la propriété intellectuelle est complexe, d'autant que la protection de ses propres produits doit s'accompagner, dans l'entreprise, du souci de ne pas entreprendre la production d'un bien déjà protégé ailleurs dans le monde. Dans ce domaine, comme dans bien d'autres, les PME-PMI ont besoin de conseils avisés et d'une accession commode à l'information nécessaire.

L'institut national de la propriété intellectuelle (INPI) délivre les brevets, marques, dessins et modèles, protège et valorise ainsi l'innovation car, dans un monde globalisé, la propriété industrielle devient un levier de compétitivité important pour les entreprises innovantes, donc une source de richesse et de développement pour l'économie.

17 000 demandes de brevets sont déposés chaque année en France. S'y ajoutent 68 000 demandes de marques et 70 000 dessins et modèles.

A titre d'exemple, le groupe Bosch, qui réalise 63 % de son chiffre d'affaires dans l'industrie automobile, dépose quelque 2 800 brevets chaque année.

L'INPI donne aussi accès aux procédures européennes et internationales de demandes de brevets. En effet, l'office européen des brevets (OEB) joue désormais un rôle clé en ce domaine. Y participent des pays membres de l'Union européenne mais aussi des pays candidats dont la Turquie. Enfin, au niveau mondial, existe l'organisation mondiale de la propriété industrielle (OMPI).

---

<sup>1</sup> cf. avis voté en décembre 2004 par le Conseil économique et social sur le rapport de Mme Françoise Vilain : « *La transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et de services* »

L'INPI se donne pour objectif de sensibiliser les PME mais aussi les milieux de la recherche et les jeunes à la propriété industrielle, à l'aide de programmes destinés à ces divers publics. Il délivre également toute l'information nécessaire à la pratique de la propriété intellectuelle et publie des statistiques et des études. Or, ces bases de données sont une source très précieuse d'informations sur l'état des recherches et les centres d'intérêt du secteur. Une analyse fine, réalisée par des spécialistes, s'impose néanmoins car certains brevets peuvent constituer de simples leurres destinés à égarer les appréciations des concurrents.

La CCIP a monté un site en ligne [www.irpi.ccip.fr](http://www.irpi.ccip.fr) qui recense et met à disposition les informations relatives aux brevets, dessins et modèles, droits d'auteur, marques. Ce site comprend des produits de veille, une base bibliographique, des études et publications et des programmes de formation.

#### *1.4. La lutte contre la contrefaçon*

Lors d'un entretien avec le rapporteur, Mme Laï, directrice de l'Union des Fabricants, déplorait : « *La contrefaçon est l'une des premières et des plus intelligentes façons de faire de l'intelligence économique* ». La contrefaçon a de tout temps existé (cf. introduction), elle a évolué et s'est adaptée, profitant des opportunités nouvelles offertes par la mondialisation...

Si elle reste encore trop souvent, dans l'esprit d'un public non averti, une forme « douce » de délinquance dont on peut à l'occasion profiter, la contrefaçon représente un véritable danger pour l'économie et le développement durable, avec des volumes de marchandises contrefaites qui ne cessent de croître et représenteraient, selon les chiffres de l'OMC et de l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), 5 à 7 % du commerce mondial, voire 10 %<sup>1</sup> selon l'estimation la plus récente.

Si elle porte directement atteinte aux entreprises lésées, la contrefaçon ruine également l'innovation, met en danger la santé des consommateurs, engendre des pertes de recettes fiscales et surtout réhabilite des formes de travail dégradantes. Plus grave encore, dans son allocution devant la chambre des représentants des États-Unis en juillet 2003, le secrétaire général d'Interpol R.K Noble indiquait que « l'atteinte à la propriété intellectuelle est en train de devenir la méthode de financement préférée des terroristes ».

L'Union des Fabricants définit la contrefaçon comme « *La reproduction ou l'utilisation totale ou partielle d'une marque, d'un dessin, d'un modèle, d'un brevet ou d'un droit d'auteur sans l'autorisation de son titulaire. Le but du contrefacteur est de créer la confusion entre le produit original et le produit contrefait afin de s'approprier le bénéfice de la notoriété d'autrui ou le fruit des investissements du véritable titulaire d'un droit de propriété intellectuelle* ».

Contrairement à une idée largement répandue, la contrefaçon ne concerne pas uniquement les articles de luxe mais porte aussi sur toutes sortes de produits

---

<sup>1</sup> « Ateliers de la consommation », Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) – 16 avril 2004

de consommation courante, entraînant de graves dangers tant au niveau de la sécurité que de la santé des utilisateurs : 1 500 personnes sont mortes en 2005 dans des accidents d'avions dus à des pièces contrefaites (le double de ceux de l'année 2004), des vaccins contrefaits ont causé la mort de milliers de personnes au Niger, des sirops contenant de l'antigel ont tué des centaines d'enfants au Bangladesh alors qu'en Chine c'est du faux lait de croissance qui a gravement intoxiqué des nourrissons... Dans les pays développés, 6 % des médicaments sont des faux, ils seraient la cause de plus de 125 000 décès par an aux États-Unis. 62 % des médicaments contrefaits sont dangereux.

La contrefaçon est passée en quelques années d'une activité artisanale à une logique industrielle s'appuyant sur des installations de plus en plus performantes et coûteuses. Les contrefacteurs sont devenus des businessmen opérant à l'échelle internationale en réseaux fortement structurés mais flexibles, capables d'adaptation et de réactivité. Les liens avec l'espionnage industriel sont de plus en plus flagrants.

Dans la troisième édition de son rapport sur la contrefaçon<sup>1</sup>, l'Union des Fabricants indique que « *Les contrefacteurs exploitent les vides juridiques et les failles administratives partout où ils existent... On est en présence d'une impressionnante spécialisation géographique, véritable méthode de rationalisation des coûts économiques et des risques pénaux... Ces réseaux utilisent des moyens de transmission rapides, des modes de transport et une logistique modernes. Ils sont le côté obscur de la mondialisation...* ».

Pour les entreprises françaises, le manque à gagner atteindrait 6 milliards d'euros par an et représenterait environ 30 000 emplois. Outre le préjudice économique direct (perte de chiffre d'affaires et de parts de marché), les entreprises copiées voient leur image de marque fortement dégradée. La France est particulièrement touchée compte tenu de l'importance du secteur du luxe dans son économie. La contrefaçon met également en péril la R&D (recherche et développement) des entreprises puisque le retour sur investissement des innovations peut être ruiné par la copie. C'est tout le dynamisme économique qui est alors en jeu.

L'Asie reste le numéro un de la contrefaçon. A Shanghai par exemple, existe un « marché du faux luxe » où le sac Chanel se négocie à environ 15 euros et la chemise Burberry à peine plus. Récemment, 5 marques (Chanel, Vuitton, Prada, Burberry et Gucci) ont déposé plainte contre une société chinoise de Pékin qui propose sur les 4 étages d'un bâtiment moderne des copies de grandes marques. Même si certains estiment que la qualité n'est visiblement pas celle des originaux, ce commerce a un grand succès. Alors qu'il fallait quelques mois pour obtenir copie des créations les plus récentes, le délai de copie est maintenant réduit à quelques semaines au maximum.

Sensibiliser les pays d'Asie à la notion de marque et multiplier les pressions diplomatiques pour obtenir le respect des règles de l'OMC semblent être des actions essentielles pour les entreprises victimes. Selon le Comité Colbert, qui

---

<sup>1</sup> Rapport sur la contrefaçon et la criminalité organisée, 3<sup>ème</sup> édition, Union des Fabricants 2005.

regroupe les grandes maisons du luxe, la prise de conscience des bienfaits de la législation sur la propriété intellectuelle devrait accompagner le développement de la production de biens de plus en plus sophistiqués. Ainsi, les pays d'Asie en viendraient à vouloir imposer leurs propres marques et à les protéger !

Dans l'Union européenne, on constate une très forte croissance des produits contrefaits saisis, qui est le reflet d'une importation elle-même en accroissement très fort. Dans l'Union européenne, le commissaire László Kovács estime que le coût de la contrefaçon est devenu supérieur de plus de 10 fois à celui de la politique agricole commune ! Les saisies effectuées en 2004 ont augmenté de 100 % depuis 1998...

La Commission a présenté en octobre dernier un train de mesures visant à renforcer la protection de l'Union grâce à l'amélioration de la législation, l'accroissement des contrôles sur le terrain et le renforcement de la coopération douanes-entreprises, notamment via un système électronique de transmission en temps réel d'informations entre les titulaires de droits et les autorités compétentes.

D'une manière générale, il semble que les textes, et notamment les directives, soient relativement protecteurs des intérêts des détenteurs de droits. La France a récemment renforcé son dispositif juridique et judiciaire en aggravant les sanctions pénales encourues par les contrefacteurs et en améliorant les procédures pénales et douanières. Au début du printemps, le gouvernement a annoncé la transposition très prochaine de la directive du 29 avril 2004, renforçant ces protections. La réparation née du préjudice de la contrefaçon sera mieux assurée et l'information des titulaires de droits élargie. Cependant, l'action répressive est toujours entreprise à la demande des entreprises victimes de contrefaçon ; il faut donc que celles-ci n'acceptent pas de transiger et réclament l'application du droit.

Une difficulté particulière à laquelle se heurtent les pouvoirs publics et les entreprises est le changement de cette forme de délinquance, qui est passée du stade artisanal au stade industriel et s'est organisée en filières hautement réactives et extrêmement rentables. Les contrefacteurs agissent à l'échelle internationale et multiplient les sociétés écran et les montages juridiques complexes. Or, les unités d'élite d'interventions policières sont par exemple bien formées mais peu nombreuses. Une augmentation sensible de leur nombre ainsi que de celui des effectifs des officiers de la douane judiciaire est tout de même observée ces dernières années. Mis à part la région parisienne, il existe peu de sections économiques et financières dans les services régionaux de police judiciaire (SRPJ) et les juridictions spécialisées sont rares (elles existent parfois dans les ports, comme au Havre et à Marseille) et les magistrats sont peu sensibilisés aux questions de propriété industrielle (il n'existe aucun programme d'enseignement spécifique à l'école normale supérieure (ENM)).

L'action renforcée, patiente, des douanes, visible par l'augmentation du nombre des interpellations (permettant de démanteler des réseaux) et des constatations d'infractions (11 419 en 2005 pour 5 643 777 articles saisis) permet de créer une insécurité permanente pour le fraudeur.

La coopération entre la douane, la police au niveau national mais aussi entre les pays de l'Union européenne et avec les principaux partenaires commerciaux est un outil essentiel. D'ores et déjà, en raison d'accords de coopération, un produit contrefait peut être saisi dans tous les pays de l'Union européenne. En France, l'INPI participe également à la lutte contre ce fléau. Cette lutte devrait être renforcée au cours de l'année 2006 par la négociation de textes communautaires de nature pénale pour que l'Union européenne puisse disposer d'un ensemble complet de mesures civiles et pénales nécessaires au respect des droits de la propriété intellectuelle.

En Chine, par exemple, d'où proviennent près de la moitié des contrefaçons, les autorités ont entrepris quelques actions : ainsi, le « marché de la soie » à Pékin, vaste lieu d'achats de faux de luxe, a été fermé et son propriétaire condamné. Dans ce pays, des condamnations à mort pour ce motif ont même été prononcées.

La participation active des entreprises victimes de contrefaçon est souhaitable également car elle permet de déceler plus rapidement l'émergence d'articles contrefaits. A cet égard, dans le train de mesures annoncées en mars 2005 par le gouvernement, incluant la transposition de la directive, il est également prévu que les industriels et représentants du commerce en ligne travailleront avec le Ministre de l'industrie pour combattre l'utilisation d'Internet pour la distribution de produits contrefaisants.

Il faut aussi sensibiliser l'opinion (et donc les consommateurs potentiels) sur les dommages économiques de ces comportements, qui ne peuvent être assimilés à des jeux : contrairement à la morale, ils tuent aussi l'économie et détruisent des emplois. Ils peuvent être dangereux et s'accompagnent souvent de conditions d'exploitation de la main d'œuvre productrice. C'est ce qu'entendent faire les pouvoirs publics qui ont lancé en avril dernier une campagne de mobilisation nationale contre la contrefaçon en coordination avec les fédérations professionnelles et les entreprises.

Au Tribunal de grande instance (TGI) de Paris, une cellule composée de spécialistes du droit privé, droit des affaires, pénal... a été instituée pour traiter des questions de la propriété intellectuelle et donc, naturellement, de la contrefaçon. L'ambition des pouvoirs publics est de faire de Paris une place judiciaire aussi réputée que celles de Düsseldorf, La Haye ou Londres, qui dédommagent mieux les victimes de ces agissements frauduleux. Pouvoir sensibiliser les juges et les parquets à ces questions et envisager la spécialisation d'un tribunal au niveau national pour les affaires de contrefaçon a d'ores et déjà été suggéré par des conseils en propriété industrielle. Au-delà de la volonté politique, restent les questions budgétaires...

#### *1.5. La protection contre la désinformation et les dérives sectaires*

Dans un autre registre, savoir décrypter et gérer les procédés informationnels capables d'affecter l'image, le comportement ou la stratégie de l'entreprise est devenu essentiel. Les risques (rumeurs, manipulation de l'information, campagnes de presse, pétitions...) doivent être identifiés, il faut se

donner les moyens de comprendre les problématiques liées aux stratégies d'influence mises en œuvre par divers acteurs publics et privés (dont le lobbying) et d'appliquer les techniques de persuasion et d'influence. En effet, détecter et contrer ces actions est vital pour l'entreprise.

Quelques organisations sous l'appellation d'organisation non gouvernementale (ONG) jouent parfois à cet égard un rôle trouble ; leur financement et leur gouvernance ne sont pas toujours explicites et certaines d'entre elles peuvent faire l'objet de manipulations. Une application intéressante de l'intelligence économique doit donc conduire à faire la distinction entre les informations tendancieuses, les idées reçues et les vraies opportunités.

L'existence de dérives sectaires ne doit pas non plus être ignorée. Les sectes sont désormais des organisations internationales puissantes qui cherchent à étendre leur influence et ont besoin de financements importants. Le risque d'infiltration des entreprises dans des points stratégiques doit être pris au sérieux. Trop de naïvetés ont malheureusement conduit tant à la perte de contrats internationaux importants qu'à des manipulations des ressources humaines par exemple, dénoncées d'ailleurs conjointement par les directions générales et les syndicats. Si certains secteurs (agriculture, finance, santé, entreprises publiques à enjeu stratégique) semblent plus menacés que d'autres, le risque ne doit jamais être négligé.

L'établissement de nouveaux modes de partage de l'information, d'un Intranet par exemple, peut souvent avoir des conséquences organisationnelles que l'entreprise doit gérer, ce qui nécessite un minimum de réflexion dans la mesure même où l'intelligence économique ne concerne pas seulement quelques directions mais doit être appréhendée globalement par l'ensemble de l'entreprise.

S'entourer de conseils professionnalisés et compétents peut aussi être une solution dès lors que la démarche elle-même est appuyée par les dirigeants et relayée efficacement par la structure interne qui doit se l'approprier. Les salariés eux-mêmes doivent y être associés. Les conseils en la matière émanent actuellement des grandes banques d'affaires et de cabinets d'audit, certains spécialisés. On sait que des récentes affaires laissent craindre un rôle peu rassurant de certains prestataires de conseils ou d'assurances. Là encore la vigilance s'impose tant sur la qualité des prestations fournies que sur la loyauté du prestataire.

## **2. L'intelligence économique comme arme offensive et stratégique de l'entreprise**

Anticiper est également essentiel mais ce n'est pas aisé et peut parfois s'apparenter à de la désinformation :

- « Les avions sont des jouets intéressants mais sans aucune valeur militaire » (Maréchal Foch, 1911) ;
- « *Qui diable voudrait entendre les acteurs parler?* » (Harry Warner, fondateur de la Warner Bros, 1927).

Plus récemment encore, la communication d'influence a vu le jour. Il s'agit de créer un climat favorable à l'entreprise, d'influer sur les institutions, sur les événements (par exemple sur la production de normes...), sur des associations susceptibles de relayer l'action. Les États-Unis sont très habiles dans l'exercice de ce lobbying, facteur fondamental de domination économique. La plupart des autres pays développés ont également des pratiques plus efficaces que les nôtres dans ce domaine. Notre culture nous prédispose sans doute moins à ces pratiques. Elles sont pourtant essentielles, tant pour obtenir la prise en compte des intérêts nationaux dans les négociations internationales que pour obtenir de nombreuses et pertinentes informations en temps utile c'est-à-dire avant même leur publication officielle. En outre, suivre ainsi très précisément les travaux des divers comités de travail, à Bruxelles par exemple, permet de créer des réseaux de contacts très utiles.

Parfois, la communication d'influence vise des buts beaucoup plus agressifs. Elle peut chercher à tirer parti des faux-pas ou des faiblesses des concurrents. Certaines de ces pratiques sont d'ailleurs douteuses.

A l'extrême, cela peut aller jusqu'à la réalisation de « coups » qui peuvent très vite avoir des conséquences financières redoutables (influencer le cours d'une action cotée en bourse par exemple). On peut fort bien organiser sur Internet des attaques d'actionnaires ou de soi-disant actionnaires qui peuvent mettre en difficulté la direction de l'entreprise, l'obliger à modifier sa stratégie ou même l'exposer à de sévères pertes. Certes, des réponses réglementaires et judiciaires existent mais elles sont coûteuses en temps et en énergie. Dans certains cas, le but est atteint si l'attention du chef d'entreprise est monopolisée par sa défense, bloquant ainsi la mise en œuvre de stratégies d'entreprise gagnantes... De même, une détérioration de l'image de l'entreprise est très longue à réparer et, en la matière, le temps est un élément essentiel.

On sait que les cours des sociétés cotées en Bourse sont influencés largement par l'information disponible et les commentaires qui en sont faits par les spécialistes de marché. Il est donc clair que la communication d'influence a là un champ d'action privilégié même si les régulateurs peuvent a posteriori sanctionner la production d'éléments erronés. Pour autant, la gestion n'en est pas facile tant il est parfois difficile de prévoir les développements de certaines informations.

L'exemple de Total est significatif : des actionnaires, par eux-mêmes ou sous l'emprise d'une incitation extérieure, se sont bruyamment exprimés en assemblée générale pour dénoncer la complicité de Total dans le recel de travail forcé. Total n'a pas su anticiper la réaction de l'opinion publique qui a condamné très fermement ce manque d'éthique du groupe. Les efforts de Total en termes d'actions humanitaires en Birmanie (création d'écoles, de dispensaires...) n'ont pas suffi à effacer le malaise. Total, blâmable pour avoir négligé ces pratiques condamnables, a été de surcroît sanctionné par l'effet désastreux de leur révélation. L'expérience de Nike est également éloquent : après avoir très bien anticipé les risques de la concurrence chinoise et obtenu de Bruxelles l'application de quotas favorables (pour certains modèles de chaussures), Nike

n'a pas vu venir les attaques sur le travail des enfants au Pakistan ou du moins n'a pas évalué l'ampleur dévastatrice que celles-ci pourraient prendre.

Dans un cas comme dans l'autre, le non-respect de comportements éthiques et les protestations que la mise en lumière de ces affaires a engendrées sont révélateurs d'une faille dans la stratégie de ces entreprises qui n'ont pas intégré l'importance accordée à ces facteurs par l'opinion publique et en conséquence n'ont pas anticipé les conséquences graves de ces scandales.

Plus généralement, la société a tendance à exiger désormais de l'entreprise un haut niveau de contribution d'ordre sociétal, parfois difficilement compatible avec sa réalité profonde. L'entreprise doit expliquer qu'elle s'efforce d'aller le plus loin possible dans cette voie, tout en préservant l'intérêt de ses clients, de ses salariés et de ses actionnaires. Au demeurant, des travaux récents de Brad Barber, chercheur en finances à l'Université Davis de Californie, démontrent que le fonds américain Calpers a largement bénéficié des placements éthiques qu'il a réalisés.

#### Encadré 1 : Un exemple de tentative de prise de contrôle d'une entreprise

Cet exemple est décrit dans une analyse réalisée en 2005 par un étudiant de l'École de guerre économique et cité dans le livre « *La main invisible des puissances* » de M. Christian Harbulot (Barnéoud, 2005).

Un groupe industriel suisse a fait l'objet d'une tentative de prise de contrôle par un fonds d'investissement américain d'une manière assez illustrative des procédés de « guerre économique » :

Une phase initiale de repérage des cibles potentielles en Europe est réalisée (dans cet exemple, en 2003) grâce à des correspondants locaux formés dans des grandes universités américaines et ayant travaillé à un moment quelconque pour ce fonds d'investissement. Dans cette phase, des consultants de firmes anglo-saxonnes connues ont apporté leur concours.

La phase d'infiltration consiste à faire entrer au conseil d'administration un correspondant local et à l'aider à convaincre progressivement d'autres membres du conseil d'administration d'adopter la stratégie souhaitée par le fonds, en l'occurrence vendre à ce fonds une partie des activités du groupe.

Dans cet exemple, cette stratégie s'est heurtée d'abord à la direction générale du groupe. Pour la déstabiliser, le correspondant local a réussi à évincer le Président du conseil d'administration, à prendre sa place puis à organiser un audit de gestion sur les dirigeants du groupe.

Toutefois, ce coup de force a déclenché ensuite un conflit au sein du conseil d'administration, ce qui *in fine* a favorisé l'entrée du fonds d'investissement dans le capital car il est alors apparu comme la planche de salut du groupe.

Cette opération suppose un noyautage efficace du monde des entreprises, des institutions et également une bonne connaissance de l'environnement. A ces fins, un groupe de communication international a été sollicité.

L'État suisse n'est pas intervenu mais la résistance s'est organisée à partir de deux membres du conseil d'administration qui ont sensibilisé les médias en attirant l'attention sur la violation de certaines règles de « gouvernance » et en insistant sur le coût social du plan de restructuration prévu par le fond.

Dans la foulée, une campagne de presse a été déclenchée contre le correspondant local en dénigrant son image et sensibilisant l'opinion publique suisse sur les intentions du fond. Pourtant, les journaux économiques étaient longtemps restés muets sur le sujet... Le fonds a alors réagi en proposant lui-même une solution industrielle différente de la vente par morceaux envisagée.

Il ne faut pas oublier que le choix d'un lieu, d'un pays pour l'implantation de son siège social signifie aussi le choix d'une régulation spécifique et d'un régulateur ayant une certaine pratique. Les entreprises doivent en être conscientes et ne peuvent simultanément réclamer un régulateur tolérant et un État prêt à intervenir pour les protéger ou les aider.

Dans tout ce processus, le facteur temps est essentiel : l'entreprise doit réagir avec vivacité pour rester compétitive mais aussi anticiper.

Prenons un exemple. Récemment, des chinois ont acheté deux coopératives françaises qui produisent des tomates de qualité. Gros producteurs eux-mêmes en Chine, ils ont acquis les technologies nécessaires à la production, là-bas, de ces variétés de tomates, susceptibles d'être ensuite bien vendues en Occident.

La réaction dépend en effet du terrain sur lequel on se place : celui de l'économie au sens strict, celui des gouvernements ou celui, plus diffus et parfois difficile à comprendre pour les entreprises, de la société civile. Le monde associatif est souvent mal compris par les entreprises alors que sa capacité d'influence, positive ou négative, est élevée car il est capable de susciter de vastes mobilisations d'opinion.

Adopter des comportements socialement responsables (développement durable, transparence financière, respect des droits sociaux, lutte contre la corruption...) devient une forme d'intelligence économique à part entière dans le sens où l'entreprise ne considère pas ces exigences uniquement comme des contraintes mais les anticipe et les intègre pleinement dans une stratégie de long terme, en en faisant des leviers de développement.

Les grandes entreprises ont cependant plus de moyens pour mettre en place des cellules de réflexion capables de proposer des scénarios d'évolution. Les risques financiers encourus en l'absence de bonne anticipation doivent être mis en regard des dépenses à consentir pour se doter d'un bon outil de prospective.

Pour réussir pleinement, elle exige une forte implication des dirigeants mais aussi un très large partage d'un état d'esprit par le personnel tout entier. Bien évidemment, des outils supports sont également nécessaires.

Si pour une grande entreprise, la volonté et la capacité d'organisation sont essentielles dans cette mise en œuvre, pour les PME le problème le plus délicat est celui des moyens. Pour autant, la volonté et la prise de conscience initiale de l'utilité de l'intelligence économique demeurent des préalables.

#### B - LES PME : AVERTIES MAIS SANS RÉELLE MISE EN ŒUVRE LE PLUS SOUVENT

Pour les PME, il n'existe le plus souvent pas de véritable démarche de type « intelligence économique ».

En France, les PME sont majoritairement de petite taille, ce qui limite leurs possibilités d'expansion, notamment à l'international. Elles sont très hétérogènes, recouvrant à la fois la jeune pousse (*start-up*) technologique à fort potentiel de croissance, le commerçant, l'artisan, l'entreprise de taille moyenne ou encore le sous-traitant.

Elles n'ont en général pas les moyens de créer une cellule dédiée à l'intelligence économique et le chef d'entreprise ou ses collaborateurs directs ont peu de temps à y consacrer. Il en est particulièrement ainsi lorsque des enjeux très vastes sont en cause : développement durable, géostratégie...

Elles ont parfois été associées sélectivement à cette application par objet, notamment lorsqu'elles sont sous-traitantes d'un grand groupe ou impliquées dans des secteurs stratégiques. Les limites sont pourtant assez rapidement atteintes dans la mesure où les objectifs du donneur d'ordre ne sont pas ceux du sous-traitant.

On observe souvent des bonds dans l'innovation qui ne sont pas suivis de développement dans la durée faute d'une bonne appréciation du marché. Le problème n'est donc pas seulement de créer des petites entreprises mais aussi de les faire vivre. Plus généralement, un problème grave pour la France est de ne pas disposer de PME de taille suffisante, assez innovantes et capables de soutenir un courant d'exportations. Cela est une des causes essentielles de la dégradation de notre commerce extérieur selon certains économistes.

Il convient, pour elles comme pour les entreprises de plus grande dimension, de **bien identifier les menaces tant internes qu'externes qui peuvent peser sur l'entreprise** : risques « classiques » (espionnage industriel, pillage technologique, criminalité économique...) mais aussi nouvelles menaces (cybercriminalité, désinformation, risques technologiques...).

L'entreprise doit par exemple identifier ses dépendances (matières premières, fournisseurs, clients...) et les risques associés (pénurie ou risque de hausse forte du coût des matières premières, fournisseurs trop exclusifs, clients trop concentrés...). Elle doit y adapter sa stratégie, compte tenu des contraintes. Symétriquement, une analyse des points forts, des excellences – et elles sont nombreuses en France – doit être effectuée. Le feeling, l'opportunité... trop souvent vantés devraient céder le pas à une approche raisonnée et méthodique.

Pour ce qui concerne les risques des systèmes informatiques, des modèles d'analyse du risque existent et permettent de graduer l'importance de différents scénarii et de définir des mesures préventives voire palliatives (assurances...).

Dans les secteurs sensibles, les risques de pillage d'informations, de débauche de cadres compétents, de déstabilisation ou de prises de contrôle existent également pour les petites entreprises. Depuis une circulaire d'avril 2005, la Direction centrale des renseignements généraux a mis en alerte ses antennes sur l'ensemble du territoire, comme la Direction de la surveillance du territoire (DST) le fait pour les grandes entreprises. Son maillage régional est à cet égard un atout précieux. Selon les premiers résultats de cette action, les secteurs les plus touchés seraient la métallurgie, l'agroalimentaire, la chimie-plasturgie et le nucléaire.

Citons quelques exemples :

- des cadres créateurs ont été attirés par des salaires plus élevés que les leurs et embauchés par une entreprise chinoise pour créer à domicile via Internet ;

- une PME textile a été rachetée par un groupe thaïlandais, seul le département recherche a été conservé en France ;
- des rumeurs d'appartenance sectaire ont été lancées pour déstabiliser une PME et l'écartier d'un appel d'offres.

Encadré 2 : L'intelligence économique en action : une PME de lunetterie

Certaines PME mettent déjà en pratique l'intelligence économique.

Ainsi, le cas de cette PME spécialiste de montures de lunettes mérite d'être examiné.

Le chef d'entreprise actuel a débuté comme comptable dans une PME fabriquant des montures de lunettes de luxe. Sans formation technique, il s'est pris de passion pour les lunettes, objet très technique mais aussi médical et véhiculant des marques de personnalités. Comprenant que l'entreprise, un peu vieillie, périlclitait, il décida de rechercher des niches rentables dans la commercialisation des montures et pour cela racheta l'entreprise.

Après des temps très difficiles, il découvrit en Laponie un fabricant de verres de lunette taillés sur mesure et très esthétiques. Cette niche lui permit de redresser l'entreprise qui employait alors 8 personnes.

Plus tard, un contact avec un fabricant danois lui permit de commercialiser des montures en titane très légères et néanmoins robustes. Le succès fut lent mais très important au bout du compte.

L'ouverture du marché européen conduisit à la perte de ce marché (80 % du chiffre d'affaires), le Danois ayant décidé de distribuer lui-même ses produits.

Le chef d'entreprise décida alors de devenir à la fois concepteur, fabricant et distributeur d'un produit spécifique à la société. Il collecta beaucoup d'informations sur :

- les besoins et les goûts des consommateurs ;
- les matériaux utilisables ;
- les fabricants potentiels (y compris dans des secteurs très éloignés de l'optique traditionnelle).

Il procéda au recrutement d'un ingénieur pour concevoir les produits et multiplia les contacts pour mettre un produit au point. A ce stade, il bénéficia d'une aide de la DRIRE et de l'ANVAR. Il participa également à de nombreux salons pour appréhender toutes les nouveautés.

Au bout d'un an, le produit était au point et il déposa de suite un brevet. Le succès est maintenant immense. L'entreprise emploie 50 personnes, dispose de 4 filiales à l'étranger et son chiffre d'affaires à l'exportation représente 50 % du total (dans 70 pays). Dix cadres y travaillent dont six ingénieurs. Tous les produits fabriqués sont brevetés, grâce aux conseils d'un cabinet spécialisé en propriété industrielle. L'entreprise a d'ailleurs gagné plusieurs procès en contrefaçon dont l'un contre un Chinois (250 000 euros de dommages et intérêt).

L'intelligence économique est une culture d'entreprise. Les commerciaux sont soucieux de repérer les nouveautés ainsi que les besoins et les souhaits de la clientèle. Un budget est alloué pour la visite de salons spécialisés en France et à l'étranger. Une veille technologique est organisée, avec des abonnements à toutes les revues professionnelles, y compris étrangères.

Le chef d'entreprise multiplie aussi les contacts avec des fabricants très différents (le titane a de nombreuses autres applications industrielles). Ainsi, il a pu obtenir des coûts de fabrication très inférieurs à ses concurrents.

La judiciarisation présente également des risques<sup>1</sup>. L'entreprise doit s'organiser pour gagner des procès, tout en soignant son image de marque. Elle doit veiller à ne pas divulguer de l'information dangereuse à cette occasion. Le

<sup>1</sup> cf. rapport du Conseil économique et social sur « *La judiciarisation de l'économie* » (M. Jean-Paul Noury) voté en mars 2004.

soin apporté à la définition et à la mise en place des éléments contractuels est un moyen de limiter quelque peu ce risque (penser à faire signer des accords de confidentialité, à définir des règles strictes en interne...).

Dans le monde globalisé actuel, la stratégie du plus bas prix est vouée à l'échec face à des pays en développement dans lesquels les coûts salariaux sont très substantiellement plus faibles. La réponse est davantage dans la différenciation des produits, ce qui suppose de maintenir un processus d'innovation perpétuel permettant de proposer des produits toujours nouveaux en gardant une longueur d'avance. Créativité et réactivité sont donc essentielles. Il faut être capable de détecter et de comprendre les tendances des marchés, reflets de ce qui se passe dans le monde, de l'air du temps...

S'organiser pour pratiquer un lobbying d'influence efficace est également crucial. Les Pouvoirs publics ont un rôle à jouer pour informer les entreprises des négociations en cours, tant sur les enjeux que sur l'état des discussions, nous l'avons vu (cf. supra). Mais il appartient aux entreprises de répondre avec précision, rapidité et d'identifier leurs priorités. Il faut aussi qu'elles cessent de craindre les contacts avec l'État, considéré comme un contrôleur, et qu'elles soient ouvertes au dialogue et au partenariat.

Ces cas ne concernent pas que des entreprises d'une certaine taille. L'installation d'un tramway, par exemple, dans une rue d'une ville, justifie une démarche de la part des commerçants qui doivent rechercher l'information, utiliser des réseaux pour un lobbying efficace, analyser leur futur marché en termes de risques/opportunités...

La protection contre les dérives sectaires ne doit pas être occultée. Les PME ne sont pas à l'abri d'attaques de ce type dans la mesure où elles peuvent disposer de technologies de pointe ou de savoir-faire en matière de processus. Or, la lutte contre ces pratiques est sans doute plus délicate à mener pour une petite entreprise même si, en revanche, des tentatives d'intrusion sont peut-être plus faciles à repérer.

Enfin, l'information doit être analysée et d'autant plus qu'elle est multiple. Comme le dit Alain Juillet : « *la surabondance d'informations va de pair avec un accroissement de la désinformation* » que trop peu de responsables de PME prennent en compte. Il faut donc apprendre à sélectionner et à extraire l'essentiel. Ce n'est pas aisé car, les professionnels manipulent l'information de façon de plus en plus efficace et il est donc difficile d'appréhender la réalité.

L'intelligence économique répond à ces préoccupations. Elle est donc une **fonction transversale** qui touche à de très nombreux domaines de l'entreprise : finances, marketing, recherche, production, communication...

Cette attitude, évidente pour les secteurs sensibles, devrait en réalité s'appliquer très largement dans les entreprises, y compris dans les petites. Celles-ci peuvent en effet présenter un caractère stratégique pour certains territoires ou certains secteurs (des grandes entreprises dans des activités sensibles emploient des cascades de petites entreprises sous-traitantes pas toujours clairement

identifiées tout au long de la chaîne). Elles sont de toute manière très souvent attachées profondément – enracinées - au territoire où elles exercent leur activité.

Il est tout à fait fondamental de réaliser que la seule valeur non susceptible de piratage est l'être humain. C'est la valeur des hommes, leur capacité à apprendre et surtout à comprendre les phénomènes, à opérer des rapprochements, à intégrer les préoccupations des autres qui feront vraiment la différence. La formation peut aider à cette valorisation mais il s'agit surtout de promouvoir une culture, actuellement très peu répandue en France et qui peut pourtant, si elle est partagée dans une entreprise, constituer un réel atout.

Les PME de petite taille n'ont ni le temps ni les moyens de définir seules une politique d'intelligence économique. Le constat, confirmé par les professionnels et les chercheurs, est que l'intelligence économique n'est pas connue en profondeur par les PME, en dépit des actions de sensibilisation organisées pour elles. Certes, des pratiques parcellaires de collecte d'informations existent mais elles sont trop minoritaires et imparfaites pour être considérées comme de l'intelligence économique. Il faut donc leur fournir une information personnalisée, former leur personnel et les aider au départ dans leur démarche en pratiquant une sorte de « *coaching* ». Les pratiques d'intelligence économique doivent être adaptées aux petites organisations car elles leur sont essentielles : aucune entreprise ne peut faire l'économie d'une stratégie de développement ou de survie, même simple. Toute entreprise doit en effet décider quelles ressources elle utilise, comment, pour fournir quel produit et comment faire évoluer celui-ci pour s'adapter constamment au marché ? Il convient toutefois de lui fournir les outils nécessaires.

Ce service personnalisé, gratuit dans un premier temps afin de permettre une acclimatation et juger de l'efficacité du système, devrait par la suite être organisé sur la base d'une participation des PME aux frais de fonctionnement. Car l'État ne peut tout faire et surtout pas tout financer alors que ses contraintes budgétaires sont sévères.

En fait, les entreprises recherchent des conseils émanant d'une autorité neutre, susceptibles de les aider sans les contraindre par exemple en les aidant à établir un cahier des charges pour engager ensuite un prestataire de services.

Il faut prendre conscience que, de plus en plus souvent, le patrimoine de l'entreprise est immatériel, qu'il s'appuie sur des savoir-faire spécialisés mais que sa fragilité est grande. Une politique de sécurité doit en conséquence être élaborée pour choisir les parades ou ripostes adaptées. La création d'une cellule de gestion de crises peut en être un des éléments.

De nouvelles entreprises peuvent en réalité recouvrir des organisations criminelles. Celles-ci peuvent prendre pied dans des sociétés en situation difficile, organiser des cartels, trafiquer des comptes, blanchir des capitaux, réaliser des « coups » en Bourse...

Les PME peuvent s'appuyer sur leurs organisations professionnelles ou sur les Chambres consulaires. D'ailleurs, récemment leur demande s'est faite pressante à l'égard de ces organismes qui, de leur côté, ont accéléré leur prise en

compte de cette nouvelle exigence. Dans certaines branches, on peut considérer qu'existent déjà des réalisations intéressantes (cf. ci-après rôle des acteurs facilitateurs).

Dès 1991, des pôles d'innovation pour l'artisanat ont été mis en place afin d'organiser un réseau de compétences opérationnelles et pragmatiques au service des artisans et des petites entreprises. Spécialisés par métiers ou par technologies, ces pôles, au nombre de vingt actuellement, réalisent un travail de veille sur les marchés, les évolutions techniques, réglementaires et normatives et accompagnent la démarche de développement et de stratégie des entreprises.

Cependant, il semble que tous ces efforts demeurent dispersés et très insuffisants. L'étape de sensibilisation, importante, a été franchie. Maintenant, il s'agit de concrétiser les actions, en s'appuyant largement sur l'échelon régional, sans doute le plus adapté car présentant une taille critique mais restant dans une relation de proximité. Cela suppose toutefois :

- l'implication de l'État qui doit apporter son autorité (via le Préfet de région) et des financements ; l'État a en effet une grande légitimité pour les questions relatives à la sécurité économique mais aussi pour le soutien de la croissance et le développement de l'emploi ;
- l'aide des Chambres consulaires et des organisations professionnelles pour créer un centre de ressources mutualisé ; ce centre de ressources devrait couvrir les besoins des PME en matière d'aide au développement sur des marchés étrangers (connaissance des marchés et de la réglementation, interprétariat, contacts, questions-réponses rapides...) ;
- les prestations de cabinets de conseils capables de réaliser un diagnostic et de former un ou deux personnes pour poursuivre le travail dans certaines entreprises, en adaptant l'outil aux besoins concrets de l'entreprise.

Une solution pourrait consister à s'appuyer sur ces pôles pour mettre en place ces dispositifs qui ne devraient pas être trop coûteux en raison de l'appui des nouvelles technologies (Extranet sécurisé par exemple). L'idée de favoriser les synergies entre entreprises doit en tout cas être saluée même si les moyens financiers qui y sont affectés restent modestes au regard des besoins exprimés. Pour le moment, il semble que les PME ne se sentent guère concernées par ces pôles alors qu'elles devraient théoriquement pouvoir en tirer de réels bénéfices.

Plus généralement, des collectivités territoriales ont travaillé sur la mise à disposition de portails d'informations permettant l'accès à diverses bases de données contenant des informations jugées essentielles par les PME. Là où existent de tels dispositifs, ils sont jugés très positivement (Centre, Lorraine, Pas-de-Calais...).

En tout état de cause, des intermédiaires sont indispensables pour que le système soit efficace : en effet, l'État ne sait pas toujours ce dont ont besoin les PME. Il faut aussi inciter les PME à faire appel à des prestataires de services car

l'enjeu en vaut la peine mais il faut des gens formés et disponibles pour développer réellement une politique d'intelligence économique.

#### C - LA VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN

Le rôle des **salariés** est une composante peu étudiée de l'intelligence économique, même si le rapport Martre le mentionne. C'est pourtant un point crucial. C'est par leur action quotidienne que ceux-ci se trouvent au centre d'un réseau de relations qui peuvent donner accès à de nombreuses informations utiles si elles sont correctement exploitées. De même, l'image de l'entreprise n'est pas sans lien avec le savoir-faire et le comportement des salariés, sans parler des indiscretions le plus souvent involontaires qui peuvent être des handicaps lourds pour l'entreprise.

Encourager l'attachement du salarié à son entreprise, sa motivation mais aussi la prise de conscience du rôle important de l'intelligence économique s'impose dans les entreprises de toutes tailles. Trop d'imprudences ou d'inconscience existent encore (on peut surprendre des informations confidentielles dans l'Eurostar ou le Thalys).

Cette implication ne va pas de soi car la culture française est peu adaptée à cette attitude d'intelligence économique. Il faut accepter, à tous les niveaux de la hiérarchie, de partager l'information, d'accepter le dialogue et l'échange, de favoriser le travail en réseau. Certes, les nouvelles technologies facilitent ce processus mais les réticences culturelles sont éminemment difficiles à surmonter, l'attitude de courtisan et l'esprit de chapelle étant très répandus.

La réussite est conditionnée par l'implication de la direction de l'entreprise. Le coordonnateur en matière d'intelligence économique doit être situé très près du dirigeant, même s'il ne consacre qu'une fraction de son temps à cette activité.

Une démarche possible est la constitution de petits groupes de travail (4 à 5 personnes ayant des caractéristiques différentes) sur des thèmes précis pour lesquels un besoin d'information est ressenti. La détermination des thèmes doit être évolutive afin d'éviter l'écueil d'un système figé donc stérile. Les pilotes de ces groupes doivent être choisis avec soin parmi des agents motivés et ouverts au dialogue et au partage.

Ces groupes ont pour but d'adapter le mieux possible les produits aux besoins du marché et de rechercher les meilleures technologies pour les produire et les vendre. Ils ont aussi un rôle dans l'optimisation de l'organisation à tous les stades. Pour ce faire, ils doivent se procurer toutes les informations nécessaires sur les marchés, les technologies existantes ou en cours de mise au point, les stratégies des concurrents, les partenaires potentiels... Pour cela, existent des méthodes, parfois élaborées et utilisées par de grands groupes industriels (Siemens par exemple).

L'intelligence économique est un métier. Le facteur humain y est essentiel : il faut en effet associer ouverture d'esprit, flair, goût de l'investigation, sens de l'analyse et de la synthèse, aptitude à mettre les faits en perspective ce qui suppose une bonne culture générale. Il faut aussi une méthodologie

rigoureuse dans la recherche et le traitement de l'information. Concrètement, des connaissances en langues étrangères et en informatique sont aussi indispensables.

Il est bon d'assortir les travaux d'échéances et d'objectifs assez précis. Des propositions concrètes d'actions ou de réactions doivent être régulièrement formulées afin de faire vivre la méthode. Ainsi, l'information désirée est le plus souvent disponible sur des sites institutionnels ou spécialisés mais souvent difficile d'accès ou diffuse et peu structurée donc nécessitant de longues recherches, peu compatibles avec l'activité des PME qui disposent de peu de temps et de peu de personnel.

Ainsi, les salariés prendront conscience des enjeux et une grande responsabilisation de tous les niveaux hiérarchiques pourra graduellement s'opérer. Les personnes impliquées dans les groupes de travail pourront servir de relais afin de sensibiliser l'ensemble du personnel.

Pour poursuivre dans le partage d'informations, des logiciels peu coûteux existent qui permettent de créer, par exemple, des forums ou des bases de données. A l'aide d'une charte d'utilisation et d'une formation minimale, on peut ainsi doter l'entreprise, à peu de frais, d'outils performants.

Ces groupes de travail peuvent aussi avoir pour objet de faire émerger les savoir-faire de l'entreprise à partir d'un inventaire précis des compétences.

Pour obtenir l'implication des salariés et assurer une collaboration efficace, la formation est essentielle. Certes, l'État doit s'efforcer de mettre en place une formation initiale adéquate (DESS spécialisés déjà existants mais aussi, plus utilement pour les PME, des modules de plus courte durée s'inscrivant dans des cursus plus généraux) mais il appartient aux entreprises de fournir également une formation continue adaptée.

A la suite du rapport du député M. Bernard Carayon, le Premier ministre a créé une mission pour l'intelligence économique et a nommé un Haut responsable (M. Alain Juillet) pour l'animer.

Dans le cadre de la mission pour l'intelligence économique, une commission a été réunie pour bâtir un référentiel de formation de qualité, concernant les formations de troisième cycle de type professionnel, formation qui constitue le préalable indispensable au développement de cette filière. Il existe déjà en France divers enseignements en la matière mais ceux-ci sont trop hétérogènes. A titre d'exemple, des instituts d'État forment dans les 22 régions des fonctionnaires territoriaux à l'intelligence économique.

Cette Commission a fourni ses conclusions en décembre 2004. Un référentiel de formation a été proposé et les enseignements devraient être complétés par des stages pratiques en entreprise ou en administration (formation en alternance).

Ces formations devraient aboutir à former des managers qui maîtrisent le cycle de l'information et savent organiser (mettre en œuvre, piloter, contrôler) sa gestion. Il s'agit également de favoriser la capitalisation des connaissances.

En avril 2006, un haut fonctionnaire a été nommé auprès de M. Alain Juillet, au secrétariat général de la défense nationale, afin de charger des aspects de la mission qui relèvent de la formation.

Actuellement, les formations en intelligence économique sont très élitistes, concernant essentiellement des étudiants de niveau bac + 5. Or, il est rare de voir des PME embaucher des cadres de ce type et les débouchés dans ces filières spécialisées ne sont pas très nombreux. Il conviendrait donc de prévoir également des formations dès le premier cycle universitaire. Un tel programme est proposé par exemple à l'Université de Toulon et du Var. Une sensibilisation à ces thèmes dans des formations universitaires plus classiques ou dans le cursus des grandes écoles serait sans doute la meilleure formule (c'est déjà le cas dans les écoles de commerce où quelques heures y sont consacrées). Il faut en effet éviter de trop spécialiser des étudiants dans un domaine où les débouchés peuvent se révéler assez étroits et privilégier plutôt la double compétence.

Les écoles, les universités et les organisations consulaires doivent se partager la formation. Une formation continue est également indispensable en ce domaine. D'ailleurs, l'évolution peut se faire progressivement, un ou plusieurs individus jouant le rôle de ferment pour introduire les nouvelles méthodes, la culture d'intelligence économique. L'acculturation s'opère ainsi par transmission en fonction des besoins ou de la stratégie interne du dirigeant.

Des structures commencent à se mettre en place. Ainsi par exemple, en décembre 2005, trois instituts spécialisés dans la défense et la sécurité (l'institut des hautes études de défense nationale (IHEDN) qui a d'ailleurs développé un cycle de formation à l'intelligence économique depuis une dizaine d'années, l'institut national des hautes études de sécurité (INHES) et l'institut d'étude et de recherche pour la sécurité des entreprises (IERSE)) ont signé une convention de partenariat sur la formation à l'intelligence économique, la première du genre. Cette formation est destinée aux élus et aux fonctionnaires territoriaux et d'État.

De plus, grâce à un partenariat entre l'Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI) et l'IHEDN, via les chambres de commerce et d'industrie, des sessions IHED ont été organisées au niveau territorial sur l'intelligence économique et l'entreprise et semblent donner de bons résultats.

Par ailleurs, grâce à un partenariat entre l'ACFCI et l'IHEDN, via les Chambres de commerce et d'industrie (CCI), des sessions ont été organisées au niveau territorial sur l'intelligence économique d'entreprise qui semble donner de bons résultats.

L'École de guerre économique, fondée en 1997, se donne aussi pour objet de professionnaliser ses étudiants et des cadres d'entreprise à l'usage de l'information dans la gestion des rapports de force géo-économiques, concurrentiels et sociétaux.

La création des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), envisagée dans un projet de loi en discussion, devrait conduire à regrouper des ensembles de taille significative autour de thèmes précis définis par l'État et ayant une importance stratégique. Elle pourrait autoriser des contacts plus étroits

entre recherches et pôles de compétitivité, favorisant ainsi les synergies dans des domaines d'action jugés prioritaires. La mise en œuvre harmonieuse de ces nouvelles structures devrait toutefois faire l'objet d'un suivi attentif afin d'en tirer tout le bénéfice possible.

Enfin, s'il est un domaine où l'utilisation des compétences des seniors peut faire merveille, c'est bien celui-ci. En effet, l'expérience, la connaissance du métier et de l'entreprise, l'accès à un réseau de contacts pertinents sont des atouts décisifs pour traiter de l'intelligence économique. La pratique des relations avec l'administration, la connaissance des règles professionnelles ou administratives, des rouages des filières sont également des éléments permettant d'être très vite plus efficace.

## D - LES ACTEURS FACILITATEURS DE LA DÉMARCHE

### 1. Le rôle des Chambres consulaires

Les Chambres consulaires sont régulièrement mobilisées en matière d'intelligence économique par 3 groupes d'entreprises cibles :

- celles qui sont déjà très impliquées (quelques milliers d'entreprises en France), avec une perspective internationale, réclament de nouveaux outils d'appréciation, des bases de données complémentaires, des centres de ressources pour traiter certains problèmes... en considérant qu'il en va de la pérennité de l'entreprise, le point de la sécurité étant le mieux perçu ;
- celles qui ont entendu parler du concept et se demandent si elles sont concernées ;
- enfin, les entreprises qui se jugent trop petites pour être impliquées mais veulent tout de même aborder les questions de sécurité (la plus grande partie des entreprises).

La population-cible est en réalité très hétérogène et l'une des difficultés est de parvenir à fournir des services adaptés à chaque cas. Il s'agira donc à la fois de sensibiliser, de former, d'accompagner, d'organiser la production et l'échange des informations ou des contacts, d'animer des réseaux de pratique et d'expertise.

Toutefois, la CCIP a lancé récemment une enquête auprès de 3 000 PME dont les résultats ne sont pas encore disponibles. Les premières tendances font cependant apparaître que 80 % des entreprises ayant répondu rencontrent des difficultés dans le recueil de l'information stratégique et 66 % seraient intéressées par une aide (informations ou outils).

Les Chambres consulaires, au cœur des schémas régionaux d'intelligence territoriale mis en place par l'État, souhaitent y jouer un rôle actif et pérenne, y compris en matière de sécurité économique. Le réseau des chambres a à cet effet identifié l'intelligence économique comme l'un des cinq axes majeurs d'action de leur mandature actuelle. Sur la base d'un suivi permanent des préoccupations des entreprises et en concertation avec le Haut responsable à l'intelligence économique, les ministères et les unions patronales, elles se sont dotées d'un Plan

national d'intelligence économique d'entreprise. L'objectif est d'impliquer l'ensemble des chambres à partir des expériences consulaires les plus avancées. De par leurs liens permanents avec les entreprises, les Chambres consulaires sont bien placées pour remplir cette mission, dans le cadre de leur fonction qui est de fournir des services aux entreprises, d'identifier leurs demandes et de participer à la sécurisation de leur développement. L'État lui-même et même les régions sont dans l'incapacité de toucher aisément et à un coût acceptable les 1,8 million d'entreprises françaises !

Il s'agit maintenant de s'adresser, non aux grandes entreprises ou exclusivement aux PME high-tech déjà familiarisées avec le concept, mais à l'ensemble des PME. On sait que les patrons de PME n'ont pas le temps de rechercher et d'exploiter les informations. Elles ne peuvent agir seules dans ce domaine ni explorer les multiples possibilités existantes.

Il convient donc de mutualiser les dispositifs et les méthodes qui leur permettent de disposer à moindre coût des clés de compréhension des règles du jeu de leur marchés, des technologies, d'une connaissance suffisante du jeu des acteurs (concurrents, fournisseurs, partenaires, clients, administration...), d'organiser des liens entre public et privé pour simplifier la démarche des PME et participer au dispositif de sécurité économique permettant de les protéger. Un plan national de sensibilisation des PME à la sécurité de systèmes d'information est en cours, animé par l'ACFCI.

Chaque Chambre consulaire se place dans une logique de partenariat avec le MEDEF, la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME), l'Union professionnelle artisanale (UPA), l'Union nationale des professions libérales (UNAPL) et les organisations du monde agricole : la FNSEA, les chambres d'agriculture, Coop de France... qui, de leur côté, s'intéressent au domaine mais ont aussi des moyens limités. Cet effort est d'autant plus utile que la France est caractérisée par un tissu important de PME de petite taille présentes sur des niches technologiques innovantes susceptibles d'être pillées par des concurrents et qu'il faut soutenir en coproduisant l'intelligence nécessaire à leur développement.

Ces entreprises sont parfois - souvent ? - conscientes des risques qu'elles courent mais elles n'ont pas la possibilité d'employer des jeunes diplômés spécialisés (bac + 5) tandis que ceux-ci ont du mal à trouver un emploi ! Il existe pourtant une offre et une demande mais l'inadéquation est patente.

Les Chambres consulaires vont donc s'attacher à travers leur nouveau Plan national d'intelligence économique d'entreprise, à former leurs collaborateurs à partir d'un référentiel de compétence, à définir et diffuser des méthodes et outils les mieux adaptés, à construire des « bases de connaissances », vastes bases de données interactives sur les marchés, la technologie, la réglementation... pour permettre d'identifier rapidement les grandes tendances des marchés, les ruptures éventuelles, notamment technologiques, ... Cet outil marche déjà mais devrait encore évoluer vers l'étude des concurrents et des technologies par l'élargissement des réseaux de veilleurs qui l'alimentent.

Les technologies de l'information sont essentielles pour échanger, partager, gagner du temps sur la stratégie des concurrents et ne pas mettre en danger l'entreprise en ne disposant pas à temps des informations essentielles. Organiser des systèmes d'alertes, des tableaux de bord de suivi de la concurrence et des vulnérabilités de l'entreprise, contre les risques de déstabilisation, optimiser les informations par un partage astucieux... de manière ultime, mettre en place une « *plateforme collaborative* » d'intelligence économique. Les Chambres consulaires ont ici un rôle majeur à jouer.

Elles proposent également des réunions gratuites d'informations, des permanences avec des cabinets conseils, des stages courts... qui viennent compléter les traditionnelles lettres spécialisées.

Sur l'ensemble de ces actions en cours, il est possible que soit envisagée d'introduire, pour les Chambres consulaires, une notion d'obligation de résultat.

## **2. Le rôle des fédérations professionnelles et interprofessionnelles et autres organismes patronaux**

Les Fédérations professionnelles ont un rôle majeur à jouer dans la sensibilisation et l'aide technique à apporter aux entrepreneurs en matière d'intelligence économique. Pourtant, on constate d'une part que seules quelques branches professionnelles se sont réellement engagées dans ce processus et, d'autre part, que les actions entreprises ne sont pas toujours coordonnées avec les structures mises en œuvre par d'autres acteurs comme, par exemple, les chambres consulaires.

La Fédération des professionnels de l'intelligence économique, présidée par l'Amiral Pierre Lacoste, est une initiative privée, soutenue par l'État, qui poursuit trois objectifs :

- élaborer une charte éthique et déontologique de la profession ;
- définir la spécificité des métiers de l'intelligence économique ;
- réfléchir aux finalités, aux objectifs et aux modalités de fonctionnement de la fédération.

Il s'agit en fait du pendant professionnel du référentiel de formation. La fédération se veut ouverte sur le monde économique et souhaite devenir l'interface reconnu entre les professionnels et les utilisateurs (grandes entreprises, PME, organismes publics...).

La Fédération de la plasturgie et l'Union des syndicats de PME de caoutchouc ont également mis ensemble en œuvre, au sein d'Ucaplast, certains outils développés au sein d'un pôle d'intelligence économique.

Sous l'égide d'un comité de pilotage et d'analyses, une veille a été instaurée au sein de la filière pour sensibiliser les dirigeants des entreprises du secteur sur la concurrence interne et internationale, les évolutions juridiques, les normes, la technologie, les mutations des métiers, les brevets etc.

En point clé du dispositif, une formation de six jours a été élaborée à l'attention des chefs d'entreprise sur des thématiques diverses allant de

l'intelligence économique dans le management de l'entreprise, la surveillance et la concurrence, les malveillances compétitives, la sûreté des décisions, les déstabilisations, la sécurité informationnelle et informatique, la protection de la propriété intellectuelle. Un module gestion du conflit social est conduit par un ancien syndicaliste de renom.

Une fois sensibilisé, le chef d'entreprise peut décider de poursuivre cet accompagnement en acceptant la mise en place d'un audit au sein de l'entreprise. Le dispositif est enfin complété par une base de données garantissant une protection de la confidentialité sur les mutations et reprises d'entreprises dans la filière.

L'objectif visé par la fédération est d'insuffler la culture intelligence économique dans les PME du secteur, de sortir les dirigeants de leur solitude et de les aider à se poser les bonnes questions qu'ils pourront ensuite résoudre en mettant en place des stratégies et moyens adaptés.

Pour sa part, le MEDEF a publié une intéressante brochure sur la sécurité informatique et ces informations sont également disponibles en ligne. Ainsi, sont répertoriés les principaux risques et leurs conséquences financières et des recommandations sont formulées pour la mise au point d'une stratégie de protection. C'est un exemple du type de service qu'attendent les entreprises. Cette organisation a aussi publié, à l'issue des travaux d'un groupe de réflexion, 20 propositions pour développer l'intelligence économique. Elle continue à participer à des groupes de travail avec certains ministères pour mettre en œuvre des mesures dans ce domaine.

### **3. D'autres acteurs**

#### *3.1. L'ADIT*

L'ADIT (Agence pour la diffusion de l'information technologique), société nationale d'intelligence stratégique, est la pionnière de l'intelligence économique en France. Créée en 1992, « *elle exprime la volonté nationale de maîtriser les informations mondiales dans les domaines scientifique, technique, économique et commercial. Son capital est entièrement détenu par l'État. Elle s'efforce d'œuvrer sur la base d'un partenariat public-privé. Une de ses missions est explicitement « doter les territoires d'outils d'anticipation et développer une culture de projet et de réseau au profit des PME-PMI* ». Elle doit aussi valoriser l'information technologique mondiale au profit des acteurs économiques français. Elle met en œuvre des moyens d'investigation dans le monde entier et s'appuie sur une forte capacité d'analyse interne qui lui permet de fournir par exemple :

- identification des stratégies technologiques, industrielles et financières de la concurrence ;
- cartographie des réseaux de décision et d'influence ;
- suivi de l'avis des experts financiers (viabilité financière des concurrents et/ou partenaires, montages de financement, fusions et acquisitions...)

- analyse et maîtrise de l'image sur Internet, suivi des rumeurs dans les médias... ;
- études de marché ;
- suivi des travaux législatifs ou de normalisation, conseils en propriété intellectuelle ;
- veille sur innovations et brevets, identification des ruptures scientifiques ou technologiques, études des grands programmes nationaux ou internationaux.

Une structure régionale associative, Vigilances, cofinancée par la DRIRE et le Fond social européen a été créée en 2003 dans le Nord pour offrir aux entreprises et aux administrations des outils et des méthodes pour mieux collecter, gérer et protéger leurs informations. Elle s'adresse surtout aux PME et a signé avec l'Etat, via l'INHES, une convention portant sur la mise en commun des expériences, le montage d'opérations de formation et d'information et la mise au point de méthodes pour aider les PME à se protéger. L'association organise des sessions de formation, des conférences, intervient en entreprise pour sensibiliser ou conseiller, propose des bases de données, des outils technologiques....

### 3.2. *La Banque de France*

La Banque de France dispose de base de données performantes sur les entreprises qui pourraient utilement être partagées sous réserve du respect de règles de confidentialité. D'ailleurs, la Banque centrale s'est préoccupée dès 1974 des entreprises en difficulté en leur proposant des diagnostics précoces de leur fragilité. Elle dispose en outre d'outils performants d'analyse de leur situation et de leur positionnement dans leur branche.

### 3.3. *L'INHES*

L'INHES (Institut national des hautes études de sécurité) a lancé en octobre 2005 une lettre d'information qui vise à permettre la diffusion de bonnes pratiques et à préciser certains sujets (exemple : les financements disponibles auprès de la filiale d'Euronext pour les PME).

En association avec l'ADIT, il a été choisi pour assurer un programme de sensibilisation et de formation dans les régions. C'est un maillon clef du dispositif territorial mis en œuvre par le Ministère de l'Intérieur (cf. supra) : l'INHES aura la charge d'animer le réseau des correspondants intelligence économique, en collaboration avec le secrétariat général du Ministère.

L'Institut a engagé une réflexion pour doter ce réseau d'un système associant les fonctions de veille et de travail collaboratif. A cet effet, un outil va être mis au point. Chaque correspondant dispose d'un accès réservé et protégé lui permettant de puiser des informations sur l'intelligence économique dans la base de données spécialisée mais aussi de partager avec les autres membres du réseau les informations qu'il lui paraîtra utile de mutualiser.

Enfin, l'INHES a suscité des partenariats actifs avec divers organismes (associations, Institut d'études politiques (IEP), ACFCI, ...).

#### *3.4. L'IHEDN*

Depuis une dizaine d'années environ, des sessions de formation à l'intelligence économique sont organisées plusieurs fois par an par l'Institut à l'intention de divers acteurs économiques et sociaux. Le programme passe en revue les divers aspects théoriques du concept et propose des exemples à partir de cas concrets.

#### *3.5. Le réseau des conseillers et attachés des Ambassades de France et Ubifrance*

Le réseau des conseillers et attachés scientifiques et techniques des ambassades de France est mis à contribution régulièrement. L'information est restituée par des outils performants : portails, hot line, revues et bulletins. En outre, des missions sur place sont organisées à destination des entreprises, avec des contacts reposant largement sur les connaissances de ces missions à l'étranger. Le rôle des missions économiques, désormais regroupées avec les agences financières, est très précieux. Cet outil paraît cependant sous-exploité. En effet, des notes demeurent à usage interne à l'administration et, de ce fait, les entreprises françaises peuvent obtenir des informations à la demande mais ne sont pas nécessairement averties des opportunités détectés par les postes d'ambassades. L'accès aux informations n'est en outre pas toujours très simple.

Ubifrance regroupe désormais diverses instances chargées du soutien à l'exportation autour de l'ex-CFCE (Centre français du commerce extérieur). Il pilote les actions en faveur du développement à l'étranger des entreprises, en liaison avec les ambassades (missions économiques). La stratégie (par exemple le choix des pays prioritaires en termes d'efforts) est mise en œuvre par Ubifrance, avec la collaboration des missions économiques ; elle est définie lors d'une conférence dite « de l'exportation » regroupant la Direction générale du Trésor et de la politique économique (DGPE), les acteurs socio-professionnels, la COFACE...). Elle doit en outre faire intervenir également l'échelon local, en partenariat. Il convient surtout d'éviter les actions dispersées, coûteuses et souvent improductives. Certaines prestations sont désormais payantes comme les lettres d'information sectorielles et, bien sûr, les études à la demande ou la recherche de partenaires potentiels. En revanche, des réponses demeurent fournies gratuitement par les missions économiques sur des questions juridiques notamment : assurances, démarches administratives diverses....

Des informations recueillies par les missions économiques (y compris les représentants d'organismes comme l'INPI par exemple) ne sont pas toujours diffusées par les services centraux parisiens ni mises sur des sites Internet.

#### *3.6. Les Euro info centres*

Les Euro info centres constituent un réseau de 300 entités réparties dans 42 pays qui fournissent des informations sur les financements européens, les

processus de normalisation, la fiscalité européenne... Ils prodiguent également conseil et assistance.

### 3.7. OSEO

Dans le domaine du conseil et du financement, il existe d'ores et déjà des institutions qui peuvent apporter leur concours.

Ainsi, le groupe OSEO, regroupant l'ANVAR (Agence française de l'innovation) et la Banque de développement des PME (BDPME), se préoccupe d'innovation et propose une palette de services. L'ANVAR distribue des aides publiques tandis que la BDPME peut organiser des co-financements avec le secteur bancaire. Leur action s'exerce au plus près du terrain (les deux tiers du personnel travaillent en région) grâce à leur implantation locale. OSEO peut aider pour la création et la transmission d'entreprise et pour toutes opérations de financement, hors interventions en fonds propres. Il s'efforce de proposer des produits nouveaux, notamment dans des secteurs dans lesquels les banques interviennent peu, comme le financement de l'immatériel par exemple. Actuellement, en moyenne, la moitié des prêts à l'innovation sont remboursés.

Le groupe OSEO bénéficiera d'un doublement de ses dotations « recherche-innovation » en deux ans, la dotation de l'ANVAR passant de 80 millions d'euros en 2005 à 120 millions en 2006 et 160 millions en 2007. La société française de garantie des financements des PME (SOFARIS), filiale de la BDPME garantissant des prêts bancaires, devrait également voir ses dotations augmenter fortement.

L'action du groupe s'exercera notamment dans les pôles de compétitivité. Il faut en effet s'assurer que les PME bénéficient bien de ce nouveau dispositif, y compris lorsqu'elles ne sont pas des sous-traitants. Or, les PME françaises sont de petite taille et peinent à grandir ! Elles participent peu au programme-cadre de recherche et de développement (PCRD) de l'Union européenne. Un effort mérite donc d'être fait tant en ce qui concerne les outils de financement que surtout sur les conseils à formuler. A cet égard, une attention particulière doit être portée à la confidentialité des projets et aux problèmes liés à la propriété industrielle. Le groupe OSEO a une grande expérience en la matière.

Il pourrait également développer sa collaboration avec les nouvelles Agence nationale pour la recherche et Agence pour l'innovation industrielle. OSEO s'intéresserait dans ce cadre de manière prioritaire aux PME. Il s'agirait d'être préventif et pas seulement réactif et donc d'utiliser les connaissances de terrain pour diagnostiquer les fragilités, les vulnérabilités des PME, notamment de celles qui appartiennent à des secteurs sensibles et de leur proposer ensuite des aides adaptées. Il pourrait s'agir par exemple d'éviter, dans la mesure du possible, le rachat de certaines petites entreprises par des investisseurs étrangers. Il faudrait aussi ouvrir le plus largement possible l'accès aux fonds européens pour la recherche aux PME. Cela suppose une explication des mécanismes aux entreprises concernées, une mise en relation avec des laboratoires de recherche, des grandes entreprises...

Le groupe OSEO a des contacts réguliers avec le Haut responsable à l'intelligence économique. Il accompagne déjà environ 3 000 à 4 000 PME par an, soutient environ 1 000 projets et a créé un concours annuel pour la création d'entreprises innovantes. Il a également signé une convention avec la Délégation générale à l'armement afin de permettre le financement de certains programmes. En France, contrairement aux États-Unis, les retombées civiles des recherches à finalité militaire à l'origine sont très limitées, ce qui constitue une grave faiblesse.

### 3.8. *La gendarmerie nationale*

La gendarmerie nationale s'est mise au service des acteurs locaux, afin de favoriser les synergies territoriales. Il s'agit de créer un état d'esprit qui doit permettre aux forces vives d'un territoire d'en garantir l'attractivité et la compétitivité. Cela implique la connaissance des réseaux qui structurent ce territoire et la capacité de comprendre les subtilités de son environnement.

La gendarmerie, répartie sur 95 % du territoire national, peut y apporter un concours précieux. On pense évidemment à la sécurité économique (vols, racket...) mais aussi à la veille sur les nouvelles formes de criminalité (cybercriminalité, analyse financière criminelle...). Elle assure par ailleurs la direction de trois offices centraux :

- l'office central de lutte contre les atteintes à l'environnement et à la santé publique ;
- l'office central de lutte contre le travail illégal ;
- l'office central de lutte contre la délinquance itinérante.

Elle contribue aussi à la protection du patrimoine physique et intellectuel et à la détection des risques et vulnérabilités à l'échelon local. Elle participe à la sensibilisation des acteurs locaux, notamment des PME-PMI.

Enfin, elle agit à travers l'institut d'étude et de recherche pour la sécurité des entreprises (IERSE) pour sensibiliser et former les chefs d'entreprises, les élus et les cadres de l'administration.

### 3.9. *Les services des douanes*

Les douanes assurent plusieurs fonctions du ressort de l'intelligence économique. Situées au croisement d'informations sur les échanges, les territoires et les entreprises, elles peuvent collecter des données stratégiques très précieuses et impossibles à trouver par ailleurs. Les entreprises, qu'elles soient grandes ou *-a fortiori-* petites, savent mal utiliser ces informations qui restent souvent inexploitées mais donnent parfois lieu à une commande d'étude personnalisée que la douane facture et qui servira de base à une étude de marché.

L'ignorance de la réglementation peut être pénalisante pour l'entreprise. Au contraire, maîtriser certains éléments techniques comme les classements tarifaires, que l'on obtient en formulant auprès des douanes une demande de renseignement tarifaire contraignant (RTC), peut donner un avantage concurrentiel important à une entreprise bien renseignée. Ce classement

conditionne le taux des droits de douane, l'octroi de restitutions à l'exportation et l'application d'autres dispositions juridiques connexes. En France, cette arme, que d'aucuns considèrent aussi puissante que celle des brevets, est relativement peu utilisée alors qu'elle est par exemple d'usage fréquent au Royaume-Uni.

Il existe dans chaque direction régionale des douanes un pôle d'action économique qui assure une fonction d'audit et de conseil de l'activité de l'entreprise à l'international pour optimiser l'usage des règles douanières et des procédures de dédouanement. A l'issue de l'audit, la douane propose un accompagnement personnalisé avec la mise en place et la gestion de procédures sur mesure. Les opérateurs ayant répondu aux exigences de l'audit font l'objet d'une labellisation au niveau communautaire. Il faudrait pouvoir faire reconnaître ce label hors Union européenne.

Au niveau national, des forums douanes-entreprises ont été instaurés. Ils permettent des échanges entre les acteurs et une sensibilisation des chefs d'entreprise à la matière douanière. Réciproquement, les observations formulées par les entreprises peuvent conduire à adapter la réglementation. Ces groupes de travail ne connaissent malheureusement pas le même succès que chez d'autres voisins européens où les dirigeants ont compris l'intérêt qu'ils avaient à investir du temps et des moyens humains dans ces lieux de discussion. Aussi faut-il que ces forums puissent aboutir à des solutions techniques précises utiles à l'entreprise et ne demeurent pas des lieux d'échanges philosophiques certes passionnants mais moins immédiatement efficaces et donc moins attractifs pour le chef d'entreprise...

Les douanes jouent aussi un rôle important dans la loyauté des échanges et luttent donc contre la contrefaçon. La collaboration avec les détenteurs de droits est aussi cruciale. En effet, la demande d'intervention déposée par l'entreprise constitue le préalable pour la procédure de retenue des marchandises par la douane. La demande d'intervention attire l'attention du service sur les produits suspects et facilite ainsi leur recherche.

### *3.10. Les syndicats de salariés*

En matière d'intelligence économique, la France est en retard dans sa perception collective des enjeux liés à la mondialisation et dans sa compréhension des mécanismes internationaux. C'est particulièrement vrai pour les salariés et leurs organisations syndicales qui ne sont bien trop souvent reconnues légitimes que sur les questions sociales et statutaires hexagonales.

La construction européenne, avec le Traité de Maastricht, a constitué de ce point de vue un progrès. La mise en place des comités d'entreprise européens et le développement du dialogue sectoriel européen dans différentes branches représentent des avancées significatives et efficaces. C'est notamment le cas dans le secteur textile.

Pour autant, de nouveaux outils doivent être développés, particulièrement à l'échelon national :

- Le Comité du dialogue social sur les questions européennes et internationales (CDSEI), animé par le ministère de l'Emploi et des affaires sociales, doit être revalorisé et saisi des questions internationales afin de devenir un lieu de dialogue, d'appropriation et de compréhension des enjeux. Les grandes conférences internationales devraient faire l'objet d'une consultation publique ;
- les travaux sectoriels réalisés par les services de l'État (Direction générale du Trésor et de la politique économique, Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)...) devraient reprendre et s'articuler avec les éléments émergents du dialogue sectoriel européen et faire l'objet d'une diffusion publique plus large qu'aujourd'hui ;
- enfin, en matière de gouvernance d'entreprise, il conviendrait que les entreprises ayant un comité d'entreprise européen développent plus fortement les outils de dialogue social portant sur leur stratégie, leur mission et leurs objectifs. La négociation d'accords-cadres internationaux portant sur la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise, sur la base des principes directeurs de l'OCDE, serait de nature à favoriser la prise en compte des réalités internationales et de faire progresser notre intelligence économique collective. Concernant les entreprises ne disposant pas de ces instances, elles devraient impliquer leurs salariés au travers du dialogue social mené avec les institutions représentatives du personnel.

### 3.11. Les ONG

Les ONG jouent un rôle moteur dans les évolutions sociétales et leur influence sur le monde économique est très prégnante.

Par le biais du lobbying ou par leur action plus générale sur l'opinion publique, elles peuvent agir pour faciliter le progrès social et environnemental.

En France, leur apport au débat économique pourrait utilement être mieux pris en compte.

\*\*\*

Au total on observe que les entreprises et surtout les PME, ne sont pas toujours dotées des moyens nécessaires pour mettre en œuvre une véritable politique d'intelligence économique dont elles ne mesurent d'ailleurs pas toujours l'importance.

C'est pour cela que l'État doit, aux côtés d'autres acteurs, agir comme moteur et impulser cette démarche pour la rendre effective et efficiente.

### III - LE RÔLE DE L'ÉTAT DANS UNE POLITIQUE D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Le rôle de l'État est un élément très important de ce sujet. C'est un des mérites du rapport de M. Bernard Carayon d'avoir souligné que l'intelligence économique doit s'accompagner de **politiques publiques**.

Face à la mondialisation, l'État a du mal à trouver sa place. Pourtant, les mécanismes de marché ne suffisent pas à assurer un équilibre économique et *a fortiori* social satisfaisant. Les exemples abondent en ce sens : drame de nature physique de l'ouragan en Louisiane, rupture technique dans la fourniture d'électricité en Californie ou en Italie... La libéralisation des marchés a de nombreux avantages ; elle ne résout pour autant pas toutes les difficultés de sorte que l'action publique peut retrouver force et légitimité face à la nécessité de contrer des désordres variés (terrorisme, cataclysmes, ...).

En effet, l'ouverture des marchés est un moyen pour atteindre une meilleure efficacité économique, pour augmenter échanges, croissance et emplois. Ce n'est pas une fin en soi. L'accroissement des échanges met d'ailleurs en évidence la plus grande interdépendance des divers États. Ainsi, la concurrence Airbus-Boeing existe évidemment mais Airbus est aussi fabriqué avec certaines pièces américaines. Il s'accompagne aussi d'une compétition de plus en plus vive qui entraîne des affrontements d'un type nouveau, sur le terrain économique.

*« Un niveau élevé de solidarité n'est supportable, en termes de prélèvements obligatoires, que si le revenu par tête croît rapidement. Autrement, le coût de la solidarité s'élève en proportion des revenus, favorisant les pays qui s'accommodent d'un choix moins solidaire, prétextant de la mondialisation pour s'adonner à un jeu non coopératif de compétitivité au sein même de l'Europe (concurrence fiscale et sociale) ».*<sup>1</sup>

Accroître la compétitivité d'un pays exige, dans la durée, une élévation de la productivité qui ne peut être obtenue que par une politique industrielle, de recherche et de développement et une gestion active visant à réduire le risque inhérent à l'investissement, moyen privilégié d'introduction des nouvelles technologies. Seule cette stratégie peut autoriser une élévation durable du niveau de vie. Certains s'interrogent sur l'opportunité d'autoriser des offres publiques d'achat (OPA) hostiles en provenance de zones économiques dont les caractéristiques économiques et sociales sont tout à fait différentes de celles de l'Union européenne ; des pays dont la protection sociale est faible et les salaires très inférieurs aux salaires européens peuvent faire apparaître des profits plus élevés et cette création de valeur peut évidemment leur offrir l'opportunité d'attirer les actionnaires des pays développés qui se trouveraient ainsi dépossédés à terme de l'essentiel de leurs entreprises.

Des enjeux nouveaux concernent le développement économique mais aussi l'avenir de notre planète. Il en est ainsi par exemple de la politique énergétique ou de divers choix relevant du développement durable. Face à l'importance de

---

<sup>1</sup> cf. article de M. Jean-Paul Fitoussi « *Le modèle français privé de sa cohérence* » Le Monde, 14 février 2006.

ces enjeux, seul l'État stratège est en mesure d'organiser un mode durable de production, de consommation, de progrès... Les forces de marché ne peuvent à elles seules déterminer le délicat équilibre entre croissance économique et préservation du milieu naturel, cela exige d'opérer une mutation vertueuse, en y consacrant les moyens nécessaires, en termes de recherche notamment et en luttant contre les nombreux blocages.

L'État, ou un groupe d'États dans le cadre de l'Union européenne par exemple, est le garant d'une forme de solidarité entre des personnes qui n'ont pas de liens autres que la citoyenneté commune. Il doit assurer aussi leur sécurité collective dans tous les domaines.

Il revient aussi à l'État de favoriser la naissance d'une culture d'anticipation, de sécurité économique en soulignant l'importance de soutenir les efforts des entreprises, y compris localement, de les protéger aussi de divers prédateurs. Aucun État dans le monde ne renonce à protéger ses activités stratégiques, génératrices de puissance et d'influence.

A l'instar d'une entreprise, l'État doit exercer une veille concurrentielle sur son environnement : détecter les événements contraires aux intérêts économiques, scientifiques et industriels du pays, repérer les décisions prises par des organisations internationales, des gouvernements ou des entreprises étrangères qui pourraient nuire à ces intérêts ou au contraire détecter des opportunités non encore exploitées, proposer des mesures pour contrer ces évolutions. Il serait par exemple intéressant d'étudier de manière comparative les stratégies budgétaires et financières mises en oeuvre par nos partenaires de la zone euro d'une part, par les États-Unis et les pays d'Asie d'autre part et d'en expliciter les conséquences sur le cours de l'euro. De manière générale, il ne serait pas inutile pour l'État de se pencher sur les expériences de nature diverses menées dans les autres pays.

Pour être performante, cette veille doit impérativement être pluridisciplinaire. Or, en France et ailleurs, le cloisonnement culturel des administrations et leur goût pour le secret sont profondément handicapants pour une telle démarche.

Il en va de la croissance et de l'emploi. Tous les citoyens devraient y être sensibles. Le sens de l'intérêt collectif est d'ailleurs un des meilleurs atouts d'une politique d'intelligence économique réussie. En outre, la visibilité des actions publiques et la mise en évidence de leur cohérence peut rassurer une opinion publique encline à douter de l'efficacité de l'action de l'État.

A - L'ÉTAT : UNE NOUVELLE DIMENSION ?

### **1. La stratégie de puissance et ses implications**

L'État assure une mission de défense de la nation. Or, il existe actuellement des affrontements économiques (certains parlent de « guerre économique ») non officiels et non revendiqués mais bien présents.

Ce phénomène est lié à plusieurs facteurs :

- le durcissement de la concurrence entre des pays industrialisés de plus en plus nombreux ;
- les délocalisations massives d'emplois dans des pays à faible coût de main d'œuvre ;
- la réduction des ressources énergétiques tandis que les besoins se renforcent du fait de l'industrialisation de nouveaux pays au rang desquels la Chine et l'Inde ;
- l'intensité variable dans l'utilisation des technologies de l'information ;
- les tentatives de standardisation des modes de vie ;
- les conflits de culture, attisés par cette tendance à la standardisation.

Dans le monde actuel, les armes traditionnelles demeurent mais le contrôle de la production de la connaissance, de la société de l'information devient essentiel. Longtemps masquées par les conséquences de la guerre froide, qui obligeaient chacun à soutenir un camp, des stratégies de domination de secteurs de l'économie mondiale se dessinent désormais plus clairement.

Elles s'accompagnent éventuellement de stratégies de pénétration des systèmes de recherche étrangers et de captation de l'innovation (rachat d'une entreprise ou débauchage d'un salarié). En outre, sont menées des stratégies d'influence durant l'élaboration des normes, des réglementations... Des stratégies de contrôle des circuits de communication sont mises en place (espace Internet, cryptologie...). Enfin, il faut veiller à ne pas laisser se créer des situations nationales de dépendance à l'égard de certains pays en matière de fourniture d'énergie ou plus généralement de matières premières sensibles.

Certains pays ont su construire des stratégies de puissance. Les États-Unis, la Chine y parviennent brillamment mais de manière très différente. Aux États-Unis, les liens efficaces noués entre secteur public et privé sont une des clefs du succès. Cela aboutit toujours à des volontés d'acquérir une suprématie stratégique et en conséquence d'affaiblir les concurrents potentiels :

### *1.1. Le cas des États-Unis*

La première puissance mondiale décline dans le domaine économique une stratégie en cinq points :

- une stratégie de domination des secteurs de l'économie mondiale (défense, circuits financiers, sécurité) sans oublier le rôle de monnaie de réserve du dollar ;
- une stratégie de pénétration des systèmes de recherche étranger et de captation de l'innovation ;
- une stratégie de sécurisation de l'accès aux matières premières et à l'énergie en particulier, en parfaite cohérence avec leur politique étrangère ;

- une stratégie d'influence, par les pressions exercées lors de l'élaboration des normes, des standards professionnels ou éducatifs, de l'évaluation de la connaissance scientifique...
- une stratégie de contrôle des circuits de communication (Internet, espace, technologies de l'information, cryptologie...).

### 1.2. Le cas de la Chine

Ce grand pays en voie de décollage économique accéléré a son propre modèle mais une égale détermination. Là encore, relevons 4 traits :

- imiter le modèle de croissance japonais, qui a fait ses preuves après la seconde guerre mondiale en permettant, au prix d'un travail acharné et d'une remarquable organisation, de développer assez rapidement une économie arriérée au départ ; il s'agit donc de récupérer par tous les moyens la connaissance des pays les plus en pointe dans les divers secteurs et d'exercer un chantage commercial sur les pays développés occidentaux ;
- tirer le profit maximum de la globalisation des échanges et de l'ouverture des marchés ; les échanges commerciaux entre la Chine et l'Afrique ont augmenté de 700 % entre 1991 et 2003 sur la base d'accord commerciaux avec 44 pays tandis que l'aide chinoise au développement de l'Afrique progressait de 44 % ; 650 entreprises chinoises sont implantées dans 49 pays en Afrique ;
- créer des dépendances durables vis-à-vis de la Chine dans les industries traditionnelles pour les pays développés mais également pour les pays en voie de développement (PVD) ;
- capter le maximum de ressources naturelles : énergie, matières premières... A cet égard, l'attitude chinoise en Afrique est révélatrice : ce pays n'a pas hésité à prêter à certains débiteurs comme le Soudan alors même que la communauté internationale les a fait bénéficier de la mesure d'annulation de leur dette ou l'étudie ....

On pourrait citer d'autres exemples comme la Russie (politique gazière), ou encore la priorité donnée à la suprématie de la Bourse de Londres au Royaume-Uni. Au Japon, les entreprises travaillent en réseau, se livrent une concurrence féroce à l'intérieur mais s'unissent pour gagner des marchés à l'extérieur.

Des stratégies peuvent aussi être développées au niveau régional. Il est intéressant de noter, par exemple, que la Bavière, riche d'un remarquable tissu de PME, dépense en aides aux PME un grand multiple des aides consenties en Ile de France !

Lorsque les gouvernements deviennent acteurs des marchés (emprunteurs par exemple ou vendeurs d'actifs), certains peuvent utiliser l'information pour réaliser des objectifs financiers.

La notion de patriotisme économique mériterait d'être approfondie. Au-delà des interrogations sur la nationalité d'une entreprise (aux États-Unis par exemple, « *une entreprise est américaine lorsqu'elle défend les intérêts des*

*États-Unis d'Amérique* » selon le Congrès américain), une polémique s'est développée sans que les concepts aient été clarifiés. Tous les pays mènent certaines actions qui pourraient être qualifiées de « patriotisme économique » et c'est de leur responsabilité. Pour autant, appliquer un protectionnisme d'un autre âge n'a pas de sens dans le contexte actuel.

Le patriotisme économique est d'abord un patriotisme financier : c'est en étant vigilant sur le patrimoine du pays que l'on peut le rendre effectif et ceci passe par un contrôle attentif de la détention du capital des entreprises. Ainsi, favoriser la création de fonds d'investissements de long terme (et non de fonds spéculatifs) peut être un outil très efficace. De même, une vigilance continue s'impose pour détecter les tentatives de prises de contrôle des entreprises par des mouvements sectaires ou pour des motifs de blanchiment de capitaux.

Défendre les intérêts nationaux, c'est identifier les menaces et les contraintes, rechercher les opportunités et les points forts, traiter efficacement la masse des informations disponibles mais aussi agir ensuite selon une stratégie bien définie, en particulier à travers une législation adaptée au niveau national et par des actions efficaces au niveau européen pour influencer la législation communautaire. Il faut aussi apprendre à voir les choses avec le regard des autres afin de mieux les comprendre : une sorte d'inculturation est nécessaire.

Quelques exemples de stratégies à définir dont certaines ont des conséquences très lourdes en matière d'éthique notamment :

A propos des nanotechnologies ou de la biologie :

- dans quelle société voulons-nous vivre demain ?
- quelles limites doit-on en conséquence s'imposer ?
- quelles conclusions en tirer pour notre position compétitive ?

Ces stratégies de puissance, qui ne sont pas récentes (en leur temps, les villes italiennes ont exercé cette domination par le commerce et la finance ou plus tard la Grande-Bretagne avec son Commonwealth), ont pour conséquence un durcissement de la concurrence au niveau mondial.

## **2. Le nouveau rôle de l'État**

L'État doit identifier ces menaces et réagir. Ainsi, il serait intéressant que l'État sensibilise aux problèmes à venir en matière d'accès aux matières premières et à l'énergie, de dégradation de l'environnement (effet de serre par exemple) mais aussi de risques de délocalisations...

L'État ne doit pas s'intéresser à l'intelligence économique dans le seul but d'aider les entreprises, même si c'est déjà très utile. Il doit se l'appliquer à lui-même et s'efforcer de construire une vision stratégique, de détecter systématiquement les menaces de toutes natures et d'organiser sa réactivité. C'est l'un des conseils de M. Bernard Carayon : « *partir à la recherche de l'État-stratège* ».

Il n'est pas interdit de penser qu'il puisse activement définir une politique de protection des intérêts nationaux, non seulement de sécurité – c'est une

évidence – mais plus généralement dans le domaine strictement économique : contrôle des OPA, des investissements directs étrangers, prospective sur l'évolution des secteurs potentiellement porteurs ou en difficulté...

Chacun doit tenir sa place afin d'obtenir une solution simple et efficace. L'État oriente et impulse, les écoles, universités et organismes consulaires forment, l'administration territoriale organise, les chambres consulaires, les fédérations professionnelles et les syndicats proposent, aident et appuient.

Lors de son audition, M. Alain Juillet a également soulevé un aspect relativement méconnu qui, à son sens, justifie également le déploiement accéléré de techniques d'intelligence économique opéré au niveau de l'État comme entité garante de la sécurité. Il s'agit des conséquences inattendues de la lutte contre les organisations terroristes qui, par un contrôle accru des flux financiers, a rendu les techniques classiques de blanchiment d'argent sale beaucoup plus difficiles. Les places financières sont utilisées par les entreprises mafieuses, des scandales se font jour et le nombre des criminels financiers s'accroît. Pour identifier ces entreprises et ces hommes d'affaires douteux, seul l'État peut agir par le biais de l'intelligence économique appliquée au niveau policier.

L'État devrait également s'efforcer d'identifier les stratégies de conquêtes des puissances concurrentes tant à court terme qu'à plus long terme et cerner les nouvelles formes d'affrontements indirects. Lui seul a les moyens d'y parvenir, même si quelques grands groupes internationaux disposent aussi de bons atouts à cet égard. Il peut ensuite préparer les entreprises et les citoyens aux éventualités et même aux chocs à venir.

Il doit aussi être l'initiateur d'une stratégie nationale de développement économique. C'est une version modernisée d'une politique industrielle, associant les intérêts de l'État et ceux des entreprises pour le bien économique de la nation, dont on peut estimer que les pôles de compétitivité sont des embryons. L'État a une véritable légitimité pour assurer la sécurité économique de la Nation et promouvoir la croissance et le développement de l'emploi.

Dans le passé, cette vision stratégique de long terme a conduit à de grandes réussites industrielles sur lesquelles nous vivons encore aujourd'hui : Airbus, TGV, énergie nucléaire... Aujourd'hui, l'Agence pour l'Innovation industrielle a pour mission de définir les priorités pour demain. Mutualiser les expertises en différents domaines est aussi un atout (par exemple, rapprocher le centre national de la recherche scientifique (CNRS), la Délégation générale pour l'armement (DGA et Défense nationale).

Dans cet ordre d'idées, la mise en place, tant au niveau national que dans un maillage territorial, d'une véritable politique d'aide aux PME-PMI est essentielle. On pense bien sûr au volet « financement » mais c'est surtout dans la **mise à disposition aisée d'une information véritablement adaptée aux besoins** que l'État doit agir. Rappelons qu'il s'agit bien sûr des abondantes informations publiques dont l'État dispose ; il y a autant de différence entre cette

mise à disposition et l'espionnage qu'entre un transfert de fonds et un braquage de banque.

L'action de la SBA américaine, dans un pays de culture économique libérale, est tout à fait significative. Elle fournit des appuis de tous ordres, l'essentiel étant de constituer un guichet unique pour faciliter la vie de ces entreprises. Elle agit également pour s'assurer que, dans les différents domaines de l'action de l'État, les intérêts des petites entreprises sont bien pris en compte. Cette forme d'action est bien utile pour ce qui concerne, par exemple, la simplification des procédures administratives. Elle traduit en réalité une mobilisation générale en faveur du développement économique national.

La réussite de telles stratégies suppose néanmoins la disposition intelligente de plusieurs outils : diplomatie, réseaux d'appui, lobbies pour exercer une influence, ensuite travail d'équipe, pression psychologique et maîtrise des différences culturelles pour réussir les négociations, enfin occupation du terrain technique et médiatique, souci de la légitimité du discours et domination dans l'évaluation des compétences pour consolider les points forts. Elle se heurte aussi à certaines limites : espionnage industriel, noyautage de certaines organisations, piratage informatique, pratiques de corruption, diffusion de fausses nouvelles, manipulation des médias, campagnes de dénigrement...

La pratique américaine à cet égard est intéressante : mise en place d'une notion imprécise de « sécurité nationale » permettant de contrôler les prises de participation étrangères, soutien public à la recherche (armement, nanotechnologies, autoroutes de l'information...), aide à la conquête de marchés extérieurs, soutien aux PME par attribution d'une part réservée des marchés publics, utilisation des fonds d'investissements... De même, la Grande-Bretagne et les Pays-Bas, pays ouverts, de tradition marchande et libérale, protègent néanmoins fermement un certain nombre d'activités. La Suède a un système performant mais assez opaque. Quand au Japon, il a réussi, jusqu'à une date récente, à éviter toute OPA hostile. Ne craignons donc pas d'élaborer sereinement une vraie politique nationale d'intelligence économique. Ne nous interdisons pas toute forme d'interventionnisme.

L'État doit aussi jouer un rôle pour faire émerger, par concertation, les scénarios les plus probables du futur. Il doit aussi essayer de créer une **prise de conscience** de l'ensemble des acteurs sur les principaux problèmes économiques à traiter... Actuellement, l'État est détenteur d'un très grand nombre d'informations mais celles-ci sont confinées ou insuffisamment exploitées dans des lieux divers et ne sont pas partagées, mises en perspective et diffusées selon les besoins.

Il doit aider à mieux identifier les atouts de la France, les secteurs d'excellence ou porteurs d'avenir mais aussi les secteurs en difficulté qui doivent être aidés et ceux dont le déclin paraît inévitable. Il convient également de détecter le plus rapidement possible les vrais « sujets » qu'il conviendra de traiter collectivement pour préserver et développer la compétitivité du pays. Cette

lisibilité serait utile à l'ensemble des acteurs économiques et sociaux. L'État devrait penser et agir de plus en plus comme partenaire des entreprises.

Cela suppose une réflexion sur les missions de l'État mais aussi sur son organisation, ses modalités d'action ...

Cette action publique est d'autant plus nécessaire en France que la centralisation du pouvoir y est traditionnellement et historiquement forte et le demeure malgré les évolutions institutionnelles récentes.

Avant de disparaître, le Commissariat général au Plan a souligné dans un rapport qu'il est impossible de réussir une politique de développement durable sans État, seul à même d'arbitrer entre court et long terme, de concilier les intérêts divergents de l'individu (ou de l'entreprise) et de la collectivité. Qui peut en effet, hormis l'État, définir un équilibre entre un développement économique au prix d'un réchauffement de l'atmosphère et de la protection de l'environnement pour les générations futures ?

Dans le domaine de la formation, l'accent doit être mis sur l'importance de la cohérence de la trilogie : « recherche - enseignement - entreprises ». Les cursus scolaires devraient en outre intégrer davantage de notions d'économie et de fonctionnement des entreprises.

Il serait également souhaitable de concevoir et d'encourager des modes de financement nouveaux (notamment des fonds de pension avec une horizon de long terme) afin de mieux orienter l'épargne vers des besoins ciblés nécessitant un apport de capitaux stables. Actuellement, les fonds de pension existants sont très souvent des fonds spéculatifs (« *hedge funds* ») qui recherchent une rentabilité à très court terme.

L'État doit s'efforcer de s'adapter à la rapidité des technologies modernes et à la vitesse du monde des affaires. Réactivité et professionnalisme sont indispensables mais les lois et règlements eux-mêmes doivent être simplifiés (cf. avis de Mme Duthilleul « *Entreprises et simplifications administratives* » adopté en mai 2005 ». Tout ne doit pas nécessairement reposer sur des lois et règlements mais il est de beaucoup préférable de disposer d'un ensemble de moyens susceptibles de répondre à des préoccupations variées.

Plus généralement, il est aussi de la responsabilité de l'État de créer un environnement favorable à la croissance économique, à la recherche et à l'innovation. C'est un vrai changement de culture qu'il faut impulser pour valoriser l'entreprise et sensibiliser aux risques encourus et aux occasions manquées.

Enfin, il importe de souligner l'importance de la continuité des politiques choisies. La constance dans l'action donne un avantage certain aux pays qui savent s'en prévaloir. L'existence d'un consensus démocratique autour de certains choix et le sens de l'intérêt collectif peuvent y contribuer grandement : il en est ainsi en France, par exemple, de la politique du nucléaire civil.

En résumé, « *L'État ouvre la route de l'intelligence économique pour que les entreprises se l'approprient* » (M. Alain Juillet, Haut Responsable à

l'Intelligence économique). **L'État doit s'appliquer à lui-même les méthodes qu'il suggère aux autres.**

## B - LES MODALITÉS DE CETTE POLITIQUE PUBLIQUE

Selon M. François Asselineau, Délégué général à l'Intelligence économique auprès du ministre de l'économie, des finances et de l'industrie, « *l'intelligence économique au quotidien consiste en une démarche systématique et rigoureuse qui utilise 4 clefs, les 4 A : Accumuler, Analyser, Anticiper, Agir.* »

L'accumulation consiste à rechercher le maximum d'informations dans des domaines très variés, en ayant recours à des sources tant internes qu'externes. Il ne faut pas négliger les sources ouvertes, gratuites le plus souvent et sous-exploitées. Bien évidemment, cette recherche d'informations doit être rationalisée.

Pour analyser, il faut faire preuve de discernement, en particulier en validant les informations obtenues, ce qui exige le plus souvent une intervention humaine. Ensuite, il faut procéder au décryptage, c'est-à-dire à la mise en relation pertinente des informations en les requalifiant si nécessaire et en mettant à jour leur logique relationnelle (sens de l'intelligence). L'intelligence économique exige une pluridisciplinarité (histoire, géographie, culture, religion, économie, finance, droit...) et ne doit pas négliger la prise en compte des tendances lourdes, à évolution lente souvent oubliées. Il faut aussi s'attacher à repérer la désinformation, qui utilise souvent des procédés connus : asymétrie des informations, sémantique artificieuse, contre-vérité ou répétition de faits non vérifiés.

Anticiper est difficile. Pour minimiser les erreurs d'anticipation, il faut accepter de remettre en question nos cadres et nos schémas habituels. Il faut lutter contre l'accoutumance, l'indifférence à certains faits, la mauvaise compréhension... il faut développer des capacités de créativité et d'innovation. Simultanément, il faut refuser les intimidations qui mettent en avant de pseudo-faits accomplis, des sacralisations ou diabolisations, les affirmations d'évidence... Il faut enfin renoncer à penser le futur comme un prolongement du passé, sans toutefois négliger les inerties des comportements, exercice d'équilibre périlleux.

Agir enfin, donc tirer des conséquences opérationnelles de tout ce processus. Des actions défensives ou offensives peuvent être décidées mais il peut aussi s'agir de diffuser la bonne information à la bonne personne en temps utile...

Ainsi définie, l'intelligence économique nous conduit à souligner que l'État dispose en réalité de nombreux leviers d'action.

Il doit tout d'abord déterminer les points d'application de sa politique. Le choix peut être vertical : secteurs à forte intensité capitaliste ou ayant d'importantes retombées technologiques... Il peut aussi être transversal : activités de recherche-développement, normes, environnement, fiscalité...

Ses modalités d'action prennent la forme d'interventions à différents niveaux.

La création d'une cellule autour d'un Haut responsable à l'Intelligence économique est une marque de reconnaissance de l'importance de ce sujet. Il reste que cette cellule est de dimension réduite compte-tenu de l'ampleur de la tâche et que son positionnement, au sein du Secrétariat général de la Défense nationale n'est peut-être pas optimal. En outre, les structures qui devraient lui servir de correspondants dans les divers ministères sont elles-mêmes souvent sous-dimensionnées. Ainsi, le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, pourtant très concerné par ce thème, a bien créé une cellule mais composée d'un cadre de haut niveau et d'une secrétaire alors qu'il avait été prévu à l'origine (en 2004) d'y affecter « une quinzaine de cadres de haut niveau » selon une note du ministre de l'époque.

### **1. Exercer une influence dans les instances internationales**

Légiférer est une fonction essentielle de l'État. La maîtrise de l'élaboration des règles est cruciale dans une optique concurrentielle.

Or, désormais, en matière commerciale et financière, l'Union européenne est compétente.

Les directives et règlements européens sont ensuite validés à travers divers processus de transposition par le pouvoir national qui conserve donc tout de même une certaine liberté d'application, ce qui permet aux différents lobbies de se faire entendre.

Une vigilance constante s'impose donc de la part des Pouvoirs publics et des différents acteurs économiques afin de s'assurer que les informations nécessaires aux négociateurs ont bien été recueillies, au niveau national, auprès de tous les acteurs concernés. Cette exigence doit s'appliquer à tous les stades de la négociation et pas seulement *in fine*. C'est cette attitude qui permet à d'autres pays européens d'être plus présents dans l'élaboration des projets de directive à Bruxelles et d'obtenir ainsi des textes plus conformes, dès l'origine, à leurs intérêts.

Il s'agit de lutter à armes égales, notamment en étant physiquement très présent, avec les pays qui pratiquent depuis longtemps cette stratégie, souvent avec succès. On sait par exemple que le lobbying de certains de nos partenaires remporte de réels succès dans les négociations communautaires. La France sait parfois se mobiliser sur certains thèmes mais souvent trop tardivement pour espérer peser vraiment dans les choix européens. Il lui reste alors une faible marge de manœuvre dans la transposition des directives mais là encore, celle-ci est trop souvent opérée alors que les délais sont quasiment écoulés voire dépassés ce qui conduit à un processus accéléré nuisible à la qualité du débat et donc du résultat.

L'État doit donc s'efforcer d'exercer une influence constante dans les diverses instances internationales en exposant très largement son point de vue et en l'étayant par de solides études. Ce n'est pas toujours facile lorsqu'il s'agit de

faire converger les intérêts de plusieurs acteurs nationaux qui, une fois consultés, ne parlent pas d'une même voix ... En tout état de cause, le suivi des procédures en cours est essentiel, pour les évaluer et tenter, dans la mesure du possible, de les infléchir vers des intérêts communs. Une fois les réglementations adoptées, il est difficile de regretter tel ou tel événement qui ne ferait que découler de leur mise en œuvre... Il faut donc insister sur la nécessité d'associer en amont tous les acteurs concernés afin de doter les négociateurs de toutes les informations utiles, en ayant à l'esprit toutes les implications des positions retenues.

Il est à cet égard de bon augure que le Premier ministre ait confié à M. Bernard Carayon, député, la rédaction d'un rapport sur les moyens de mieux associer les entreprises aux négociations internationales qui concernent leur activité.

L'élaboration de normes, par exemple, ou de procédures peut être un moyen habile de favoriser tel ou tel type d'industries ou de créer des barrières à l'entrée d'un secteur.

On sait que l'attribution et la gestion des adresses Internet est réalisée actuellement par une société privée de droit californien. Est-il normal de laisser un tel outil dans les mains d'un acteur privé ? Doit-on accepter l'idée que, avec la complicité de Google, les mots « Taiwan » et « démocratie » soient exclus des moteurs de recherche en Chine ?

Pour ce qui concerne la société civile, le Comité économique et social européen et le Conseil économique et social français ont un rôle majeur à jouer lors de l'élaboration et la transposition des directives européennes. C'est aussi dans leurs enceintes que peuvent émerger et être défendus les intérêts des acteurs économiques et sociaux. Les consultations de la société civile lors des transpositions doivent être pérennisées et renforcées.

Le Conseil économique et social français s'efforce d'ailleurs d'être très présent au sein des instances internationales auxquelles il appartient : Comité économique et social européen et l'Association internationale des Conseils économiques et sociaux et institutions similaires (AICESIS). Au demeurant, il assure le secrétariat de cette dernière et apporte régulièrement son aide aux pays qui souhaitent créer des Conseils économiques et sociaux.

Est-il satisfaisant qu'aucun bilan chiffré, pour la France et pour le monde, des accords de Marrakech n'ait fait l'objet de réels débats publics avant que soient engagées de nouvelles négociations dites « cycle de Doha » ? De même, les conséquences de l'élargissement de l'Union européenne à dix nouveaux membres auraient pu être plus clairement exposées et discutées.

Demain, le développement des puces intelligentes (technologie RFID : *radio frequency identification*) qui, collées sur des objets, peuvent communiquer sans contact en utilisant des ondes radio va créer de nouvelles conditions de fonctionnement des échanges et plus généralement de l'économie. Certains experts estiment qu'en 2010, 13 milliards d'objets pourraient intégrer ces puces, en raison de la baisse de leur coût. Qu'en sera-t-il de l'attribution des fréquences radio ? Quel usage sera-t-il fait de ces puces et sur quels produits les

trouvera-t-on ? Ne faudrait-il pas d'ores et déjà être très présent dans les réflexions internationales en cours et peser dans le sens d'une internationalisation de la responsabilité de ces codes et d'une application d'une gouvernance mondiale à ces questions ? En effet, les applications de ces nouvelles technologies sont très vastes, certaines ne sont peut-être même pas encore prévues et il conviendrait que tous les pays aient les mêmes opportunités d'usage, sous contrôle international. Des questions éthiques sont en effet soulevées si la productivité de nombreuses industries devrait en être accrue significativement, les modes de production seront affectés avec d'importantes conséquences sociales, sans omettre les enjeux en matière de protection de la vie privée et des données personnelles en général.

Il n'est pas acceptable que la France, 5<sup>ème</sup> puissance économique mondiale, soit régulièrement classée dans des rangs très défavorables, derrière des pays en développement, par des organisations internationales, sur la base de critères contestables (voir, à cet égard, le *World Economic Forum* par exemple). A cet égard, l'initiative du ministère de l'économie et des finances consistant à publier régulièrement un tableau de bord de l'attractivité de la France, regroupant une batterie d'indicateurs significatifs et reconnus, mérite d'être saluée. Plus généralement, il convient d'être vigilant en permanence sur l'image de notre pays et utiliser des moyens de communication adéquats pour réfuter les attaques injustifiées. D'autres pays y parviennent beaucoup mieux que nous.

Sans mettre en cause l'influence positive que des associations peuvent exercer (cf. supra), le rôle de certaines organisations qui prennent la forme d'ONG mérite aussi un examen attentif car leur gouvernance et leur mode de financement sont parfois opaques. Elles peuvent servir de marche pied à des lobbies de toutes natures qui avancent « masqués », dont il est important d'analyser les objectifs et d'anticiper certaines actions.

Conformément à sa philosophie politique récemment rappelée à la tribune de l'ONU et à sa dimension de puissance moyenne, la France se doit de défendre la prédominance du droit sur la force dans les instances internationales de tous ordres (l'OMC, l'Organisation internationale du travail (OIT)...) et de promouvoir une meilleure gouvernance mondiale.

## **2. Mettre en place des outils de prospective**

Pour jouer son rôle de **stratège garant de l'intérêt national**, l'État doit se doter d'outils performants lui permettant de développer une véritable stratégie d'anticipation.

Une des clefs du succès américain réside dans la production d'idées par des sociétés savantes (« *think tanks* » ou fondations) qui sont en contact étroit et permanent tant avec l'administration qu'avec les politiques et les entreprises. Elles proposent des réflexions innovantes en prise avec les préoccupations des décideurs. Un exemple de cette synergie réussie peut être fourni par le programme « guerre des étoiles ».

En France, les structures multiples censées anticiper les évolutions scientifiques, technologiques, économiques ou sociétales dans les différents ministères sont dispersées, dotées de faibles moyens et éloignées du décideur politique. Il n'y a que très peu de sociétés savantes (« *think tank* ») pouvant anticiper sur la base des expériences vécues par les entreprises privées et influencer les décideurs en leur communiquant des propositions étayées, sans que ces entités soient censées dégager une rentabilité immédiate. Leur poids est donc réduit et leurs analyses sont rarement diffusées.

La disparition du Commissariat général au Plan et son remplacement par le Conseil d'analyse stratégique regroupant plusieurs organismes de recherche peut être l'occasion de réfléchir sur la dimension prospective de l'action publique. A cet égard, il est important pour l'État :

- de disposer d'une confrontation de points de vue différents, incluant ceux des acteurs sociaux, obtenue par la discussion approfondie de sujets repérés comme délicats et cruciaux ;
- le succès rencontré par les Conseils économiques et sociaux dans le monde (Conseils créés dans les 5 dernières années) est un exemple de dialogue entre acteurs économiques et sociaux représentant la société civile organisée qui peut considérablement aider les décideurs politiques à préciser la stratégie nationale. C'est aussi une enceinte propice à la sensibilisation de l'ensemble des citoyens sur certains thèmes d'avenir ;
- de se doter des capacités de repérer toutes les menaces (dans un monde qui s'apparente à une jungle, selon certains) et de concevoir les stratégies pour les contrer. Ce peut être : risque de perte de parts de marché en raison des évolutions de l'offre ou de la demande, menace sur la sécurité, nécessité de préservation du patrimoine physique ou intellectuel... ;
- d'anticiper les décisions, notamment internationales, nuisibles aux intérêts du pays ;
- de manière plus positive, pouvoir repérer les diverses opportunités et savoir les exploiter ;
- de pouvoir comparer en permanence les pratiques nationales avec celles des autres pays afin de repérer les solutions gagnantes (« *best practices* ») ;
- d'élaborer des scénarios d'évolution prévisible et de réponses à y apporter, tant pour l'ensemble du pays que pour des secteurs ou des régions spécifiques. Certains scénarii devraient même couvrir des situations jugées peu vraisemblables par le gouvernement.

L'État se doit de sauvegarder les intérêts nationaux dans des domaines multiples et variés. Cela inclut le souci de promouvoir le rayonnement économique et culturel du pays mais aussi de préserver l'autosuffisance de la nation dans des secteurs sensibles : énergie, agroalimentaire, eau...).

Dans le cas de la France, cette démarche doit se faire dans le respect de nos engagements européens bien sûr mais aussi en développant une réelle stratégie afin de faire prévaloir une vision ambitieuse du rôle de l'Union européenne.

### **3. Mettre en œuvre un dispositif territorial efficace**

Une prise en compte progressive des questions d'intelligence économique se développe dans les régions. Certains Conseils économiques et sociaux régionaux ont entamé une réflexion sur ce sujet, souvent à travers d'autres thématiques, mais parfois en tant que tel.

On trouve aussi quelques réflexions plus poussées menées par différents partenaires tel le programme Cogito en Alsace, conduit par la DRIRE, la Région et la Chambre régionale de Commerce et d'Industrie (CRCI). Une étude complétée d'une évaluation mesurant les impacts sur les entreprises, a fait l'objet d'une application dont les premiers résultats semblent réels et encourageants.

Une agence locale de l'Adit, Euradit, a été créée sous l'impulsion du Conseil régional du Nord-Pas de Calais qui, très tôt, s'est saisi de la question de l'intelligence économique pour les entreprises de son territoire. Après avoir constaté qu'au-delà d'une vague sensibilisation au discours institutionnel somme toute assez théorique, les PME étaient très démunies quant aux stratégies concrètes à développer, le Conseil régional, associé à la Communauté Urbaine de Lille, a fait appel à l'ADIT (cf. infra) pour inscrire au niveau territorial des actions aidant à promouvoir l'intelligence économique dans les secteurs traditionnellement moteurs de l'économie régionale. Deux branches de l'activité économique ont été désignées comme cœur de cible : le textile et le ferroviaire.

L'ADIT a installé une antenne régionale à Lille, baptisée Euradit du fait de sa localisation au centre du nouveau quartier des affaires lillois, Euralille. L'équipe qui la fait vivre est de taille très modeste mais fait preuve de dynamisme au service de l'intelligence économique dédiée aux PME. Cette antenne a été conçue pour apporter aux décideurs locaux un service de proximité souple, simple d'accès, personnalisé, sous forme d'expertises et de recherche d'informations stratégiques. Elle fournit ses services gratuitement.

Euradit se définit elle-même comme « le premier dispositif opérationnel d'intelligence économique appliqué aux filières stratégiques d'un territoire ». Elle accompagne la mise en œuvre des pôles de compétitivité dans la région Nord-Pas de Calais.

Son dispositif se décline en trois axes :

- une lettre d'information adressée aux acteurs des filières choisies pour les sensibiliser sur différents points cruciaux notamment sur l'évolution des technologies et les enjeux liés à la détention d'informations ;
- un service d'alerte personnalisé permettant aux chefs d'entreprises d'exercer une veille sur les activités de leurs donneurs d'ordre, concurrents ou fournisseurs ;

- un service de « *Business Intelligence* » dédié à l'information du chef d'entreprise sur les nouveaux marchés, la recherche de partenaires industriels et l'analyse prospective du jeu concurrentiel.

C'est sans doute sur ce troisième axe que l'action d'Euradit est la plus immédiatement et directement utilisable par les dirigeants de PME qui bénéficient ainsi d'informations fiables et de services auxquels le coût prohibitif des consultants ne leur permettrait pas d'accéder.

En quelques mois de présence sur la métropole lilloise, l'équipe d'Euradit, installée depuis septembre 2005, avait effectué fin janvier 2006 une soixantaine de missions aussi diverses que : l'identification de partenaires en France ou à l'étranger, la recherche d'informations sur un concurrent, la fourniture de renseignements sur les mutations technologiques d'un marché, l'identification des projets stratégiques de clients potentiels ou encore la recherche d'informations en propriété industrielle, le recensement d'actions de lobbying susceptibles de faire évoluer la réglementation en vigueur etc.

La procédure proposée aux PME, qui part d'un véritable démarchage des entreprises sur le terrain, se déploie en quatre phases :

- l'identification d'un besoin d'information d'une entreprise qui peut être lié à un projet de développement ;
- la validation d'un plan de renseignement précisant les axes de recherche et l'échéance ;
- la remise d'un rapport de mission ;
- l'évaluation du degré de satisfaction du chef d'entreprise.

L'ensemble de la démarche s'inscrit dans une charte qualité : Euradit s'engage à n'utiliser que des moyens légaux, à ne pas travailler pour deux sociétés concurrentes sur un même marché, risquant ainsi de créer des conflits d'intérêt, à respecter des règles de confidentialité etc.

Si Euradit n'ignore pas les autres acteurs de l'intelligence économique sur le plan territorial (chambres consulaires, préfets dans le cadre du schéma régional d'intelligence économique etc.), il ne semble pas exister de réelle coopération formalisée et encore moins de coordination ou de pilotage général des actions entreprises, chacun travaillant « sur son créneau ».

Au niveau des pouvoirs publics, cela peut s'expliquer par le fait que certains préfets, sensibilisés à ces enjeux, ont effectivement essayé de construire des réseaux mais que ces actions restent très minoritaires, un préfet ayant en réalité d'autres priorités à honorer. Parfois, leur action, déjà très positive, consiste à susciter précisément la création d'une agence locale de l'ADIT.

En outre, le ministère de l'Intérieur cherche actuellement à susciter une dynamique au niveau territorial en sensibilisant les préfets de région et en nommant en région des hauts fonctionnaires en charge de l'intelligence économique qui animeront des comités de pilotage au niveau régional qui tiendront deux réunions par an ; cette initiative, positivement accueillie dans la plupart des régions retenues pour l'expérimentation, va être désormais

généralisée. Enfin, des responsables de la sécurité, sous ses diverses formes (physique, informatique...) seront nommés à leur côté afin de constituer des « personnes-ressources ».

Les comités de pilotage ainsi institués en région auront le grand mérite de favoriser les synergies au niveau local puisqu'ils réuniront les chefs des services concernés de l'État, un représentant de la Banque de France, un représentant d'OSEO, le président du Conseil régional, les présidents des chambres consulaires régionales, des chefs d'entreprise choisis en fonction du caractère stratégique de leur activité, des universitaires et des responsables de laboratoires. Ces comités adopteront un schéma régional d'intelligence économique et en assureront le suivi.

Ce dispositif ne vient pas s'ajouter aux structures existantes mais vise plutôt à « les articuler afin de les rendre plus efficaces », selon les termes mêmes de la circulaire ministérielle.

Les pôles de compétitivité, pour leur part, ont vocation à être les catalyseurs des démarches d'intelligence économique en région et à leur donner une traduction concrète. Il faudra tout particulièrement veiller à ce que les petites entreprises soient réellement des parties prenantes actives de ce dispositif.

#### **4. Accompagner les entreprises sur les marchés mondiaux**

Il existe déjà un dispositif utile surtout pour les petites entreprises (les grands groupes ont les moyens d'agir seuls ou de trouver aisément l'aide dont ils peuvent avoir besoin).

Divers organismes travaillent en effet dans ce domaine :

- Unicredit, successeur du CFCE, fournit des données sur les différents marchés internationaux et favorise les contacts ;
- des procédures spécifiques de financement sont prévues et des mécanismes d'assurance offerts (COFACE) ;
- Ubifrance, qui s'est réorganisé et s'appuie désormais largement sur le réseau des missions économiques ;
- le réseau français des ambassades (par les missions économiques notamment) apporte des informations d'ordre général et organise des rencontres entre entreprises potentiellement partenaires dans les différents pays ;
- la Direction général du Trésor et de la politique économique publie des études et fournit des prévisions sur la situation des divers marchés ;
- s'y ajoute l'action d'acteurs semi-publics, comme les chambres consulaires, ou privés, comme les organismes professionnels.

Tout ceci constitue un entrelacs d'entités détenant chacune des données utiles. Les PME se trouvent en conséquence face à une pluralité de possibilités qu'elles n'ont ni le temps ni les moyens d'explorer. Or, avoir trop d'informations est inexploitable et donc inutile.

En outre, une mission globale d'intelligence économique va au-delà de ce que les administrations concernées ont l'habitude de faire. Ainsi, par exemple, une veille informatique élaborée requiert des techniques qui n'existent pas à la Direction générale du Trésor et de la politique économique. Il s'agirait par exemple se suivre très précisément les faits et gestes des 15 à 30 responsables publics ou privés d'une négociation donnée ou encore de mettre en perspective les substrats culturels, historiques, religieux des partenaires.

Des organismes publics tels l'Agence de financement des infrastructures de transports de France (AFIFT) s'efforcent d'aider efficacement certains secteurs et certaines régions mais leurs moyens sont limités et leur tâche est lourde car il s'agit de répondre sur mesure aux demandes de multiples petites entreprises (il en existe plus de 2 millions en France).

L'utilisation de l'excellent réseau diplomatique français pourrait aussi être renforcée. Actuellement, la culture diplomatique est trop peu tournée vers les enjeux économiques. Les États-Unis, pour leur part, ont créé des « *American Presence Posts* » auprès des ambassadeurs qui recueillent des informations économiques et signalent des entreprises cibles intéressantes.

### **5. Contrôler certains investissements étrangers**

Le développement de l'économie de marché et la mondialisation des échanges sont un puissant levier d'ouverture des économies aux investissements internationaux. Ainsi, la plupart des États ont adopté des législations visant à favoriser de tels investissements. Pour autant, la plupart des pays, conscients de la nécessité de protéger certains intérêts stratégiques contre des prises de contrôle étrangères, ont introduit des mesures de sauvegarde concernant certains secteurs de dimension géopolitique (télécommunications, défense, sécurité, nucléaire...). Ces mesures sont cependant très différenciées.

L'intégration de la France à l'Union européenne ou la participation à l'OMC impliquent certaines obligations et parmi elles, la libération totale des mouvements de capitaux. Pour autant, des exceptions sont prévues partout, notamment pour des raisons de sécurité nationale.

Les investissements étrangers ont en effet toute leur place dans le développement de l'économie nationale. Après tout, Christophe Colomb constitue déjà un excellent exemple d'une utilisation combinée et réussie du capital international, du travail international et de la technologie internationale. Un protectionnisme étroit serait inutile face à nos atouts. Pour autant, ces investissements doivent être maîtrisés.

La définition de la notion de « sécurité nationale » devient donc primordiale pour satisfaire à deux objectifs : respecter nos obligations et rester résolument ouverts sur le monde mais, en même temps, protéger nos intérêts nationaux. Cela est plus délicat en France qu'ailleurs, notre pays étant vite suspecté de faire ressurgir ses vieux démons : protectionnisme, jacobinisme... Cependant, partout dans le monde, des dispositions existent pour préserver l'intérêt national, toute la difficulté résidant la définition de leurs limites.

La France, qui est le troisième pays d'accueil des investissements étrangers dans le monde, vient de renforcer sa législation en matière de contrôle de ces investissements dans les secteurs dits « sensibles » touchant notamment à la sécurité, la recherche et la défense, au nombre de 15 dans le décret (loi de novembre 2004 et décret du 31 décembre 2005). Ce dispositif s'inspire de la procédure américaine gérée par le CFIUS (*Committee on Foreign Investments in the US*) et de la législation Exon-Florio de 1988 en prévoyant un dispositif d'autorisation préalable pour les investissements dans ces secteurs. La réponse devra être fournie dans un délai de deux mois et pourra être soit négative, soit positive, soit assortie de conditions. Celles-ci seront différentes selon l'origine de l'investisseur, le contrôle étant plus strict pour les pays hors Union européenne.

Ces procédures, selon la France, seraient compatibles avec la législation communautaire (il existe de tels dispositifs dans les autres pays de l'Union européenne, Autriche, Belgique et Pays-Bas exceptés) mais la décision doit être motivée. La Commission européenne n'a toutefois pas été de cet avis de sorte qu'un rectificatif a dû être publié le 4 janvier 2006 au Journal officiel ramenant à 11 le nombre de domaines d'investissements soumis à autorisation préalable. De plus, le champ « européen » a été étendu aux pays de l'Espace économique européen (qui comprend, outre les membres de l'Union européenne, la Suisse, la Norvège et le Lichtenstein). Même ainsi, la Commission européenne s'interroge sur la compatibilité de ces mesures avec la liberté des mouvements de capitaux. Si la Commission n'est pas satisfaite de la réponse, une procédure d'infraction contre la France pourra être entamée. Au demeurant, la Cour de justice des communautés européennes a déjà condamné le Royaume-Uni et l'Espagne, en mai 2003, pour infraction à la liberté d'investissement à l'étranger.

Il reste de toute façon des zones d'ombre, par exemple :

- quels sont les secteurs sensibles à protéger en France et en Europe?
- si une prise de contrôle est refusée, dans le cadre du départ en retraite d'un entrepreneur, comment régler le problème de la transmission de l'entreprise ?

En Allemagne, l'État fédéral dispose depuis 2004 d'un droit de veto pour tout achat, par un investisseur étranger, d'au moins 25 % du capital d'une entreprise stratégique (définition précise). La Russie et la Chine ont des procédures de même type, en Chine le spectre des entreprises concernées est même très large. Au Royaume-Uni, une « *golden share* » (une action à caractère spécifique) donne au gouvernement le droit de regard sur les décisions stratégiques de certaines entreprises tandis que le droit d'enregistrement des navires est réservé aux seuls ressortissants de l'Union européenne. De même, dans les services financiers non couverts par une directive européenne, les investissements étrangers sont soumis à un accord bilatéral avec le pays investisseur. Un des paramètres pris en compte dans la décision des autorités britanniques est l'impact technologique pour le Royaume-Uni.

En tout état de cause, la procédure retenue doit être lisible, prévisible et transparente pour les investisseurs potentiels. L'objectif est en effet de protéger

la sécurité économique nationale et non de maintenir des boucliers autorisant mauvaise gouvernance et inefficacité dans les entreprises françaises.

Dans l'Union européenne, à la différence des États-Unis, il existe des possibilités de recours, via notamment la Cour de justice des communautés européennes et cette option n'est pas théorique (cf. en 2000 le jugement sur des investissements réalisés par l'église de scientologie).

Garder les centres de décision économique dans un pays est un objectif de politique économique mais ne peut pas immédiatement être considéré comme un impératif de sécurité nationale, sauf dans certains secteurs précis.

Les exemples récents de contrôle des investissements étrangers sont révélateurs :

- en Italie, une banque néerlandaise a finalement été autorisée à racheter une banque italienne mais, entre temps, diverses manœuvres ont été relevées dont certaines pourraient être sanctionnées par la justice ;
- Porsche a été sollicité en Allemagne pour reprendre une partie du capital de Volkswagen et en garder ainsi la « germanité » ;
- aux États-Unis, une entreprise chinoise a été découragée par le climat général de postuler pour la reprise d'une entreprise pétrolière, sans même que la procédure officielle de contrôle des investissements étrangers ait été lancée.

On doit s'interroger sur le fait que nombre des « jeunes pousses » françaises sont partiellement rachetées par des firmes ou des fonds de pension. Même si ces derniers sont parfois européens et que ces opérations jouent dans les deux sens, la France pratiquant aussi parfois de la sorte, cela peut dans certains cas se traduire par des transferts de technologie préjudiciables à la capacité d'innovation et à des pertes de parts de marché dans des secteurs en expansion. Dans les domaines où la France est un leader mondial, la plus grande vigilance s'impose car les prédateurs potentiels sont nombreux.

Pour autant, on ne peut se dissimuler que de nombreuses PME en développement et qui désirent financer leur haut de bilan ne trouvent d'offres intéressantes qu'auprès de fonds de pension étrangers, souvent anglo-saxons. Il faut s'interroger sur ce fait, sur la prudence des investisseurs français et se demander quelles mesures pourraient limiter ce pillage éventuel : en effet, le transfert d'innovations technologiques suit assez souvent, et logiquement, la prise de contrôle par des intérêts étrangers. Une fois encore est posé le problème de la maîtrise de l'actionariat.

Des États (Chine, Singapour par exemple) cherchent à attirer des pôles d'innovation. Des avantages fiscaux ou d'autres natures sont mis en avant afin d'inciter les entreprises à transférer par exemple leurs centres de recherche.

Ces prises de contrôle sont pernicieuses si elles s'inscrivent dans une stratégie globale visant à rechercher une suprématie dans un secteur. Il peut s'agir de détourner les résultats des recherches ou de débaucher des chercheurs

étrangers, de racheter des PME par les techniques de capital risque ou en exploitant les opportunités offertes par les transmissions d'entreprises, de noyauter les secteurs industriels sensibles par le biais de fond d'investissements, de canaliser et sélectionner les connaissances scientifiques par le contrôle des publications en anglais, d'organiser des restrictions aux transferts de technologie par référence à la sécurité nationale... Ainsi, un processus complexe de production peut être bloqué ou retardé de manière critique par pression sur un maillon faible de l'ensemble, une PME sous-traitante par exemple. On a pu de la sorte noter l'accroissement des investissements directs américains dans la région Midi-Pyrénées, dans le contexte de rivalité Boeing-Airbus.

Toutefois, dans leur grande majorité, les investissements étrangers en France sont d'origine européenne, s'inscrivent dans une logique de réciprocité et au total enrichissent l'espace européen. Il n'est évidemment nullement question d'envisager un freinage de ces opérations.

Les projets de lois en cours cherchent donc à proposer un équilibre. Ils visent à doter les entreprises françaises d'outils de régulation permettant de se défendre en cas d'OPA jugées hostiles.

## **6. Faire de l'État un partenaire des entreprises**

Dès 1994, à la suite du rapport Martre, une politique de sensibilisation des PME avait été entreprise par le Gouvernement Balladur avec un certain succès d'audience. Cependant, une enquête menée quelques années plus tard faisait ressortir que seules 88 PME avaient effectivement mis en place une cellule d'intelligence économique ! Il faut donc se garder d'imaginer que cette question peut être réglée facilement... Cet échec peut sans doute être attribué au fait qu'alors, la finalité de l'intelligence économique n'a pas été perçue. Des actions de sensibilisation ont été menées depuis plusieurs années et l'on peut considérer que cette étape est achevée. En revanche, tout le reste est à faire et l'environnement incite désormais à agir sans plus tarder.

La création récente en France des pôles de compétitivité répond au souci d'organiser localement des synergies entre plusieurs entreprises, les universités, les laboratoires de recherche... Elle participe d'une stratégie de l'État. L'idée même de mutualiser des ressources est excellente et devrait permettre de propulser leur activité. Cependant, pour certains, ces pôles peuvent devenir de dangereuses vitrines de nos compétences technologiques, susceptibles de susciter des comportements de pillage. D'autres s'interrogent sur l'utilité d'étendre le concept aux zones rurales (pôles à vocation artisanale ou touristique).

En Franche-Comté, les 3 pôles de compétitivité existants (micro-techniques, plasturgie avec Rhône-Alpes et véhicule du futur avec l'Alsace) ont demandé à la cellule d'intelligence économique de la CCI de les aider. Des coopérations sont organisées avec les laboratoires universitaires, des centres de formation... L'appui de la CCI est tout particulièrement attendu pour les questions liées à la protection industrielle. La gouvernance des pôles industriels reste à définir ; les statuts sont en cours d'élaboration ; les entreprises se sentent très impliquées pour parvenir à un montage efficace (elles règlent des cotisations)

et les chambres consulaires vont s'efforcer d'y contribuer très largement pour leur part, le plus souvent en procédant à des redéploiements qui reflètent la nécessité de faire des choix.

Une question cruciale doit cependant être étudiée avec soin et trouver des réponses satisfaisantes : celle de la sécurité économique des participants à ces pôles. En effet, ces vitrines de la technologie française livrent des proies faciles aux prédateurs de tous ordres et les PME ont vite exprimé leurs craintes à ce sujet. Il faut prendre au sérieux ces réticences et non les attribuer à de l'immobilisme ou de la frilosité. Si aucune solution satisfaisante n'est trouvée, les pôles risquent le blocage ou le pillage ou les deux... Les échanges informationnels entre les membres du pôle, qui constituent l'essence même du projet, doivent être particulièrement sécurisés.

Une décision de janvier 2006 a lancé une expérimentation de 6 mois dans quelques régions test. Il s'agira d'identifier les besoins de protection des entreprises (PME-PMI essentiellement) en associant étroitement les acteurs du pôle de compétitivité. Le coût de cette expérimentation sera pris en charge à 80 % par l'État et à 20 % par les pôles eux-mêmes.

Plus généralement, il conviendrait de promouvoir le travail en réseau, grandement facilité par les nouvelles technologies et d'inciter les entreprises à construire entre elles des synergies.

L'État pourrait utilement faciliter, dans ce domaine comme dans d'autres, l'organisation des entreprises en simplifiant la législation (« légiférer mieux »), en structurant mieux les sites institutionnels fournissant les informations (juridiques, administratives...) dont les entreprises ont besoin.

Comme dans d'autres pays, anglo-saxons notamment, il y aurait avantage à ce que s'instaure entre les entreprises et l'État **un climat de dialogue confiant**, d'échanges constructifs et pas seulement des rapports distanciés de contrôleurs à contrôlés ou d'entités qui s'ignorent.

### **7. Promouvoir la communication sur la France**

La France doit s'efforcer d'adopter un mode de communication qui lui permette de faire valoir ses idées, de partager des connaissances scientifiques ou techniques, de faire connaître certaines caractéristiques de son fonctionnement.

Pour cela, il faudrait systématiquement procéder à la traduction en anglais et, dans certains cas, en langue locale, de tous les documents et sites français.

Certes, cela peut venir en conflit avec le souci de préserver et de promouvoir l'usage du français. C'est la raison pour laquelle on devrait s'interdire de publier ou d'alimenter un site uniquement en anglais. En revanche, une traduction en anglais est en général indispensable si l'on veut toucher le plus grand nombre de personnes concernées dans le contexte mondialisé actuel. Un des atouts des pays anglo-saxons est de maîtriser et sélectionner l'information diffusée dans leur langue, considérée désormais comme véhicule universel de travail et de communication.

Il faudrait également, comme certains savent le faire, afficher la transparence dans de nombreux domaines sans la pratiquer tout à fait pour ne pas nuire à nos entreprises en divulguant trop facilement nos atouts.

Enfin, un usage beaucoup plus intensif du « *benchmarking* » devrait être fait afin de mieux présenter les atouts de notre pays en les évaluant précisément à l'aune des pratiques étrangères. Ceci suppose néanmoins qu'une attention vigilante soit portée à la validité des comparaisons ainsi effectuées. Ainsi, en matière fiscale par exemple, il faudrait faire ressortir le poids réel de la fiscalité des entreprises, élément de la compétitivité, et non commenter le taux marginal d'imposition. La mesure fiscale, annoncée pour 2007, qui consiste à alléger le barème de l'impôt sur le revenu en intégrant l'abattement forfaitaire de 20 %, à coût fiscal nul, est particulièrement opportune ; elle avait d'ailleurs été suggérée par le Conseil économique et social dès 1998<sup>1</sup>.

\* \*

\*

Dans toutes ses actions, l'État ne peut plus faire abstraction de la dimension européenne, qui est désormais incontournable. De nombreux domaines en dépendent directement ; les autres doivent être jugés à l'aune des pratiques des pays voisins. Ainsi est-il impératif de penser l'intelligence économique en se référant à l'Union européenne.

#### **IV - L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE DANS UNE OPTIQUE EUROPEENNE**

Depuis plus d'un demi-siècle, des États européens ont décidé d'unir leurs destins et de construire ensemble une large communauté partageant les marchés mais aussi des règles communes, une monnaie commune, une liberté de circulation des biens, des capitaux et des personnes... Cette Union s'est élargie au fil des temps, témoignage éclatant de son succès par-delà les vicissitudes et les attermoissements de court terme.

Dans ce contexte, parler d'intelligence économique au niveau national revient pour l'essentiel à étudier les moyens dont dispose un État de l'Union pour anticiper les sujets dont l'Union va se saisir et le sens des réglementations projetées, faire entendre son point de vue au sein de l'Union, chercher à convaincre en proposant des analyses rigoureuses et reconnues.

Face aux stratégies de puissance déployées par les États-Unis et la Chine, par exemple, l'Union européenne devrait se doter d'objectifs de développement et de compétitivité lui permettant de tenir son rang.

Or, en l'absence d'union politique, l'Europe craint d'aborder ces questions d'intelligence économique car elles posent précisément le problème de l'Europe puissance.

---

<sup>1</sup> Avis voté en décembre 1998 sur « *La fiscalité directe et la compétition européenne* » sur le rapport de M. Edouard Salustro.

On peut estimer que la stratégie de Lisbonne constitue une première réponse. Force est alors de constater que les outils mis en œuvre jusqu'alors sont très insuffisants.

La faiblesse en volume du budget européen et les difficultés surgies dans les négociations conclues en décembre 2005 montrent déjà le peu de moyens que les États-membres acceptent de mettre en commun (cf. à cet égard l'avis sur « *Les perspectives financières de l'Union européenne* » voté en mai 2005 sur le rapport de M. Georges de la Loyère).

L'absence de véritable politique industrielle européenne est un autre indice alarmant. Certes, il est naturel de veiller au respect de la concurrence et la Direction générale de la Commission européenne en charge de ce dossier le fait avec beaucoup de constance. Pour autant, il conviendrait de ne pas faire preuve d'une naïveté excessive vis-à-vis des concurrents de zones tierces.

Vis-à-vis de l'OMC, l'Union européenne a parfois très bien défendu ses positions. A d'autres moments, sans doute en raison d'une insuffisante cohésion entre ses membres ou par des défaillances d'informations, elle n'a pas réagi assez vite ou assez fort, volontairement ou non.

La pratique américaine à cet égard est assez instructive. Le souci de la concurrence, très présent culturellement depuis la crise des années 1930, n'a jamais occulté la préoccupation de sauvegarder les intérêts économiques nationaux dont la définition a été sciemment et prudemment laissée dans un vague juridique. En outre, dès 1953, les États-Unis ont publié le « *Small business Act* », depuis lors plusieurs fois modifié, visant à offrir de bonnes conditions d'activité aux PME.

L'Union européenne a plutôt porté ses efforts vers les grandes entreprises, via notamment la mise en œuvre d'une politique de la concurrence. Pourtant, dans l'Union européenne, les PME (de moins de 250 salariés selon la définition européenne) représentent 99 % du total des entreprises et assurent 75 millions d'emplois soit 80 % de l'emploi dans certains secteurs industriels comme le textile, l'ameublement ou la construction. Il est vrai que, à la différence des États-Unis, nombre d'entre elles sont en réalité des filiales ou des sous-traitants de grands groupes.

La stratégie de Lisbonne en a pris acte et constitue à cet égard une orientation intéressante en affichant pour objectif en particulier « *d'encourager une culture plus entrepreneuriale et de créer un environnement favorable aux PME* ».

Une Charte européenne des petites entreprises a été adoptée en 2000, qui énonce le principe de « *penser petit d'abord* ». Elle invite les États membres et la Commission européenne à agir dans 10 secteurs clés pour soutenir les petites entreprises, épine dorsale de l'économie européenne.

Au sein de la Commission européenne, il existe un représentant pour les PME (« *SME Envoy* ») qui a vocation à défendre les intérêts de ces entreprises de manière transversale.

La Commission européenne a publié, le 10 novembre 2005, une communication sur « une politique des PME moderne pour la croissance et l'emploi » qui développe 7 axes d'action :

- la promotion de l'esprit d'entreprise dans l'éducation ;
- l'adaptation par la formation des compétences des personnes travaillant dans les PME ;
- la participation des PME au processus de définition des normes ;
- la simplification administrative et réglementaire ;
- l'amélioration de l'accès des PME aux technologies de l'information et de la communication ;
- le renforcement de la capacité de recherche et d'innovation des PME ;
- la création d'un mécanisme de consultation des PME via le réseau d'Euro info centres.

Toutefois, ces objectifs sont déclinés sans être assortis des moyens nécessaires à leur réalisation. En termes financiers, le soutien européen apporté aux PME est relativement modeste. L'information circule difficilement et les procédures communautaires sont peu adaptées aux PME.

Ainsi, 15 % seulement des crédits du 6<sup>ème</sup> programme-cadre de recherche et de développement (PCRD) ont été attribués à des PME pour un montant de 2,2 milliards d'euros. Sur la période 2000-2006, 11 % seulement des fonds structurels ont bénéficié à des PME (soit 21 milliards d'euros sur un total de 199 milliards). Ces chiffres sont bien inférieurs à la contribution des PME au PIB de l'Union européenne.

La question d'une stratégie européenne de développement devrait être donc posée avec force. Ainsi, la France devrait affiner sa vision de l'avenir de l'Europe et proposer d'ouvrir un débat sur des questions-clefs :

- comment mettre en œuvre la stratégie de Lisbonne sans que l'Europe ait une vision commune des secteurs – multiples et variés selon les pays – qui doivent être considérés comme sensibles et donc faire l'objet d'une protection ?
- comment rendre compatible la politique de la concurrence et des visées industrielles permettant aux entreprises européennes dans ces secteurs de constituer des groupes compétitifs de taille internationale ? Comment lutter contre les prédateurs industriels et financiers ?
- plus généralement, comment peut-on viser l'autonomie compétitive de l'Europe ?
- ne doit-on pas envisager d'harmoniser la législation sur les investissements étrangers sans pour autant adopter une visée protectionniste ? Les États-Unis sont, à cet égard, un exemple intéressant dont l'Union européenne pourrait utilement s'inspirer.

- comment promouvoir l'orientation de l'épargne vers des investissements choisis ?
- l'Union européenne ne devrait-elle pas, par le biais des politiques économiques qu'elle impulse, orienter sa stratégie vers le niveau acceptable du cours de change de l'euro et non se résigner à ce qu'il ne soit que la résultante des politiques américaine, chinoise ou autres... ?

Certaines stratégies européennes ont-elles été suffisamment évaluées ? On peut par exemple regretter l'absence de discours politique de la Commission européenne sur la sécurité énergétique de l'Union. Sur des points aussi essentiels, un débat communautaire devrait être proposé.

Certes, on sait depuis David Ricardo que l'échange international est profitable aux nations et qu'il ne se réalise que si cette stratégie ressort du « gagnant-gagnant ». Sinon, précise l'illustre économiste, l'échange ne se ferait pas ! Mais, actuellement, les règles de l'OMC ne suivent pas cette logique : une fois la liste des secteurs libéralisés offerte aux partenaires, on ne peut plus revenir en arrière ! Le choix n'existe donc plus.

La récente affaire Arcelor témoigne aussi de l'incapacité de l'Europe à faire face à des OPA hostiles. Elle a surtout mis en relief les problèmes de la maîtrise de l'actionnariat... Il n'est pas interdit de penser qu'une anticipation de ces stratégies, qui concernent des secteurs dans lesquels la pénurie risque de créer dans l'avenir des difficultés d'approvisionnement, puisse être organisée par la mise en place de structures adéquates ou d'échanges d'informations entre entités nationales (États ou grandes entreprises). Cette capacité d'anticipation participe vraiment de l'intelligence économique. Des moyens juridiques de riposte, inspirés par exemple des méthodes américaines, pourraient être utiles.

De même, l'influence américaine dans l'Union européenne, y compris dans l'élaboration des directives et règlements communautaires ainsi que l'importance des achats d'actions d'entreprises par des fonds souvent de provenance américaine mériteraient une analyse attentive, prélude à des prises de mesures au niveau national ou européen.

La nécessité de débattre et de décider à 25 complique certes les choses à un moment où le temps réel règne en maître dans les relations économiques. Il est peut-être également plus difficile d'anticiper dans une société multiforme et de conduire des politiques ayant la constance nécessaire.

Enfin, il faut s'efforcer de préserver la cohérence de la politique française tout en sachant que parfois, à court terme, la volonté de faire prévaloir des objectifs européens peut conduire à renoncer à des choix plus favorables aux intérêts nationaux.

## CONCLUSION

Seule une stratégie claire de l'État, appuyée sur des structures cohérentes et fonctionnant en synergie, peut permettre de relever le défi de la mondialisation en maintenant un haut niveau de croissance, d'emploi et de cohésion sociale.

Cette stratégie doit mobiliser tous les acteurs au premier rang desquels les entreprises, y compris les PME même si ces dernières se sentent a priori peu concernées. Elle doit mettre en oeuvre des actions concrètes de proximité permettant aux PME de tirer le meilleur parti de leur environnement.

Seules la coopération de l'État et des entreprises et la mobilisation des salariés peuvent créer une synergie de nature à donner des avantages concurrentiels décisifs à une économie, favorisant ainsi la production de richesses et l'emploi. Il s'agit de promouvoir une fierté d'appartenance à une collectivité nationale sans bien entendu contrevenir aux règles du commerce international.

La France, membre de l'Union européenne, ne doit pas faire l'économie d'une réflexion stratégique sur le rôle de l'État, réflexion visant à découvrir ses atouts et valoriser son potentiel. Elle doit aussi s'investir pleinement dans la définition, au niveau de l'Union, d'une véritable politique d'intelligence économique dont la stratégie de Lisbonne constitue un premier pas.

*Achévé de rédiger fin juin 2006*

## LISTE DES ILLUSTRATIONS

Encadré 1 : Un exemple de tentative de prise de contrôle d'une entreprise.....	28
Encadré 2 : L'intelligence économique en action : une PME de lunetterie.....	31

## ANNEXES

## Annexe 1 : Liste des personnalités rencontrées en France en entretien privé

- M. Rémy Pautrat, Préfet, Président de l'Institut d'études et de recherche pour la sécurité des entreprises ;
- M. Gérard Pardini, Chef de la division de l'intelligence économique et de la normalisation à l'INHES ;
- M. Franck Bulinge, Chercheur à l'Université de Toulon, Collaborateur du Haut Responsable chargé de l'intelligence économique ;
- M. Philippe Caduc, Président-directeur général de l'ADIT ;
- M. Michel Guilbaud, Directeur général d'OSEO ;
- Mme Christine Laï, Directrice générale de l'Union des fabricants ;
- M. Michel Canton, Chef d'entreprise, Directeur Groupe Stago International ;
- M. Timon, Chef d'entreprise ;
- M. Dominique Deberdt, Observatoire de la propriété industrielle, INPI ;
- M. François-Régis Hannart, Documentation et information, INPI ;
- M. Daniel Naftalski, Président du Comité intelligence économique du MEDEF ;
- M. Gérard Mancret, Membre de la CCI de Grenoble et Membre du Comité exécutif de la CGPME ;
- M. Philippe Clerc, Directeur de l'intelligence économique, de l'innovation et des TIC à l'ACFCI ;
- M. Michel Dieudonné, Président du groupe de travail national intelligence économique de l'ACFCI, Président de la CRCI de Franche-Comté ;
- M. François Asselineau, Inspecteur général des finances au Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie ;
- M. Emmanuel Montanié, Chargé de mission à la Direction des affaires internationales, Adjoint de Mme Catherine Minard, Directrice des affaires internationales au MEDEF.

## Annexe 2 : Liste des personnalités rencontrées aux Etats-Unis

Ambassade de France à Washington

- Son Excellence Jean-David Levitte, Ambassadeur de France ;
- Mme Geneviève Chedeville-Murray ;
- Mme Marianne Faessel-Kahn, Chef de secteur du service juridique ;
- M. Jérôme Fabre, Conseiller économique et industriel ;
- Mme Céline Alix, Attachée en politique commerciale ;
- M. Eric Poulain, Conseiller commercial ;
- Mme Brune Mesguish-Jacquemin, experte en propriété intellectuelle ;
- M. Nicolas de Leffe ;
- M. Alexandre Rinaudo ;
- M. Francis Jouanjean ;
- M. Eric Bujon.

Département d'Etat

- Ms. Nancy Smith-Nissley ;
- Ms. Manny Rosales ;
- Mr. Gregory N. Mayberry.

United State Patent and Trademark Office

- Mr. David Sanders ;
- Mr. John Rodriguez ;
- Mr. Todd Krueckeberg ;
- Ms. Elizabeth Shaw.

Department of Commerce

- Mr. John Larsen ;
- Mr. Patrick L. Kirwan.

Federal Bureau of Investigation

- Mr. Clayt Q. Lemme ;
- Mr. Kevin Ceralock ;
- Ms. Teresa Lange.

Department of Defense

- Mr. Gary A. Powell, Adjoint au directeur industriel ;
- Ms. Karen Kay ;
- Mr. James Bullock ;
- Mr. Michael Caccuito ;
- Ms. Margaret Meehan.

Centre for strategy and international studies

- Mr. Pierre A. Chao ;
- Mr. James Lewis ;
- Mr. Jeremiah Gertler.

Summit in site

- Ms Judith Bradt

## TABLE DES SIGLES

ACFCI	: Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie
ADIT	: Agence pour la diffusion de l'information technologique
AFIFT	: Agence de financement des infrastructures de transports de France
AICESIS	: Association internationale des Conseils économiques et sociaux et institutions similaires
BDPME	: Banque de développement des PME
CCI	: Chambre de commerce et d'industrie
CCIP	: Chambre de commerce et d'industrie de Paris
CDSEI	: Comité du dialogue social sur les questions européennes et internationales
CGPME	: Confédération générale des petites et moyennes entreprises
CNRS	: Centre national de la recherche scientifique
CRCI	: Chambre régionale de Commerce et d'Industrie
DGA	: Délégation générale pour l'armement
DGEFP	: Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
DGPTE	: Direction générale du Trésor et de la politique économique
DGCCRF	: Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes
DRIRE	: Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement
DST	: Direction de la surveillance du territoire
EADS	: European aeronautic defense and space company
ENM	: Ecole normale supérieure
FBI	: Federal Bureau of Investigation
IEP	: Institut d'études politiques
IERSÉ	: Institut d'étude et de recherche pour la sécurité des entreprises
INHES	: Institut national des hautes études de sécurité
IHEDN	: Institut des hautes études de défense nationale
INPI	: Institut national de la propriété intellectuelle
INSERM	: Institut national de la santé et de la recherche médicale
MEDEF	: Mouvement des entreprises de France
MIVILUDES	: Mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires
NTIC	: Nouvelles technologies de l'information et des communications
OCDE	: Organisation de coopération et de développement économiques
OEB	: Office européen des brevets
OIT	: Organisation internationale du travail
OMC	: Organisation mondiale du commerce
OMPI	: Organisation mondiale de la propriété industrielle
ONG	: Organisation non gouvernementale
ONU	: Organisation des Nations Unies

OPA	: Offre publique d'achat
PCRD	: Programme-cadre de recherche et de développement
PME	: Petites et moyennes entreprises
PRES	: Pôles de recherche et d'enseignement supérieur
PVD	: Pays en voie de développement
RTC	: Renseignement tarifaire contraignant
SBA	: Small Business Administration
SBIR	: Small Business Innovation Research
SBS	: Small Business Service
SOFARIS	: Société française de garantie des financements des PME
SRPJ	: Service régional de police judiciaire
TGI	: Tribunal de grande instance
UNAPL	: Union nationale des professions libérales
UPA	: Union professionnelle artisanale
USPTO	: United States Patent and Trademark Office