

EXECUTIVE SUMMARY

L'étude des mutations des marchés et des concurrents est devenue aujourd'hui, à l'heure de la mondialisation et des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) cruciale dans la course à la compétitivité. De plus, l'évolution historique des structures d'entreprises privilégie le développement du flux informationnel interne/externe tant en richesse qu'en rapidité. L'information fait ainsi l'objet d'une attention particulière et devient un véritable pôle d'attraction stratégique.

L'intelligence économique s'articule autour d'un produit (l'information opérationnelle pour agir), d'un processus (paradigme de « l'entreprise apprenante », i.e. la recherche et acquisition systématique de l'information utile) et d'un marché (toile informationnelle : réseaux, tiers spécialisés et Etats).

La course à l'information et son accessibilité sont propices aux effets de la loi MOORE : la recherche du savoir va être submergé par un flot informationnel. Face à cet océan menaçant, l'intelligence économique procède par des phases opérationnelles précises ; l'utilisation de certains outils coordonnés par la mise en place de réseaux justifient la pertinence de l'information acquise. L'analyse interne confère ensuite la valeur stratégique à l'information.

Pour autant, la distribution de ces éléments stratégiques occasionnent de meilleures actions à tous les niveaux de l'entreprise.

Si la pratique de l'intelligence économique diffère selon la culture des pays, elle ne s'apparente pas à l'espionnage. Une éthique professionnelle rassemble les valeurs culture et identité de l'entreprise et, a fortiori, renforce l'adhésion et la participation des acteurs dans les objectifs fixés.

La mobilisation complète de l'entreprise et de ses appuis externes la protège plus activement du « flou complexe » issu du nouvel échiquier concurrentiel. La concentration des secteurs d'activités et l'hypercompétitivité résultante contraignent les entreprises à agir indirectement, dans un « brouillard de guerre ».

La guerre de l'information, ou infowar, se tourne vers la maîtrise de son environnement. L'adhésion de relais de communication, comme les leaders d'opinion et, in extenso, l'ensemble de la population sont les vecteurs offensifs ou défensifs des stratégies de déstabilisation. Les entreprises ne s'affrontent plus sur un terrain unique face à face mais

dirigent leurs pions à l'instar d'un jeu de GO dont le but revient à cerner et étouffer l'adversaire.

Les stratégies de manipulations directes (contre-information, propagande) ou souterraines (rumeur, désinformation) font référence à un véritable management de persuasion. La maîtrise de ces techniques attribue la dynamique de la déstabilisation. Suivant l'identification ou non de l'instigateur, le processus de déstabilisation sera plus ou moins « sous-traité ».

L'entreprise doit étayer et diversifier son panel d'influence à l'instar du néo-lobbying pour s'assurer du succès de ses activités dans la complexité croissante des activités économiques mondiales.

INTRODUCTION

Depuis la deuxième moitié du XXème siècle, la prise de conscience de l'information stratégique s'est répandue dans tous les secteurs industriels et commerciaux (hors de la sphère politique, géopolitique et militaire). Ainsi, les crises industrielles des années 70 ont permis progressivement la transition d'une société de production massive à une société de production sélective. Cette sélection, afin de réduire l'incertitude, impose la recherche, le traitement et la diffusion de l'information stratégique. De plus, en Europe comme dans le monde, l'effondrement progressif des frontières comme de diverses barrières (tarifaires ou non grâce notamment au GATT et ,depuis 1994, l'OMC), élargit le champ d'activité potentielle des entreprises mais contribue aussi au choc des cultures jusque-là ponctuel (concurrence étrangère, spécificité culturelle,...).

De telles mutations engendrent un « flou complexe ». Aux lendemains incertains, nous pouvons adopter deux démarches : imaginer le futur ou appréhender ce flou avec les concurrents (par exemple on parle de coopération qui est une alliance ponctuelle passée avec des concurrents,...). Si la première hypothèse demeure abstraite (les entreprises n'ont pas toujours une boule de cristal) en revanche, la deuxième hypothèse s'appuie sur des faits concrets.

La complexité des affaires dans le contexte international requiert non seulement un certain savoir (reconnaissance des compétences) bien établi au sein de l'entreprise (concept de « l'entreprise apprenante » intégrative et participative) et qui se recoupe avec la notion du capital immatériel, mais aussi une mondialisation réelle des intelligences, appuyée et soutenue, par un certain patriotisme économique. In extenso, la recherche permanente de nouveaux marchés, la nécessité d'innover constamment et la réduction des coûts sont les leviers de la compétitivité de l'entreprise.

Ainsi, globalement, on observe une « reconquête » de la planète. Elle n'est plus au niveau géopolitique mais géoéconomique et surtout géoinformationnelle.

Les adversaires sont connus, dangereux, « présents partout mais visibles nulle part » et de plus en plus aidés par un jeu de réseaux plus ou moins formels (Etat, etc.).

L'approche concurrentielle est également bouleversée : les attaques frontales lourdes de conséquences se sont transformées en de véritables « mappings stratégiques d'influence » où

les réseaux de pression manipulent l'information pour plier et déstabiliser indirectement la cible.

La complexité de la mondialisation, le « blursight » (flou) impose l'information comme source stratégique, la curiosité comme son vecteur par excellence.

Les nouvelles grilles de l'échiquier concurrentiel ont permis le développement de nouveaux outils afin de manier ce flou à des fins offensives ou défensives. Dans cet esprit « hypercompétitif », l'intelligence économique acquiert ses lettres de noblesse.

Au cours de ces réflexions, nous identifierons l'activité même d'intelligence économique et nous déterminerons, ensuite, les actions possibles d'influence. L'objectif de ces nouvelles stratégies se basent sur un leitmotiv que résume et cite Francis BACON : « *Le savoir est en soi pouvoir* ». Favorisons donc la curiosité, ouvrons les yeux et les oreilles.

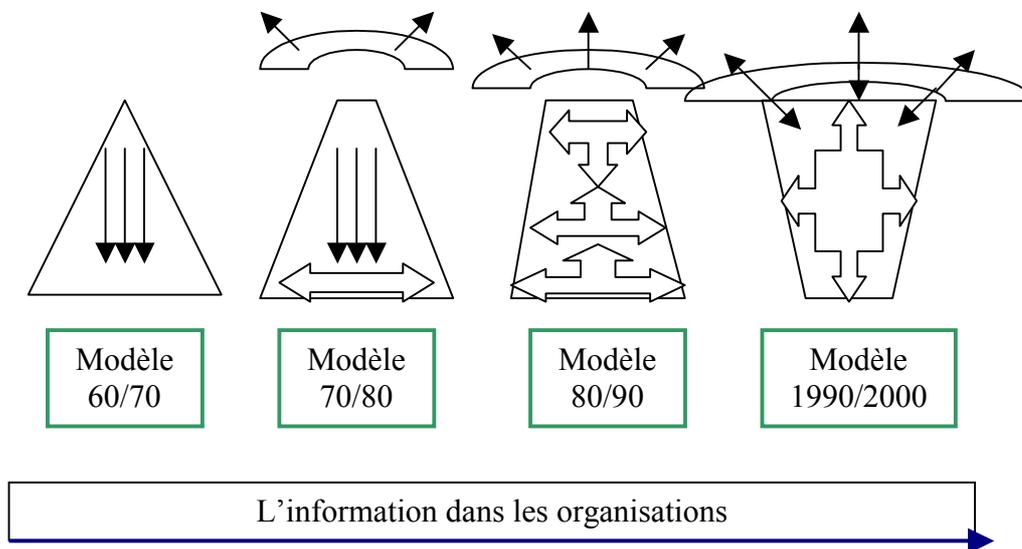
L'intelligence économique n'est-elle pas de prendre conscience pour mieux combattre l'ignorance ?

I °) L'intelligence économique : COMPRENDRE

1. L'intelligence économique : définitions est objectifs

1.1. L'évolution de la notion « information » depuis ces trente dernières années

La notion de l'information a radicalement changée depuis les années 60/70. En effet, nous pouvons classifier des évolutions au fil des décennies :



Selon Anne Mayère, l'information dans les années 60/70 apparaissait « *comme un produit intermédiaire destiné à organiser et à réguler la production et la distribution de biens matériels* ». Pur outil de production des organisations pyramidales, l'information se bornait à circuler qu'au sein des départements respectifs. Système fermé donc, où les stratégies venaient du haut de la pyramide, les compétences de chacun étant limitées aux enjeux décidés.

A cette époque aussi, nous notons peu de réseaux et autres appuis directs ou indirects au niveau du sanctuaire décisionnel. La production de masse assure la pérennité de l'entreprise et les synergies interdépartementales ne sont pas développées de même que la communication interne.

Aux différentes crises des années 70 et par extension aux années 80, l'entreprise doit s'ouvrir à l'environnement externe et commencer son internationalisation. La notion du risque devient

de plus en plus préoccupante et les stratégies de diversification et/ou de délocalisation (sous-traitance en cascade,...) permettent de pallier relativement les aléas économique-financier.

Durant les années 80/90, les prises de positions internes s'intensifient et la recherche de reconnaissance professionnelle forme le tremplin de la crise identitaire (Air France). L'entreprise se gère aussi par une communication interne soutenue. Les compétences de la force de travail, de l'intégration, de la participation dans le suivi sont reconnues, d'où l'élargissement du sommet stratégique.

Le modèle 1990/2000, « The last but not the least », soutient sa valeur interne par une organisation dite « en réseaux », de type participative, face à la complexité de la mondialisation. L'organisation ressemble plus à un trapèze avec, entre autres, comme unités opérationnelles la délocalisation et la sous-traitance, où, pour reprendre le « paradigme de DENNYING », on internalise sa production en la délocalisant (l'information devient partie intégrante des moyens de production). Nike est ainsi un réseau de sous-entreprises grâce à un flux d'informations intenses et coercitives.

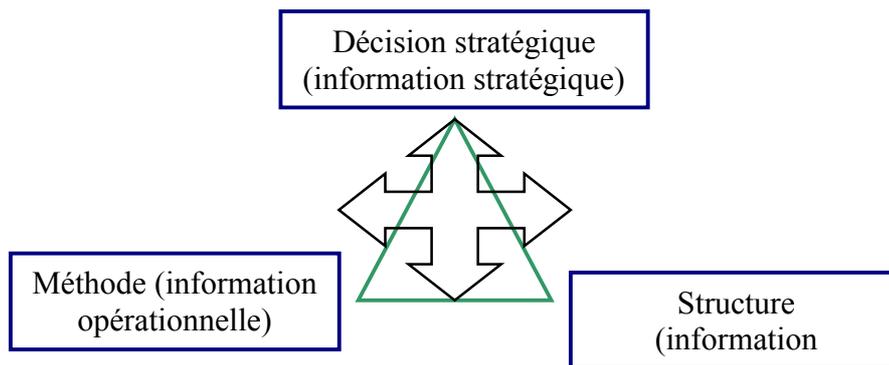
En trois décennies, la notion « information » détient une place de plus en plus prépondérante dans la gestion organisationnelle interne comme externe. L'interaction croissante des acteurs et des environnements remettent constamment en question la notion de l'information au sein des entreprises.

1.2. La typologie de l'information

Dans le jargon de l'intelligence économique, on a coutume de présenter une typologie de l'information [1]. Cette classification est la suivante « :

- *Informations blanches : ensemble des informations directement et librement accessibles (rapports annuels, articles de presse, documents commerciaux,...)*
- *Informations grises (ou semi-ouvertes) : celles que l'on peut acquérir de manière indirecte ou détournée ne faisant pas l'objet d'une publicité particulière (source informelle, réseau, bouche-à-oreille,...)*
- *Informations noires (fermées) : objet d'une haute sécurisation et dont la collecte fait l'objet de pratiques d'espionnages, illégales (ces informations ne sont pas l'objectif de l'intelligence économique). »*

Cette classification est étroitement associée à sa source d'information et se complète par le type d'utilisation au sein de l'entreprise :



- **Décision** : les informations stratégiques blanches, grises ou noires sont les piliers décisionnels. Elles recentrent ou approfondissent les stratégies mises en place afin de mieux cerner l'environnement comme les concurrents. Par principe, ces informations subissent des analyses, traitements et recoupements puis remontent au sommet.
- **Structure** : les informations de type organisationnel permettent de gérer l'entreprise et ses divers liens internes/externes (réseaux, fournisseurs, clients) suivant leur degré d'appartenance. Gérées elles-mêmes par les ressources humaines, elles soutiennent la force de travail et la développent grâce à une information adaptée à l'identité, la valeur et la culture d'entreprise.
- **Méthode** : les informations opérationnelles sont destinées à être utilisées au niveau productif avec en plus le facteur productivité. Aucun traitement spécifique nécessaire pour ces informations directement « opérationnelles ».

Enfin, ces trois types d'informations sont mis en corrélation par un système d'information approprié. La pertinence de ce dernier conditionne à lui seul toute la performance de l'entreprise. Un système d'information fiable correspond, entre autres, à la mise en place de moyens autorisant la transmission et l'échange de données à tous les niveaux de l'entreprise et pour tous types d'information.

1.3. Définitions de l'intelligence économique

Tout d'abord, « l'intelligence économique » est une formule anglo-saxonne, faisant référence au fameux « Intelligent service » : le renseignement britannique. Donc, intelligence et renseignement sont étroitement liés.

D'autre part, certains soutiennent que le terme « intelligence » est utilisé en tant que « *facultés intellectuelles ou [qui] est souvent définie comme la capacité à s'adapter à son environnement* » [2].

Les Américains ont rajouté une connotation plus « business » en rajoutant « compétitive ». Ainsi « compétitive intelligence » fait office d'un « renseignement compétitif », stratégique. Ce terme est moins réducteur que « marketing intelligence » ou « competitor intelligence ».

- En 1994, le Commissariat Général du Plan a donné une définition officielle : « *l'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion (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 coûts* » [3]. Cette définition souligne la phase opérationnelle de l'intelligence économique.

Certaines variantes viennent compléter et élargir l'optique de l'intelligence économique :

- Besson P. et Possin J.-C. détaillent plus précisément le rôle de l'intelligence économique : « *l'intelligence économique est la maîtrise concertée de l'information et de la coproduction de connaissances nouvelles. Elle est l'art de détecter les menaces et les opportunités en coordonnant le recueil, le tri, la mémorisation, la validation, l'analyse et la diffusion de l'information utile ou stratégique à ceux qui en ont besoin. Elle impliquera donc une protection adaptée à tous les stades de son élaboration : acquisition, traitement, exploitation, et au patrimoine en résultant avec une attention particulière aux prémisses [...]. Pour l'essentiel, l'intelligence économique est un cycle d'informations dont la finalité est la production de renseignements stratégiques et tactiques à « haute valeur ajoutée »* [4]. On remarque le rôle déterminant de savoir comprendre les opportunités et les menaces par des signaux faibles (« prémices »).
- Une autre définition apporte un angle complémentaire à l'intelligence économique : « *l'intelligence économique n'est plus seulement un art d'observation mais une pratique offensive et défensive de l'information. Son objet est de relier entre eux plusieurs domaines pour servir à des objectifs tactiques et stratégiques de l'entreprise. Elle est un outil de*

connexion entre l'action est le savoir de l'entreprise » [5]. Ainsi, l'intelligence économique permet de relier les informations stratégiques aux actions à entreprendre et de les intégrer dans la prise de décision. Elle permet alors de justifier des choix et d'alimenter en connaissance le suivi des actions.

- *En somme, « l'intelligence stratégique est un processus de collecte, traitement et diffusion de l'information qui a pour objet la réduction de la part d'incertitude dans la prise de toute décision stratégique. Si à cette finalité on ajoute la volonté de mener des actions d'influence, il convient de parler alors d'intelligence économique » [6].*

En conclusion, l'intelligence économique est un outil de connexion par excellence.

1.4. Les objectifs de l'intelligence économique

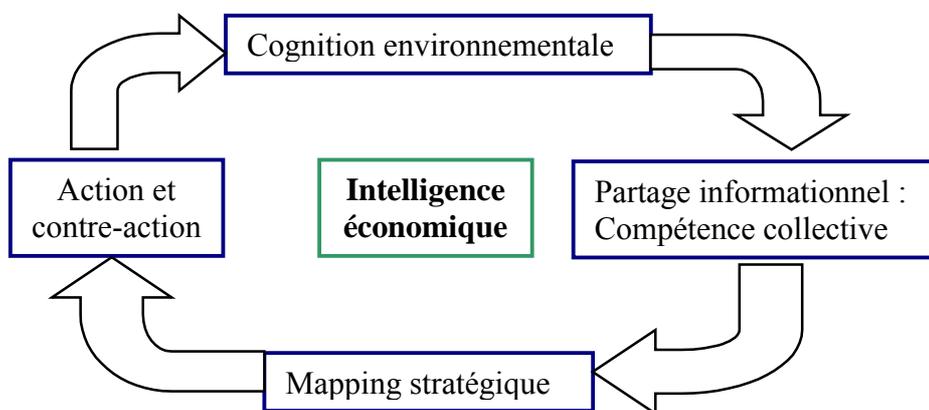
Retenons quatre variables dans les objectifs de l'intelligence économique :

- La fonction de surveillance : cette fonction appelée « veille » se caractérise par la volonté de détecter les opportunités et les menaces soit par des signaux faibles, soit a contrario par des signaux forts. Pour ce faire, l'entreprise recourt à deux méthodes. D'une part on distingue la veille passive, avec par exemple la mise en place de tours de guet électroniques spécialisées dans certains secteurs (les résultats de recherche - news, scoops,... - sont rediffusés vers les destinataires abonnés), la consultation de revues de presse, rapports, etc. D'autre part, la veille active, avec des systèmes actifs comme par exemple l'interaction de réseaux plus ou moins formels, les journées portes ouvertes, (etc.), qui permet une approche plus implicite de la question. En somme, il s'agit d'installer des infrastructures d'échos ou de posséder des unités mobiles d'échos et de les combiner pour recueillir le maximum d'informations utiles, stratégiques.
- Dès les premiers résultats, la seconde variable, sinon la plus importante, est de savoir opérer en interne. Le but de cette manœuvre est de communiquer l'information recueillie aux acteurs internes qui en ont besoin ou qui n'en ont pas connaissance (donc encore plus stratégique). Rien ne sert si on constate la présence de freins organisationnels ou administratifs qui empêchent une bonne diffusion de l'information. L'intelligence économique doit les combattre et les réduire au minimum. Nous soulignons deux types de diffusion dans cette variable : la pré-diffusion qui consiste à transmettre l'information brute ou semi-brute aux acteurs internes et la post-diffusion qui est la retransmission de la formation initiale (mais qui a subi un traitement pour en retirer l'information stratégique)

plus le rapport de la personne compétente. L'objectif est de nourrir le flux informationnel de l'entreprise et de s'assurer de la bonne circulation de l'information en interne.

- Une fois cette variable établie, nous sommes en mesure de dresser différentes cartes stratégiques sur l'environnement, la concurrence et les relations inter/intra concurrentielles, les réseaux informationnels, les réseaux d'influence et les principaux acteurs favorables ou défavorables, etc. Dans cette optique, nous allons dresser des mappings stratégiques pour comprendre non seulement l'environnement, les prises de position, les acteurs plus ou moins impliqués et les ressources potentielles à utiliser (nouveaux acteurs,...). Les différents mappings ainsi réalisés permettront de dresser des arbres relationnels de l'entreprise, des concurrents, les acteurs influents, institutionnels et autres réseaux. Ces arbres relationnels sont cruciaux à l'intelligence économique. Ils sont le lien entre la réflexion et l'action. En effet, une fois l'échiquier et les pions stratégiques dévoilés, l'intelligence économique aborde sa dernière phase, celle de l'action et de la contre-offensive.
- Dans cet ultime objectif, l'entreprise va pouvoir désormais agir de manière concrète avec une connaissance précise des acteurs et du secteur. Une telle connaissance est favorable à la ruse. En effet, pourquoi se risquer à une attaque frontale très souvent coûteuse et dommageable quant aux répercussions sur l'image de marque entre autres, alors que la prise de connaissance préalable nous a permis de dresser une liste de pions pouvant influencer sur notre objectif ? Dans une autre mesure, la réponse à une offensive portée à l'entreprise sera plus efficace. La contre-offensive s'appuiera sur des informations, les prescripteurs ou leaders d'opinion déjà identifiés.

Ces quatre variables forment ainsi l'intelligence économique dans son ensemble, tels que nous l'avons cerné par les définitions citées plus haut. En voici le schéma directeur :



Ces objectifs seront à valider selon le besoin en information de l'entreprise.

2. Les flux d'informations dans l'entreprise et son besoin informationnel

2.1. Identification du flux d'informations dans l'entreprise

Si on met en corrélation l'entreprises et l'information, on distingue trois sortes d'information :

- les flux d'informations produits par l'entreprise à destination interne (ou informations intra-muros)
- les flux d'informations produit par l'entreprise à destination externe
- les flux d'informations externes à destination interne à l'entreprise

En suivant regroupement de la nature de l'information en deux catégories, on obtient :

- les informations d'activité (ou informations « business ») : elles sont utiles à l'entreprise pour assurer son fonctionnement (brevets, information au marché, concurrents, etc.)
- les informations de convivialité (ou informations organisationnelles) : elles gèrent le côté relationnel

Désormais, nous pouvons regrouper ces informations dans une matrice stratégique du flux d'informations :

	Informations d'activité (business)	Informations de convivialité (organisationnelles)
Informations intra-muros (interne en entreprise)	- Données confidentielles d'activité (brevets, plans, contrats,...)	- Charte interne de la culture d'entreprise (identité, hiérarchie,...)
Informations extérieures à visée interne	- Renseignement & IE (blanche, grise) par l'entreprise ou par un tiers	- Influence interne (audit de l'extérieur, changement organisationnel, stratégies de déstabilisation,...)
Informations internes à visée externe	- Information (aux actionnaires, fournisseurs, clients,...) - Stratégies de déstabilisation	- Influence externe - Réseaux relationnels (toile d'araignée d'influence,...)

Cette matrice souligne parfaitement toutes les facettes de l'intelligence économique. En effet, dans chaque case, l'intelligence économique est présente :

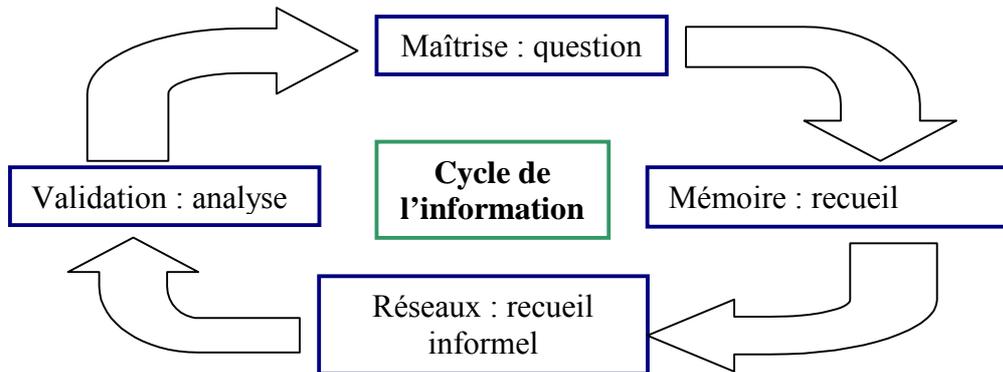
- Données confidentielles activités : l'intelligence économique doit protéger certaines informations au sein de l'entreprise par un système d'informations stratégiques (SIS) efficient. Les mesures de protection ne doivent pas être exhaustives pour « ne pas tuer l'information » ; mais il faut savoir en limiter l'accès pour éviter la fuite d'informations. Les données confidentielles concernent aussi bien les brevets, contrats, croquis, projets d'études, Recherche-Développement (R&D), etc.
- La charte interne de la culture d'entreprise traduit le rôle fondateur de l'intelligence économique dans l'établissement d'un code éthique de la profession au sein de l'entreprise. Le responsable de l'intelligence économique doit faire partager sa culture informationnelle et sa curiosité permanente à l'ensemble des acteurs de l'entreprise afin d'amorcer une recherche collective de l'information utile. Très souvent, la culture d'entreprise se complète par des actions générales internes (journaux internes, réunion, code de bonne conduite, voyages, etc.)
- Renseignements et intelligence économique : la mission première de l'intelligence économique est de trouver des informations précises requises par l'entreprise à l'extérieur. Ces informations sont blanches ou grises, exceptionnellement noires.
- Lobbying interne : les informations proviennent de l'extérieur et sont à visées internes. On parle dès lors de « lobbying interne » pour marquer l'influence externe sur l'organisation. Par exemple, la conduite d'une opération d'audit réalisée par un tiers (cabinet d'audit, etc.) peut avoir des répercussions sur toute l'organisation si les recommandations formulées par les consultants sont appliquées à l'entreprise. Le lobbying interne peut également traduire les diverses manipulations ou déstabilisations organisées depuis l'extérieur sur l'entreprise.. Afin de pallier de telles manipulations, l'intelligence économique intervient non seulement au niveau de la protection mais aussi à celui des formations appropriées aux employés. La cellule « intelligence économique » doit être l'une des premières au courant de changements organisationnels.
- Enfin, le lobbying externe : l'entretien d'un réseau peut considérablement changer les stratégies et tactiques des entreprises. La toile d'influence autorise une pression orchestrée à différents niveaux ; le lobbying traditionnel institutionnel et le « competitive lobbying » qui consiste à monter des actions d'influence sur les concurrents. La limite à de telles activités est de savoir conserver et développer son réseau ou ses réseaux. Là aussi,

l'intelligence économique intervient de manière pertinente ; il faut créer et « savoir cultiver son réseau » pour reprendre la citation de VOLTAIRE dans Candide « *savoir cultiver son jardin* » (entretenir sa culture générale).

En somme, cette matrice représente la pertinence des actions de l'intelligence économique au sein de l'entreprise, ipso facto, son utilité. Parfois, heureusement ou non, on s'apercevra que l'intelligence économique est tout simplement la source de « ravitaillement » en matière d'informations. Heureusement, car elle peut fournir des indices utiles stratégiques et permettre des actions concrètes, malheureusement car trop d'entreprises souffrent encore d'un repli autarcique et ferment les yeux sur ce qui les entoure. Ainsi, les entreprises françaises sont passées maîtres dans ce domaine. Un consultant new-yorkais déclarait au Planning Forum en 1993 [4] : « *les Allemands me demandent systématiquement de les éclairer sur le maillage intra et trans-industries ; les Japonais me demandent systématiquement de les éclairer sur les systèmes décisionnels tant au niveau de leurs points faibles que de leurs acteurs clés... et les Français, systématiquement s'intéressent à leur image* ». La cellule intelligence économique devra donc veiller à maintenir non seulement un flux d'informations constant dans l'entreprise et sur ce qui l'entoure de même que créer de nouveaux « pôle informationnels » entre les départements. Ce souci informationnel encourage par exemple de nouvelles innovations, améliorations de produits/services, réductions de coûts et rencontres fructueuses. Ainsi, un étroit travail avec le département des ressources humaines peut rapprocher les employés motivés dans leur travail par leur partage de savoir soudés par une intégration et participation fortes.

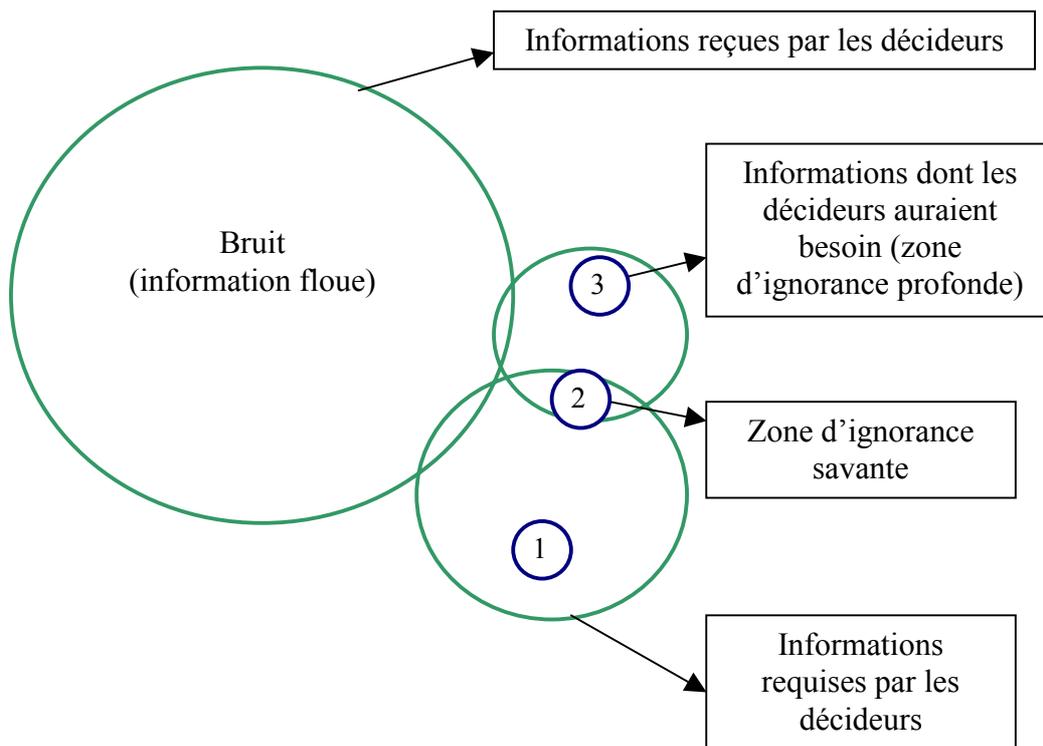
2.2. Le besoin informationnel de l'entreprise

Pour conduire cette analyse, il faut préalablement déterminer le cycle de l'information [2]:



- Maîtrise : à partir de cet instant, l'entreprise commence à se poser certaines questions comme par exemple : faut-il externaliser notre production ? Où en sont les concurrents ? Quelles sont les menaces de normalisation à Bruxelles,... ?
- Mémoire : la recherche est lancée dans la mémoire. Par mémoire, on entend les documents archivés, et tout autre appel au centre de documentation. Cette phase se caractérise donc par un recueil et archivage de l'information.
- Réseaux : afin d'approfondir les recherches ou de les recouper, les réseaux permettent une approche plus informelle de la question. Valider l'information par des sources dignes de confiance est une étape cruciale pour enrayer la désinformation et les rumeurs.
- Validation : référence est faite à la capacité d'analyse et d'interprétation de l'information. Comment utilise-t-on l'information dont on a besoin ? Comment la traite-t-on pour la rendre utile et formuler ainsi une réponse ?

Ce cycle de l'information met en exergue le besoin d'enrichissement de l'information et de sa diversification par des approches plus ou moins formelles pour tout simplement englober le besoin informationnel. La maîtrise est toujours suivie d'une part d'ignorance savante ou profonde selon MARTINET B. et MARTI Y.-M. qui nous démontrent les différents niveaux du besoin en information [2] :



1. Ces informations sont à recouper pour les confirmer et les enrichir. Après avoir entendu certaines données sur ce qui les intéresse, les décideurs déclenchent les phases de mémoire, de réseaux et de validation du cycle de l'information.
2. Cette catégorie d'information fait partie de la zone d'ignorance savante, ce qui signifie que l'on pouvait s'en douter mais avant même de savoir que c'était arrivé. Ces informations sont à développer, ne serait-ce que pour la prise de connaissance de faits importants.
3. Le dernier cercle, plus réduit et excentré, représente la zone d'ignorance profonde. Très difficilement repérable puisque ignorée complètement, elle peut se dévoiler très rarement par quelques bruits, mais demeure moins accessible que celle du cercle 2. Les informations contenues dans le cercle 3 sont très utiles et pourraient modifier les stratégies des entreprises. L'intelligence économique doit au mieux les mettre à jour.

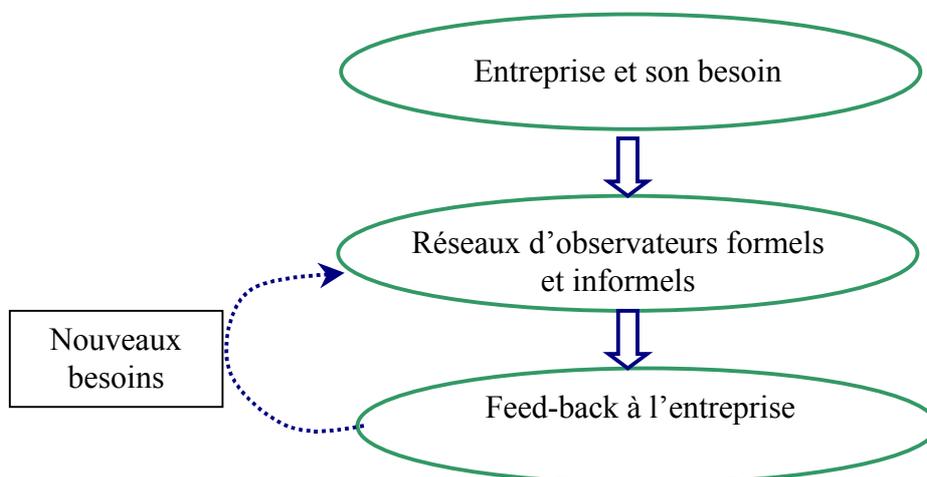
En somme, le degré d'ignorance confère la connotation stratégique de l'information. Partant de ce constat, la curiosité et les réseaux demeureront les meilleurs outils pour combattre cette ignorance.

3. Les différentes phases opérationnelles

Dans les parties précédentes, nous avons cerné l'intelligence économique et le contexte de l'entreprise en matière d'information. Cependant, comment élabore-t-on un Dossier d'Informations Stratégiques (DIS) ? Quelles sont les différentes phases opérationnelles d'une démarche d'intelligence économique ?

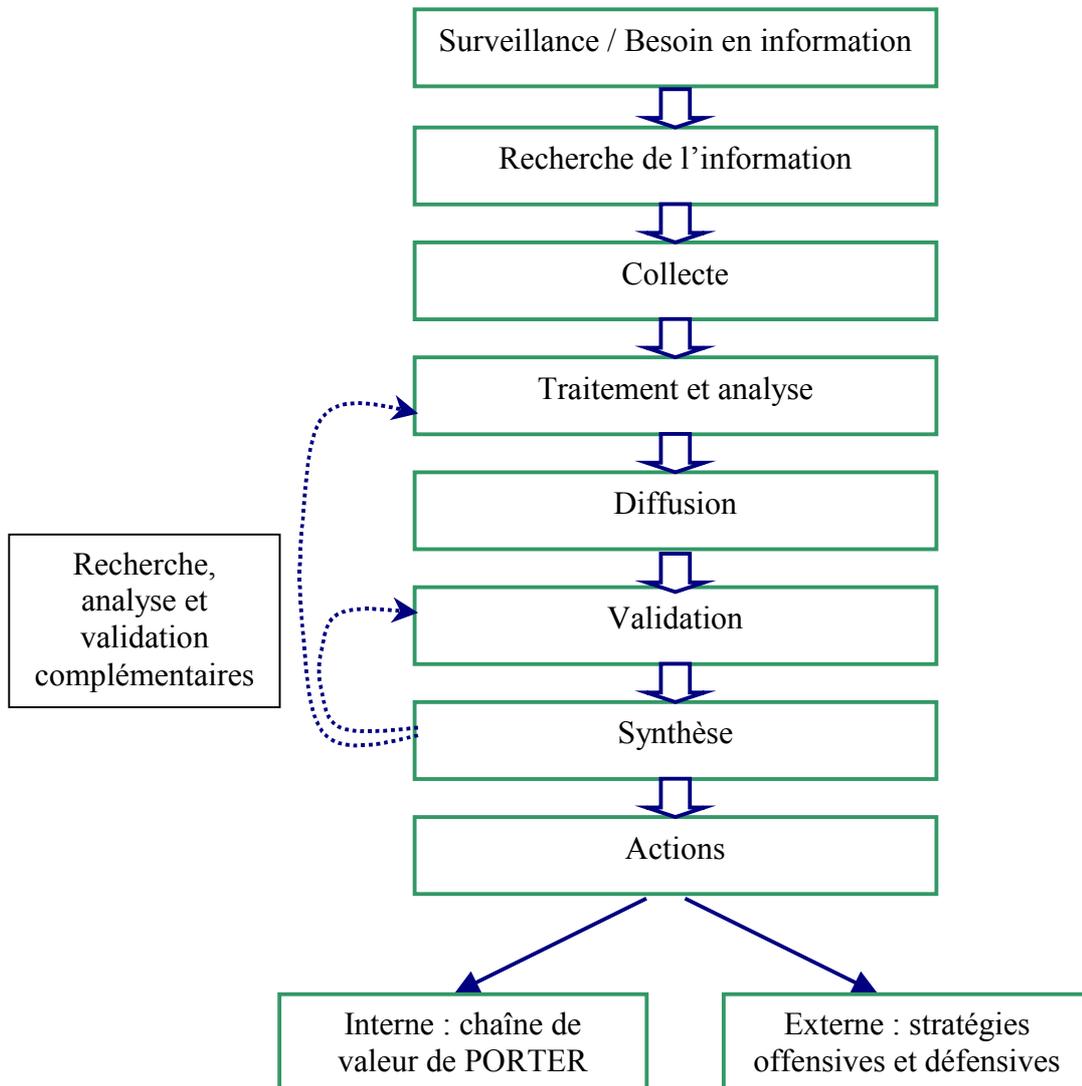
Le cycle de l'information nous a d'abord éclairés. Par ailleurs, afin de le compléter, l'intelligence économique se dote elle aussi d'un cycle plus ou moins exhaustif selon la taille de l'entreprise, le secteur d'activité et autres variables internes ou externes.

Ainsi, nous avons évoqué l'identification pour mettre en évidence les circuits d'influence, de décision, les réseaux d'information et leurs connexions puis l'acquisition de l'information puisqu'on a connaissance de sa source, son traitement pour faire ressortir le côté stratégique et enfin sa diffusion. Au départ, le schéma opérationnel d'acquisition procède ainsi :



Lorsque l'entreprise a communiqué son besoin aux différents réseaux, le feed-back obtenu permettra son traitement interne à l'entreprise ou se verra reconduit vers les spécialistes du réseau pour des traitements complémentaires ou analyses d'experts extérieurs.

De manière plus détaillée, on observe plusieurs étapes dans la démarche intelligence économique :



Afin de développer ces différentes étapes, nous étudierons dans les parties suivantes des aspects de la recherche, du traitement et de la diffusion. Les actions seront développées dans le deuxième chapitre.

4. Rechercher

La recherche d'information est un processus complexe. La multiplication des sources d'information et l'omniprésence de sources moins ouvertes, voire fermées, noient la recherche. Les outils de l'intelligence économique aussi diverses soient-ils sont préalablement sélectionnés selon le besoin, le secteur, la disponibilité, l'accessibilité, le coût, etc.

Ainsi, le domaine financier n'utilisera pas les mêmes outils que le secteur chimique. Les NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) ont permis, il est vrai, une meilleure accessibilité et une plus grande « vulgarisation » de l'information scientifique. L'exemple le plus marquant est dans le secteur informatique : le secret d'hier de voltage et de manipulations d'une carte mère pour dépasser les capacités par défaut d'un ordinateur (ou « overlocking ») sont aujourd'hui à la portée de tous.

Face à cet accroissement exponentiel de diffusion de l'information, l'intérêt revient à déterminer préalablement le besoin et à choisir les bons moyens de recherche. De nos jours, on observe une accélération des « brokers d'information » qui se chargent d'effectuer les recherches pour le compte d'entreprises. De nombreux credit-managers emploient et jouent sur un éventail de prestataires de renseignement. La sous-traitance de l'information est devenue une pratique courante : LIBMAN F., consultant à FLA Consultants, est un « *information broker : son job, c'est de naviguer pour les autres dans ce maquis des millions de documents. Ses recherches vont du « concept du centre ville en France » (coût 3200 FF) au rassemblement de données sur les « divers aspects des calculateurs avioniques pour hélicoptères (50 000 FF) »* [19]. De même, des cabinets spécialisés dans la recherche d'informations plus sensibles fleurissent un peu partout (Kroll Associates, SCRL,...).

Cependant, bons nombres d'entreprises font appel à leurs propres centres de documentation et, le cas échéant, à une recherche personnelle. Dans le contexte actuel de la mondialisation de l'information, nous développerons deux sources d'informations : les sources formelles et informelles.

4.1. Les sources d'information formelles

- Presse : les quotidiens forment une source d'information permanente : « *L'AFP [par exemple] pourrait se révéler comme un véritable puit de pétrole de l'octet. L'AFP est la première des grandes agences d'informations internationales créées en 1835 par Charles Louis Havas, implantée dans 165 pays avec un réseau de 1200 journalistes, 250 photos reporters et 2000 pigistes. L'AFP enregistre un volume de 10 000 dépêches quotidiennes traduites en six langues.* » [25]. La presse générale comme spécifique forment environ 30 000 quotidiens à travers le monde.
- Ouvrages, encyclopédies, thèses, rapports, missions et voyages d'études, expositions, foires et salons, comptes rendus publiés, colloques, études, films publicitaires industriels, CD-ROM, radio, télévision, catalogues techniques de produits, tribunaux de commerce, cadastre, etc.

La liste est longue et non exhaustive. L'Etat met également à disposition les bilans déposés au registre du commerce (RNCS), les brevets déposés à l'INPI et autres outils tels que BALO, BODACC, études INSEE, les kiosques tels qu'Euridile, Greftel, Infogreffé, Intergreffé, Banque de France, Sirene,... Selon Philippe CADUC, « *l'une des missions de l'Etat est d'améliorer la compétitivité des entreprises* ». Dans cet objectif, de nombreuses Chambres de Commerce et d'Industrie s'organisent pour offrir aux PME des systèmes efficaces de veille et de recherche d'information mais aussi des associations AFII (Association Française des Intermédiaires en Information), ADIT (Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique),...

Toutefois, il est coutume de dire que plus la source est formalisée, plus l'information est obsolète. Or, d'après le terme anglais «serendipity» qui signifie « *le don de faire par hasard des découvertes heureuses* » [2], on peut parfois dénicher des informations « noires » dans des sources formelles. Considérons cet article : « *Lufthansa, the German Airline, has threatened to stop distributing to passengers complimentary copies of the Financial Times Deutschland (FTD) if the German version of the FT continues to print confidential information about the group* » [20]. Il a été révélé que plusieurs projets d'investissements ont été abandonnés pour atteindre les résultats prévus pour l'année 2000. Préjudice qui peut très gravement nuire à l'entreprise vis-à-vis de ses actionnaires entre autres.

- Internet : se caractérise soit par la recherche directe, soit par l'intermédiaire d'un moteur de recherche (entre autres yahoo, altavista, northernlight –il faut savoir que ce dernier est celui qui affiche le plus de liens avec environ 20% des sites recherchés !), soit par

métamoteurs de recherche (Webcrawler, Copernic, Datops, Webwatch, etc.). Internet, en outre, offre la possibilité de consulter des bases de données ; le Japon en recense déjà plus de 3000 ! Protection nationale oblige, moins du quart sont consultables depuis étranger... Les bases de données sont spécialisées suivant des secteurs d'activité ; nous n'allons pas les décrire toutes, mais citons simplement quelques-unes pour information : Sunsit, Ntis, Pascal, Cuadra, Lexis/Nexis, Spirit, Taïga, Qwam, D&B, Bil, SCRL-Coface, Pouey International, Kompass, Maid, Delphes, Predicast, Twatch, Dialog, Promt, Datastar (Knight Rider), etc. La plupart sont payantes sauf quelques unes comme Knight Rider et Société.com. Quant aux bases de données sur les brevets, on note World Patent Index (WPI), Comline est bien sûr l'INPI dont la publication s'effectue dix-huit mois après le dépôt.

Devant ces mines d'informations, certains logiciels permettent la consultation personnalisée des différentes bases de données pour donner un rapport sur mesure à chacun de ses utilisateurs (logiciel TOPIC de la société VERITY). Ainsi, beaucoup de logiciels de Recherche Assistée par Ordinateur (RAO) naissent constamment. L'Oréal développe dans sa structure ses propres logiciels de recherche d'informations et optimise ainsi sa Gestion Electronique de Documents (GED) [8]. Par ailleurs, « *IBM propose la solution de l' « intelligent miner »*. *Le text mining permet, à partir de l'analyse des résumés d'articles scientifiques extraits de base de données, d'identifier les éléments de la R&D d'un concurrent, ses partenaires,...* » [1]. Suivant le secteur d'activité, une méthodologie structurée et concise appuyée par divers logiciels permettront de retirer le maximum de diverses sources d'informations.

4.2. Les sources d'information informelles

Les réseaux se développent à l'envi. Partant de l'optique tout à fait réaliste « une idée égale un réseau », beaucoup de sources informelles peuvent se révéler très efficaces. Des lettres personnelles sur les lendemains boursiers au contacts humain/virtuel, les réseaux font perdre moins de temps et s'intéressent plus à la relation « ignorance savante/profonde », donc aux informations plus stratégiques. Les forums sur Internet et les « newsgroups », plaques tournantes de la virtualité relationnelle par excellence, sont des lieux où s'échangent des informations, conseils comme des propagandes, rumeurs, que nous développerons plus tard. Les tours de guet électroniques sont des mines de renseignements fort intéressantes. L'exemple de Degriftour est éloquent : « *le PDG de Degriftour, ALZON P. explique : « tous mes concurrents sont abonnés à ma liste de diffusion. C'est le meilleur moyen pour eux de connaître les prix les plus bas du marché »*. En effet, « *Degriftour envoie à ses 10 000 abonnés chaque jour ses meilleurs tarifs correspondant à leur destination favorite* » [18].

De fait, si NAPOLEON a déclaré « *se faire battre est excusable, se faire surprendre impardonnable* » cela montrait déjà que la recherche d'information est un réflexe. Les outils de recherche, notamment sur Internet, peuvent paraître trop vastes, mais de nouvelles sciences –qui est en soi l'organisation de la pensée– sont nées à savoir la bibliométrie et la scientométrie ainsi que l'apport de nombreux logiciels facilitant la recherche (cf. www.strategic-finder.com/).

De plus en plus, on voit apparaître des programmes d'aide à la décision comme le SIAD (Système d'Aide à la Décision) afin de construire des modèles de prise de décisions à partir de comparaisons et de projections d'analyses d'informations de base.

La recherche de l'information n'est plus inaccessible mais doit être abordée avec méthodologie et rigueur pour ne pas couler dans l'océan informationnel.

5. L'analyse et le traitement

La meilleure information qui soit est dépourvue de toute valeur si on est incapable de l'analyser et de l'évaluer. Suivant la source, son contenu et son degré de rapprochement avec l'entreprise, l'information est rarement directement opérationnelle. Elle est à l'image de la matière première que l'on transforme pour obtenir un produit fini, utile. Le schéma suivant confirme cette hypothèse, avec comme unités de mesures (selon [2]) :

En abscisse :

W : « *source suspecte* »

X : « *source peu sûre* »

Y : « *source avec un risque d'erreur ou de subjectivité* »

Z : « *sources dignes de foi* »

En ordonnée :

α : « *informations inutiles* »

β : « *informations utiles à l'occasion* »

γ : « *informations intéressantes* »

δ : « *informations très importantes et prioritaires* »

δ	B	B	A/B	A
γ	B	B	B	A/B
β	C	B	B	B
α	C	C	B	B
	W	X	Y	Z

Ce schéma coordonne le degré de fiabilité avec l'importance de l'information. On retient :

A : informations très stratégiques à utilisation immédiate

B : informations à recouper ou à traiter

C : informations inutiles et non fiables

L'intérêt de ce recouplement « fiabilité de la source/degré stratégique de l'information » porte sur le fait que la loi des 20/80 peut s'appliquer aussi à l'analyse de l'information : pour 80 % des informations analysées, seules 20 % seront directement opérationnelles.

La première étape de l'analyse consiste à crédibiliser la source d'information. Des critères d'évaluation doivent apprécier ou déprécier la valeur de l'information par rapport à sa source. On retient principalement comme critères la fiabilité, la richesse et la pertinence de l'information dans son domaine, la discrétion, sa performance et bien évidemment sa vulnérabilité. Ce dernier aspect conditionne non seulement la connotation stratégique de l'information (in fine sa pertinence) mais aussi lie de manière latente le risque de son utilisation par rapport à l'entreprise.

Après avoir crédibilisé la source d'information, on va organiser son tri selon son degré d'importance. Le tri doit respecter un critère : l'utilité en fonction des acteurs de l'entreprise et/ou de ses réseaux. Si une information est inutile en soi pour l'entreprise mais valable pour un membre du réseau, la transmission assurera la continuité des échanges relationnels. De même, la transmission d'une information pertinente pour un des membres du personnel doit être retenue et transmise. Il ne faut pas oublier le caractère collectif dans le tri de l'information. Les systèmes EDI (Echanges de Données Informatiques) entre entreprises favorisent les partages de données : le logiciel Amadeus pour les compagnies aériennes, Marks & Spencer et Courtaulds, Wall Mart et Proctle & Gamble par exemples.

Suite au tri de l'information, l'analyse peut commencer. « Savoir lire entre les lignes » est un dicton qui se vérifie de plus en plus. En matière de brevet, afin de réduire les risques de « falsification » beaucoup d'entreprises « codent » leurs brevets, ou en déposent plus d'une centaine pour un seul produit ou tout simplement déposent des brevets leurres. Toutefois, le coût du dépôt et les annuités correspondantes favorisent le codage du brevet. Décrypter des brevets est devenue une activité en pleine croissance et certaines entreprises font appel à des spécialistes.

L'analyse de l'information confère un rôle moteur quant à l'innovation. Levy J.M., du cabinet Marketing Intelligence a déclaré : « nous surveillons en permanence les produits qui sortent à l'étranger. Ainsi, nous avons découvert une crème solaire qui en même temps repousse les insectes. Cela nous a donné l'idée de sortir un produit totalement innovant : un produit d'entretien qui repousse les insectes » [19]. Cet exemple met en évidence le rapprochement

effectué d'un produit innovant étendu à d'autres domaines (ici ménager). Une analyse plus approfondie de l'information déviée de son contexte initial peut aussi se révéler source d'innovation comme le montre cet exemple : *«une petite entreprise spécialisée dans la conception et la fabrication d'équipements de désinfection pour matériels hospitaliers s'interroge sur le risque de disparition de son marché. [Elle] doit déceler deux menaces : la multiplication de matériels médicaux à usage unique et le renforcement des spécifications techniques qui rendraient ces équipements obsolètes. [...] [L'analyse] des renseignements obtenus permet alors de minimiser les menaces. En revanche, un premier signal faible est vite relayé par d'autres. Une grande partie des problèmes d'hygiène hospitalière est liée au lavage imparfait des mains des soignants,[...], mais les signaux observés vont générer un nouvel axe de développement de l'entreprise.[...] Le traitement des informations collectées permet alors de définir le cahier des charges d'un lave-mains spécialisé. Sa première commercialisation est un succès, couronné par un prix d'innovation décerné par un grand magazine de presse technique » [7].*

Suite à l'analyse, la synthèse regroupe les informations traitées à d'autres informations complémentaires et engendre ainsi des recommandations. Ces recommandations peuvent être formulées soit par des experts internes ou externes à l'entreprise, soit directement par la Direction Générale. Cette étape est le lien entre le constat (analysé) et l'action.

6. La diffusion

Le circuit de l'information au sein de l'entreprise est souvent sous-estimé. Surtout en France, où acquérir une information signifie la posséder et en être le « propriétaire ». De ce fait, la communiquer n'est pas un réflexe comme au Japon où la rétention d'information est un motif de licenciement. De WOOT Ph. déclarait que : « *les groupes stratégiques préfèrent une information incomplète mais disponible à temps à une information plus complète mais trop tard* ». Rendre disponible une information est vitale. En temps de guerre, même des informations très approximatives sont suffisantes pour dresser des combinaisons d'attaque. Appliquée au domaine économique, la diffusion n'est pourtant pas la priorité des actions comme le soulignent B.MARTINET et J.-Y. MARTI [2] :

Recommandé	Constaté en général	Temps et ressources considérées en %
20 %	40 %	Acquisition de l'information
20 %	30 %	Traitement de gestion de l'information
50 %	20 %	Diffusion, collecte et feed-back
10 %	10 %	Administration

De plus, une enquête de Thomas J. ALLEN du MIT a montré que « *dans les grandes entreprises supérieures à 10000 personnes, 80 % de l'information dont on a besoin existe à l'intérieur même de l'entreprise, quel que soit le sujet !* » [8]. Une remise en question ou un audit de la transmission de l'information en entreprise doit être mené. Comment favoriser les échanges informationnels dans l'entreprise ?

Considérons deux approches :

- Développement formel :

Beaucoup d'entreprises actuellement utilisent Intranet pour réguler leurs systèmes internes informatiques. Il serait intéressant d'installer des systèmes de visioconférence pour accéder directement à son interlocuteur. Le coût, de plus en plus faible, des « webcams » favoriserait considérablement l'échange de données (déplacement réduit à quelques « clics » de souris) ; de même que le groupware, c'est à dire les outils d'aide à la communication (Cf. [27]). Il faut insuffler une culture d'échange de l'information à tous les niveaux de l'entreprise. Le commercial qui trouve et décode une information relative à des procédés de fabrication

concurrentiels grâce à un fournisseur « trop bavard » ne doit pas seulement s'en servir pour agrémenter son argumentaire de vente mais doit également en informer le département R&D. Une attention particulière est portée sur les agents commerciaux. En contact direct avec la clientèle et les fournisseurs en général, ils sont les premiers vecteurs d'une source continue d'information amont/aval. Représentants de l'entreprise, leurs rôles ne s'arrêtent pas de manière unilatérale. Le suivi de leurs actions ainsi que leur feed-back sont très instructifs non seulement pour le département marketing mais aussi à tous les niveaux de l'entreprise. Lors de mon stage en deuxième année chez LAFARGE PLATRES, j'ai mis en place un système de gestion de base de données sous ACCESS afin d'identifier les actions menées par les commerciaux. Le département marketing n'avait que très peu d'informations en feed-back sur ses produits, ses performances, ses inconvénients, etc. En bref, le département marketing était « aveugle et sourd » quant à sa clientèle professionnelle. Après avoir convaincu les commerciaux et les directeurs régionaux de remplir des fiches de suivi, hebdomadaires et mensuelles, très rapidement ce programme fit remonter de telles informations que nous avons pu mieux cibler les résultats par région, les produits phares, leurs défaillances, de nouvelles attentes développées au département R&D, un meilleur suivi des ventes donc une meilleure planification la production, etc. En somme, deux mois auront suffi pour mettre en place une plate-forme informationnelle qui porte ses fruits à tel point que le système a été étendu à LAFARGE CEMENTS et continue actuellement de fonctionner. De telles possibilités pour développer la diffusion sont nombreuses et très faciles d'accès.

In extenso, on s'aperçoit que la chaîne de valeur de PORTER est un tout informationnel dynamique. Le paradigme serait une entreprise avec un seul local, où cohabiteraient les activités principales avec les activités de soutien. On aborde alors la deuxième approche.

- Le développement informel :

Souvent mal perçu comme par exemple un vecteur de complots, les discussions informelles sont pourtant un levier d'échanges. Les machines à café, cafétérias et autres endroits de rencontres sont plus stratégiques que leurs apparences ! Privilégier ces lieux revient à favoriser les liens unissant les employés de l'entreprise.

L'aspect diffusion dans un réseau informel est capital. Sans un échange équitable d'informations, le réseau se flétrit très rapidement.

Comme on le constate, la diffusion revêt différents aspects mais revient constamment sur une condition indispensable : assurer le flux d'informations. Les effets pervers de la non communication est justement sa transparence. Comment s'apercevoir, de manière ponctuelle, que l'entreprise possède un système de diffusion de l'information déficient ?

La phase de diffusion montre encore une fois la responsabilité et l'implication collective des acteurs dans l'entreprise comme un vecteur de performance.

7. L'intelligence économique dans le monde : une approche mondiale des principaux acteurs

Nous allons axer principalement notre étude à 4 acteurs principaux :

7.1. Le Japon

La culture japonaise s'est appuyée depuis fort longtemps sur le collectif. Les réseaux japonais actuellement sont très puissants et, comme la Chine, la diaspora japonaise utilise un nationalisme fort pour accomplir ses objectifs et se retrouve à travers le monde entier. L'information doit circuler dans une structure participative et répartie. Favorisée par une distance sociale courte, une forte communication interne, comme une forte appartenance à l'entreprise, l'information circule vite, très vite. À tel point que sa rétention est considérée comme une faute grave car cela est perçu comme une offensive ennemie. Mais la puissance japonaise de l'information se trouve dans les réseaux mondiaux japonais. Comme le cite Christian SAUTER : « *la force extraordinaire [de l'industrie japonaise] sont les réseaux de drainage de l'information mondiale et se sont les « serres » du MITI, où poussent les technologies de demain* ». Les Japonais utilisent le technoglobalisme qui est l'intégration de tous les savoir-faire des résultats de recherche disponibles (au niveau mondial) dans le développement de leurs projets. Cela revient à décrire la technologie du « Learn By Watching ». Comme le cite COLTON, « *l'imitation est la forme la plus sincère de la flatterie* » !

Toutefois, le Japon a acquis de nombreuses premières places au niveau mondial et doit désormais bien plus s'appuyer sur ses réseaux pour défendre ses rangs.

Il existe actuellement 9 Sogo-Soshas (grande sociétés de commerce international) dont la puissance en stockage d'informations est inégalée. Avec un CA supérieur à un billion de dollars et plus de 1000 bureaux à travers le monde, les « griffes japonaises » sont très influentes. En outre, elles sont réunies sous un conglomérat à participations croisées (Kereistu) afin d'unir leur force.

En somme, le Japon pratique l'intelligence économique depuis la nuit des temps et se caractérise par son approche de « glocalisation » (tant global que local) mais les stratégies sont menées à long terme avec une exhaustivité des informations toujours requise.

7.2. Les Etats-Unis

Les États-Unis ont comblé leur retard très rapidement notamment depuis l'élection de Bill Clinton en 1994. Le président des États-Unis a fait clairement savoir son intention de soutenir de manière active les entreprises nationales à l'étranger ou à visée mondiale. Plusieurs services bien connus tels que le FBI ou CIA ont ouverts des bureaux spécialisés en matière de renseignements économiques mondiaux. De même, les entreprises ont rapidement compris les enjeux de l'intelligence économique et partagent un sentiment de patriotisme économique à toute épreuve (« Right or Wrong, it's for my country ») surtout à l'étranger ...

7.3. L'Allemagne

L'Allemagne présente des caractéristiques relativement similaires à celles du Japon quant à la pratique de l'intelligence économique. Les structures d'entreprises sont participatives et réparties ; la circulation de l'information est favorisée par le sentiment d'appartenance à un groupe. L'histoire de l'Allemagne a prouvé son souci de renseignements et la précision de sa collecte. De nos jours, les anciens acteurs du renseignement sont chaleureusement reçus dans les services intelligence économique des entreprises. Les entreprises allemandes développent actuellement des réseaux discrets pour les réunir au sein d'un patriotisme économique et linguistique très forts.

7.4. La France

La France est reconnue pour son retard dans l'intégration de la structure d'intelligence économique au sein de l'entreprise par de nombreux spécialistes. Les entreprises françaises soulignant une structure concentrée et peu participative, un individualisme professionnel marqué et une forte distance sociale, l'information a du mal à faire son chemin. En plus, le

facteur social, médiocre, se double d'une forte administration. Pour finir, l'intelligence économique est mal perçue, considérée comme une pratique d'espionnage pur. Les dirigeants français appréhendent les techniques du savoir.

Depuis peu, de nombreux acteurs se sont mobilisés à commencer par Henri MARTRE et la publication 1994 de son rapport « Intelligence économique et stratégies des entreprises » (Cf. [3]). Par ailleurs, une forte mobilisation régionale sous forme de réseaux a vu le jour grâce aux Chambres de Commerce et d'Industries (CCI) et autres organismes publics. Cependant, les entreprises, PME-PMI principalement, n'ont pas le réflexe de s'adresser à ces organismes comme j'ai pu le vérifier lors de mon stage en première année à la Chambre des Métiers D'Avignon malgré les efforts répétés de cette dernière. En revanche, les multinationales se sont déjà dotées de cellules d'intelligence économique dont L'Oréal, qui accorde un souci tout particulier à l'information et à sa recherche (développement d'outils spécifiques en interne). La démarche s'est répandue considérablement et beaucoup de progrès restent à faire ; pour information, « *la France est le 3^{ème} producteur mondial d'information mais demeure seulement le 16^{ème} utilisateur* » [18] !

8. Espionnage et intelligence économique : le débat

Le récent rapport de PricewaterhouseCoopers aux Etats-Unis est accablant : « *In 1999 Fortune 1000, companies sustained losses of more than \$ 45 billion from thefts* » [28].

Le débat revient à savoir si de telles actions sont attribuables à l'intelligence économique.

Un article de Les Echos remet en question l'exclusion de l'espionnage dans les pratiques de l'intelligence économique. Les anciens acteurs « *de services de renseignements d'Etat du temps de la guerre froide se sont reconvertis dans l'intelligence stratégique : il douteux qu'ils aient abandonné pour cela leurs techniques les plus « tordues »* » [21]. En effet, un espion écoute une conversation dans un lieu public ; un acteur de l'intelligence économique peut en faire de même.

Toutefois, on doit relativiser ces techniques. L'intelligence économique se veut transparente. L'acquisition de l'information fermée, donc sensible, s'organise autour d'un réseau relevant du domaine public. La cellule intelligence économique de l'entreprise ne peut prendre des décisions d'espionnage à elle seule car elle engagerait ainsi toute la responsabilité de l'entreprise. Telle que nous l'avons décrite dans cette partie, l'intelligence économique ne s'apparente pas à des techniques d'espionnage. Cependant, il est vain de la dissocier de la

façon dont on va l'utiliser. Si s'informer n'est pas interdit, il est nécessaire de préciser les limites. Les très répandus « ethic officers » aux Etats-Unis, construisent des règles éthiques dans l'entreprise pour la pratique de l'intelligence économique. Elles responsabilisent l'individu, ipso facto il adhère aux valeurs reconnues par le groupe et ce dernier assure, en contrepartie, son soutien dans le respect de la ligne d'action définie.

Les SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals) à travers le monde ont dressé des codes déontologiques de la profession (Cf. Annexe 1 « Code Déontologique de la profession » p. 60).

Ainsi, une telle responsabilité, puisque on ne peut nier la pratique de l'espionnage, ne peut être engagée que par :

8.1. Les agences spécialisées et agents « de l'ombre »

Faire appel à une agence, c'est se dégager de toute responsabilité (clause de discrétion et d'anonymat dans le contrat les liant) et agir de manière « politiquement correcte ». De plus, nombre d'agences spécialisées dans le renseignement « avancé », telles que Kroll Associates, sont de plus en plus sollicitées. Appelées SRP (Sociétés de Renseignements Privés) ou APR (Agences Privées de Recherche), leurs techniques permettent de masquer tant le donneur d'ordres qui les a sollicitées qu'eux-mêmes. Parfois, ces agences spécialisées ne s'arrêtent pas toujours qu'aux seuls renseignements...

Dans une autre mesure, des agents « de l'ombre », détectives privés ou anciens détectives comme militaires, intermédiaires virtuels et personnes extérieures avec un savoir-faire spécialisé sont également sollicités.

Encore une fois, ce domaine ne s'apparente en rien à l'intelligence économique et si ces décisions sont prises, elles le sont au niveau de la Direction Générale.

8.2. Les Etats

Les Etats se sont reconvertis. Du moins dans la sphère occidentale. GERGORIN J.-L., Administrateur du Groupe MATRA-HACHETTE cite : « *On ne souligne jamais assez le changement de la politique américaine à partir de 1993 avec l'élection de Bill Clinton. Cette grande puissance, soudain privée d'ennemis, s'est retrouvée remobilisée dans le cadre de la guerre économique* ». FBI, CIA et plus particulièrement la NSA (National Security Agency) ouvrent de plus en plus grand les oreilles sur ce qui les entoure. Le système Echelon, qui actuellement même suscite le sujet d'une enquête de la Commission Européenne (nombreux articles pour référence dans www.wired.com/) permet de filtrer plus de 2 millions de conversations à la minute [21]. Toutes les entreprises françaises, entre autres, sont sûres d'avoir leurs « épieurs linguistiques » à Menwith Hill (site des systèmes d'écoute en Angleterre). Ainsi, coups de téléphones, fax et e-mails sont directement déviés par Echelon et interceptés selon des mots clefs. « *On prête à la NSA une influence déterminante dans l'octroi d'un contrat d'1,3 milliards de \$ à Raytheon, en 1994, au Brésil, au détriment de Thomson-CSF. Airbus aurait aussi perdu, cette année-là, un contrat de 6 milliards de \$ en Arabie Saoudite, au profit de Boeing McDonnell.* » [21]. Des suppositions qui se corroborent par le fait que plus l'enjeu est élevé, plus on a tendance à y tendre... Par tous les moyens ! Les conclusions sont claires : « *une nouvelle enquête du Parlement européen, [...], conclurait que, grâce à Echelon, les Etats-Unis se livrent à un espionnage économique de grande ampleur de l'UE* » [21].

Cet exemple met bien en valeur le nouveau rôle des Etats. La France, considérée souvent par les Américains comme « le Japon de l'Europe » n'en demeure pas moins une tête de proue avec la DST par exemple. La diplomatie bilatérale se base sur le « donnant-donnant » et tous les moyens sont utilisés pour faire réussir ses entreprises nationales à l'étranger.

James WOOSLEY, ancien Directeur de la CIA, déclarait : « *nous vivons dans une jungle infestée d'une incroyable quantité de serpents venimeux. D'une certaine façon, il était plus facile de suivre le dragon communiste à la trace* » [21].

Une fois de plus ces actions sont indirectes et les entreprises en bénéficiant ne sont pas responsables de tels actes.

En somme, l'espionnage n'est pas une pratique de l'intelligence économique si cette dernière a été clairement identifiée au sein de l'entreprise. Cependant, l'entreprise pourra recourir à de telles méthodes de manière indirecte, par un tiers pour un anonymat total.

II °) GUERRE DE L'INFORMATION : AGIR

N.B. : Le langage militaire inspire abondamment les termes utilisés dans l'intelligence économique.

1. Présentation du concept de l'infowar

« Infowar » est un rapprochement de « Information & Warfare » ; *« ce concept a pris de l'essor au moment de la guerre du golfe et par suite de l'accroissement des échanges informatisés, dans un contexte militaire, la guerre de l'information cible les informations et les fonctions informationnelles de l'ennemi, tout en cherchant à protéger son propre système, avec pour objectif de dégrader le système de décision ou de commandement adverse »* [9].

Les même auteurs définissent l'infowar comme une *« lutte pour le contrôle de l'information, élément clef de pouvoir et de richesse dans le monde contemporain »*. Par ailleurs, LEVET J.-

L. nous propose une définition plus pratique : *« la guerre de l'information est l'utilisation offensive de l'information afin d'affaiblir, de déstabiliser ou de détruire un adversaire »* [22].

Nous observons deux caractères : l'information (propriété de la source) et la cible (le récepteur).

L'infoguerre modélise l'information pour le récepteur afin qu'il consente aux objectifs voulus par l'émetteur (guerre psychologique ou PSYOPS pour « psychologist operations »).

Considérons la matrice suivante sur la modélisation des stratégies de déstabilisation entre la source et le destinataire :

		SOURCE		Objectifs
		Connue	Inconnue	
DESTINATAIRE	1 acteur ou un groupe restreint	Contre-information	Désinformation	Intoxication Court terme
	Masse	Propagande	Rumeurs	Semer le doute Long terme
Objectifs		Manipulation directe, attaque frontale	Manipulation indirecte, souterraine	

Suivant la cible et la fiabilité de la source, les techniques de manipulation changent. Définissons les notions de la matrice :

- Contre-information : Christian HARBULOT définit « *La contre-information [...] comme l'ensemble des actions de communication qui, grâce à une information pertinente ouverte, argumentée, non manipulée et vérifiable permettent d'atténuer, d'annuler ou de retourner contre son instigateur une attaque par l'information* ». Vérifiée, la contre-information permet à son propriétaire de se faire connaître (sortir du « brouillard de guerre » de Clausewitz) et de s'appuyer sur des faits déstabilisateurs, renforcés par des leaders d'opinion (destinataire primaire : un groupe d'individus restreint, voir unique – le concurrent, les prescripteurs,...-).
- Désinformation : une « *manœuvre mensongère ou bien le résultat de cette manœuvre* » [23]. Du fait de sa déformation et de son caractère infondé, la source demeure invisible. La désinformation nécessite la collaboration d'un groupe d'individus restreint, voir unique, pour l'aider à ne pas scinder son « faux-message » ; la force de la désinformation consiste dans la concentration des forces autour d'un « faux-message » unique, partagé et soutenu par tous.

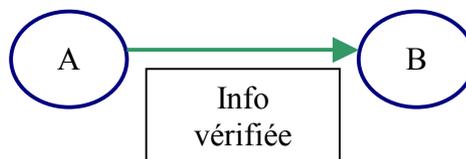
- **Intoxication** : « synonyme de désinformation en termes de renseignement. En général, c'est l'influence sur les facultés de jugement d'une personne ou d'un groupe de personnes tendant à leur faire perdre leur sens critique » [23].
- **Propagande** : la propagande est une contre-information grande envergure (cible large), diffusée à l'ensemble de la population. La propagande a un caractère moins fondé ; elle se base en général sur des événements qui altèrent l'image de la cible à long terme.
- **Rumeurs** : la rumeur est polymorphe, sous forme de code. L'ensemble de la population va la décoder à sa manière et la déformer. De ce fait, il résulte d'une rumeur bien orchestrée une variété impressionnante de préjugés, difficilement captables, donc difficiles à contre-attaquer. A l'instar de certains missiles (Mavericks,...), les rumeurs sont de type « fire & forget »...

L'infoguerre est à proprement parler d'une manipulation qui peut revêtir deux caractéristiques :

A : émetteur

B : récepteur

Manipulation directe



Manipulation indirecte



En somme, la manipulation directe est une stratégie PUSH et la manipulation indirecte (ou souterraine) PULL :

	PUSH	PULL
Moyen de déstabilisation	Propagande	Rumeurs
Coûts	Elevés	Très faibles
Niveau du risque	Elevé	Faible
Source	Connue et fiable	Inconnue
Contenu	Fondé	Infondé
Type d'attaque	Frontale de forte intensité	Attaque indirecte
Résultat	Effet boule de neige	Attente d'un feed-back polymorphe
Acteurs engagés	Leaders d'opinions => tous	Tous => leaders d'opinions

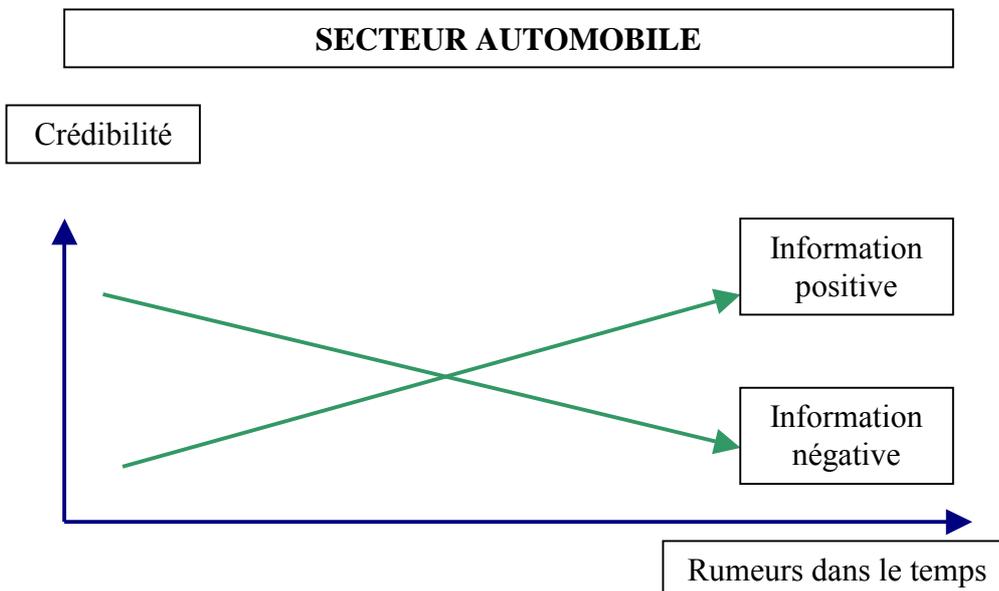
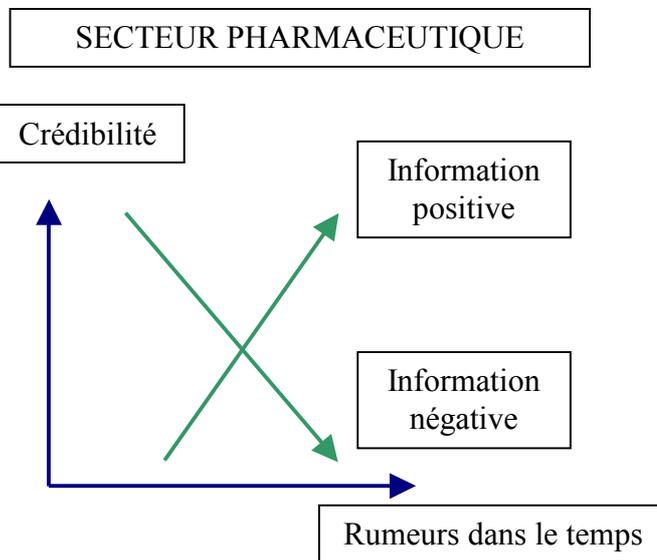
2. L'étude de l'environnement : le vecteur offensif

Si la déstabilisation est une forme d'attaque, l'environnement est son arme. Le principe d'une bonne déstabilisation n'est pas de se focaliser sur sa cible mais sur ce qui l'entoure. L'émetteur engage une véritable guerre psychologique. Les appuis indirects sous influence et issus de l'environnement vont agir pour elle sous des ordres habilement masqués. Pour ce faire, l'émetteur doit étudier l'environnement et raisonner à sa place. Plusieurs variables doivent être étudiées.

2.1. Le secteur

Suivant le secteur d'activité, les stratégies de déstabilisation vont sensiblement changer. Considérons les secteurs pharmaceutique et automobile. Le premier est relativement peu à la portée de la population. La connaissance de la composition des médicaments est moins répandue que celle concernant le nouveau moteur Hdi par exemple. La population est plus instruite dans le domaine automobile (plus accessible) et, de ce fait, sera beaucoup plus difficile à manipuler.

Analysons les balises crédibilité/rumeurs de ces deux secteurs :



Illustrons ces balises par deux exemples respectifs :

- Lors de la recherche de médicaments contre le cancer, le laboratoire Pfizer s'aperçoit de certaines vertus d'un de ses produits. Le Sildenafil, ou Viagra, a été introduit sur le territoire français par une habile manipulation d'un journal télévisé comme un antidépresseur ; « 5000 praticiens en auraient été les destinataires » [10]. Le tapage médiatique qui s'en suivit fut extraordinaire ! Le secteur pharmaceutique touche directement la santé du consommateur. La crédibilité est en conséquence très sensible.
- A contrario, le secteur automobile se fonde sur une crédibilité plus stable. Mercedes, suite à l'échec de l'essai de la Classe A, a été « soutenu » par le public grâce à son image de marque. En effet, la crédibilité acquise dans le secteur automobile est le fruit d'un travail construit à long terme.

Pour résumer, la perception des individus dans un secteur d'activité doit bien être identifiée. Ne pas connaître ses armes peut très vite se retourner contre soi.

2.2. Le concurrent : la cible secondaire mais finale

L'objectif d'une stratégie indirecte revient à toucher un point considéré soit hors de portée soit trop sensible pour permettre un engagement direct. Dans cet objectif, il est nécessaire de toucher un point faible du point fort. C'est justement en déstabilisant le point fort de l'adversaire que les dégâts causés seront maximums. De manière générale, l'attaque se porte sur l'image de marque ou sur l'activité elle-même. Le concurrent ne pourra rivaliser qu'en menant une contre-attaque vers l'ensemble de la population. Pour cette raison, les manipulations indirectes, souterraines sont très efficaces. Par ailleurs, il convient de savoir si le concurrent est un non-réactif, un pro-actif, un réactif sélectif ou un réactif virulent. En d'autres termes, quelles sont issues de secours des concurrents face à une attaque déstabilisatrice ? L'instigateur d'une telle attaque constituera au mieux le mapping des ressources d'influence du ou des concurrents.

2.3. Les leaders d'opinion : les nœuds de communication

Les leaders d'opinion sont considérés comme la première des cibles/outils. Ils apparaissent par définition plus convaincants et, en plus, rediffusent l'information. Ils agissent en quelque sorte comme des relais d'information. Toute stratégie de manipulation gagne d'être axée sur eux. Comme dans l'exemple des médicaments, les médecins (prescripteurs) sont les premiers visés et utilisés.

Les journalistes jouent non seulement les leaders d'opinion mais sont plus accessibles. Pour le journaliste, l'information est matière à diffusion. De plus, ils n'ont pas le temps de la recouper et les « scoops » sont très prisés (technique de la « carotte » ou du « tuyau ensorcelé » qui consiste à fournir un « scoop » adapté selon le média en espérant son utilisation en cas d'urgence).

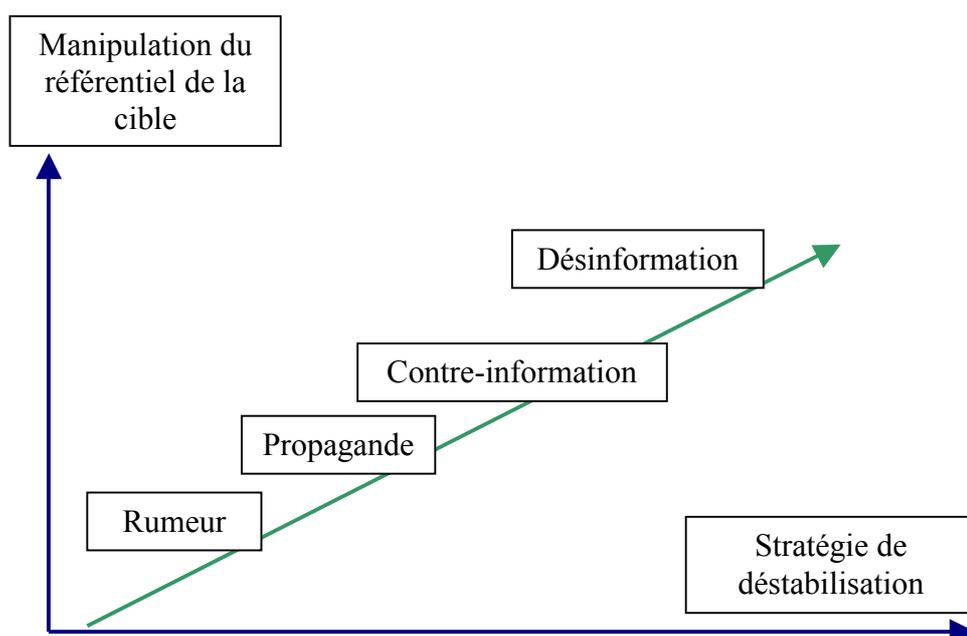
Par ailleurs, certains groupes industriels achètent les médias ; le support rêvé pour diffuser des stratégies d'influence ou étouffer certaines affaires (Cf. [24]). Daniel Schneidermann, journaliste à « Le Monde » et présentateur de l'émission « Arrêt sur image » de Arte dénonce : « *Capital, émission phare de l'investigation économique n'a jamais consacré d'enquête au scandale de l'eau : La Lyonnaise des Eaux est actionnaire de M6* » [24].

On apprend que le journal Investir est possédé par Bernard ARNAULT, PDG de LVMH, le « Journal des Finances » par Serge DASSAUT et son fils, TF1 par Bouygues, « Libération » par Jérôme SEYDOUX, PDG de Pathé, Canal+ par Vivendi,...

Contrôler les médias est prioritaire pour réussir toute opération de manipulation ou de déstabilisation.

2.4. L'ensemble de la population

L'ensemble de la population est peu à peu touchée par la répercussion d'information provoquée par les leaders d'opinion. Au minimum, l'accès à leur référentiel sera « allégé » (cas de la rumeur), au maximum il sera « modifié » (désinformation). On comprend dès lors le rôle stratégique des leaders d'opinion. Le graphique ci-contre présente le degré de manipulation selon la stratégie de déstabilisation :

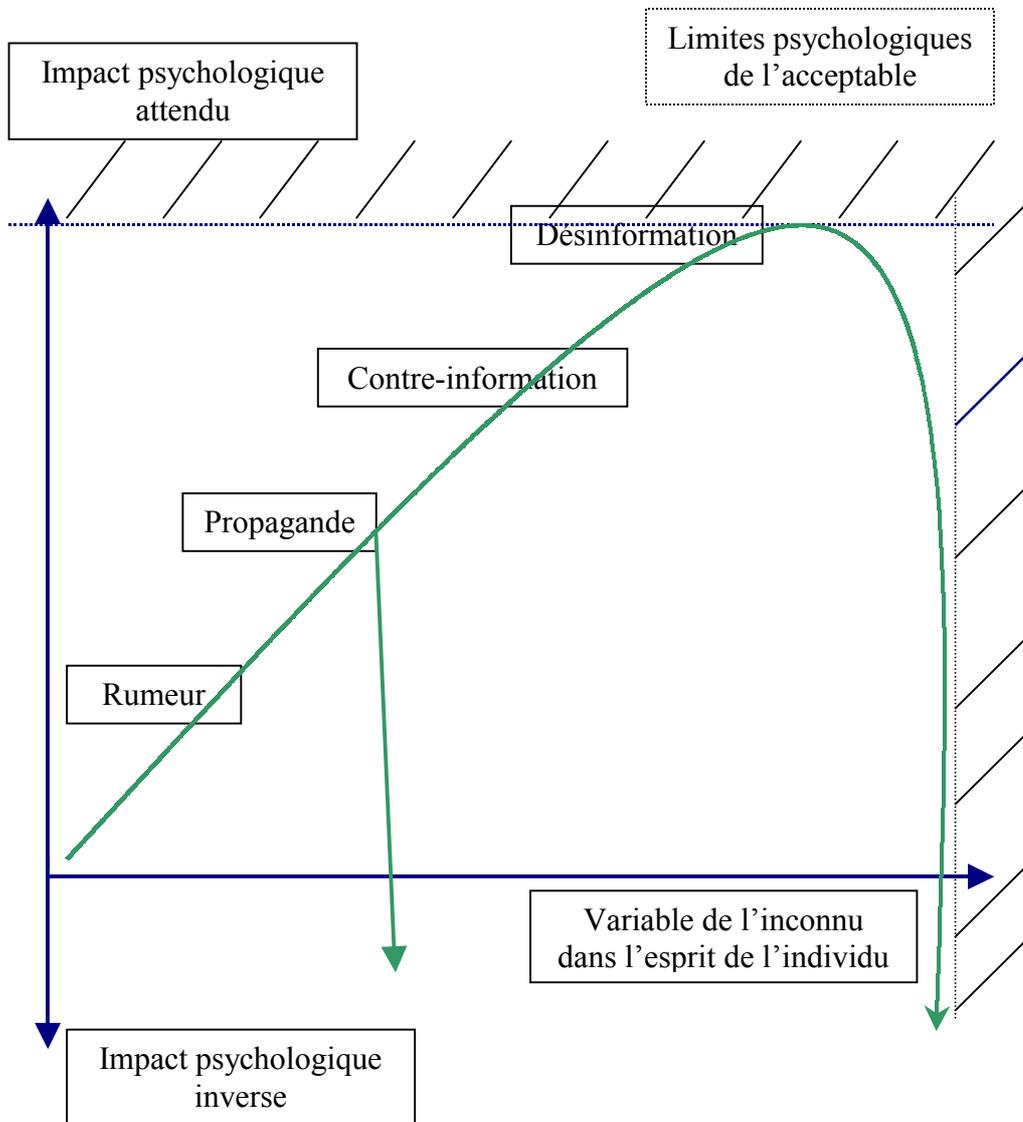


La rumeur nécessite peu pour convaincre les individus. Le principe est de lâcher un doute pour le faire « fructifier » (« il n'y a pas de fumée sans feu » ou, comme le cite TALLEYRAND, « *calomnier ! Il en restera toujours quelque chose* »).

La propagande (diffusion active) est plus soutenue que la rumeur (diffusion passive). Les individus adhèrent au principe et, à leur tour, le soutiennent.

La désinformation et la contre-information sont difficiles à classer. Une désinformation nécessite beaucoup plus de manipulations, donc de changements dans le référentiel de l'individu que la contre-information. Logiquement, faire admettre une information « fausse » et non démentie est beaucoup plus délicat que transmettre une information vérifiée et démontrée. Cependant, démontrer une information réelle remet en cause le référentiel déjà établi de l'individu (information connue) tandis que prouver une information fausse se forme très souvent sur une information inconnue du référentiel de l'individu, donc sans sens critique réel.

Le degré d'intoxication de ces méthodes résulte de l'impact psychologique sur l'individu soit par la remise en cause d'un fait jusque là jamais imaginé par l'individu, soit par la remise en cause d'un fait déjà connu. Reprenons le schéma ci-dessus, et ajoutons deux nouvelles variables :



Nous sommes en mesure de classer les stratégies de manipulation selon le degré d'intoxication. Il convient de mettre une limite psychologique de l'acceptable car l'individu n'est tout de même pas dénué de tout référentiel lui permettant de faire des liens et ainsi de présenter un sens critique.

Retenons le caractère risqué : l'impact psychologique inverse est provoqué seulement par la propagande et, in extenso, par toute manœuvre d'intoxication non vérifiée de source connue.

Plus la courbe d'intoxication est importante, plus l'impact psychologique inverse sera conséquent.

La rumeur n'a pas d'impact psychologique négatif puisque la source est inconnue (pas de responsable) et, d'autre part, une fois la rumeur mise à jour, elle ne va pas concéder un « plus » pour celui qui l'a subit ; en effet, pourquoi attribuer une meilleure perception après une attaque de ce type à la cible ?

En revanche, la propagande est activée selon une source identifiée. La prise de risque de l'émetteur est fort ; même si le contenu de l'action est vérifié (contrairement à la rumeur et désinformation), cette action peut se retourner contre elle. En cas d'échec, un impact négatif lui sera attribué pour le tort qu'elle a causé non seulement envers la cible directe (l'ensemble des individus) mais aussi et surtout envers la cible indirecte (l'objet de la propagande). Pour cette raison, il convient d'analyser les ripostes possibles et l'historique des schémas réactionnels de la cible finale.

La contre-information ne peut subir d'impact psychologique négatif puisqu'elle se base sur des informations vérifiées, de sources sûres.

Enfin, la désinformation est très risquée. A l'instar de la rumeur, l'émetteur est protégé par l'anonymat. En général, elle se situe au bord des limites psychologiques de l'acceptable mais les dépassent parfois (dans le cas des sectes, exemple extrême, l'objectif est de modifier complètement le référentiel des individus pour un contrôle total).

En somme, l'étude de l'environnement (secteur d'activité, concurrents, leaders d'opinion et l'ensemble de la population) est déterminante pour toute démarche de déstabilisation.

3. La désinformation et les rumeurs : la stratégie indirecte par excellence

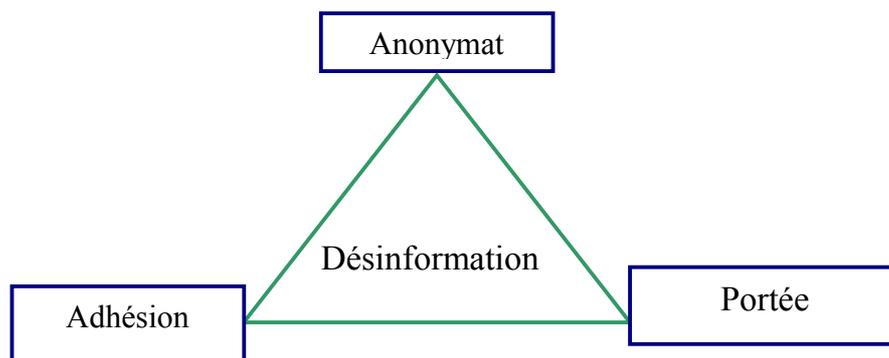
3.1. La désinformation

Le terme désinformation est utilisé pour décrire toute action mensongère de déstabilisation envers un individu ou un groupe de personnes spécifiques. De nos jours, cette dénomination s'est étendue à toute action de manipulation se basant sur des faits mensongers (rumeurs,...).

Elle revêt plusieurs formes : fausse annonce d'une recherche d'employés, contrats douteux et optimisme de résultats pour faire monter le cours d'une action (Cf. Annexe 2 « USA : la SEC porte plainte contre un site financier » p), etc. Cependant, les conséquences, lorsque la source a été identifiée, sont graves : « *En 1993, Lord KING, PDG de BA [British Airways], doit présenter publiquement des excuses publiques à Virgin Atlanta pour la campagne d'espionnage et de fausses informations menées par ses employés (amende de 25 millions de francs en dédommagement)* » [11].

L'anonymat est ainsi primordial. Le degré d'intoxication (perte de sens critique et adhésion à des idées voulues) en est plus fort. La phase embryonnaire de la désinformation ne doit surtout pas être mise à jour avant l'adhésion des leaders d'opinion ; sinon l'ensemble de l'opération est vouée à l'échec avec de surcroît son éventuelle identification.

« *Une bonne désinformation n'est pas réversible, elle doit fonctionner à sens unique* » [12], Nicolas KAPFERER ne s'est pas trompé ; elle oblige l'adhésion au concept de la désinformation. Nous notons trois concepts clefs dans le processus de désinformation :



L'anonymat et l'adhésion sont deux conditions élémentaires déjà abordées. La portée désigne le degré de pénétration de la désinformation dans l'esprit des individus (cible directe) et, ipso facto, sur la cible finale. Le choix des leaders d'opinion se réalise en fonction des vecteurs de

diffusion. Contrairement aux rumeurs, le contenu de la désinformation doit être le moins possible déformée pour :

- Lui conférer un aspect réaliste (cohérence)
- Etre confirmée par plusieurs sources (partage)
- Concentrer l'attaque sur un point précis (convergence)
- En somme ressembler à une contre-information (recherche de plausibilité maximale) mais dont on a « oublié la source »

Ainsi, la désinformation confirme son caractère informationnel fort (et parfois dépassant la limite psychologique de l'acceptable de l'individu) afin que son message soit cohérent et puisse concentrer sa puissance (à l'inverse de la rumeur).

Ceci confirme la matrice sur la modélisation des stratégies de déstabilisation entre la source et le destinataire (Cf. p 35). La déstabilisation est utilisée auprès d'un nombre restreint d'individus (voir unique), la plupart leaders d'opinion, qui se chargeront de transmettre le « faux-message » le plus correctement possible. A l'inverse, la rumeur prendra toute sa signification par la déformation du « faux-message » initial, opération réalisée par la masse.

Prenons un exemple : une entreprise A, de petite envergure, souhaite lancer un nouveau produit. Or, elle a eu écho d'une multinationale B en quête de diversification qui a les mêmes ambitions qu'elle sur le même marché avec, de surcroît, un produit meilleur (meilleure R&D). Ne souhaitant pas perdre ce marché vitale pour elle, notre petite entreprise A met en place une cellule de crise afin de contrer la sortie du produit concurrent.

Le secteur est nouveau ; les futurs consommateurs ne sont pas instruits sur ce secteur d'activité. Ils sont donc sujets à la manipulation. De plus, grâce à notre appartenance à ce marché, nous connaissons plus ou moins leurs référentiels et les toiles d'influences principales.

Le concurrent est tel qu'une attaque frontale signifie la perte de notre entreprise, voire le lancement d'une OPA agressive... On va donc opter pour une stratégie de déstabilisation indirecte. Ils ont les moyens de lancer rapidement le produit ; il faut agir vite, et à court terme. Lançons alors une manœuvre de déstabilisation (cf. matrice de modélisation des stratégies de déstabilisation entre la source et le destinataire p35). Adressons-nous à des journalistes locaux pour faire croire au lancement imminent d'un produit meilleur que le leur (« faux-message »), à moindre coût grâce à notre spécialisation dans ce domaine (courbe d'apprentissage), et que nous disposons de toutes les données nécessaires sur le marché (contrats déjà obtenus) ainsi que les appuis des collectivités locales et institutionnelles (lobbying) nécessaires (devant de fortes barrières à l'entrée...). Dans le cas d'un entêtement de B, on manipulera la toile

d'influence pour retarder son implantation grâce à des problèmes de normes, composants douteux, (...), et l'ensemble de la population.

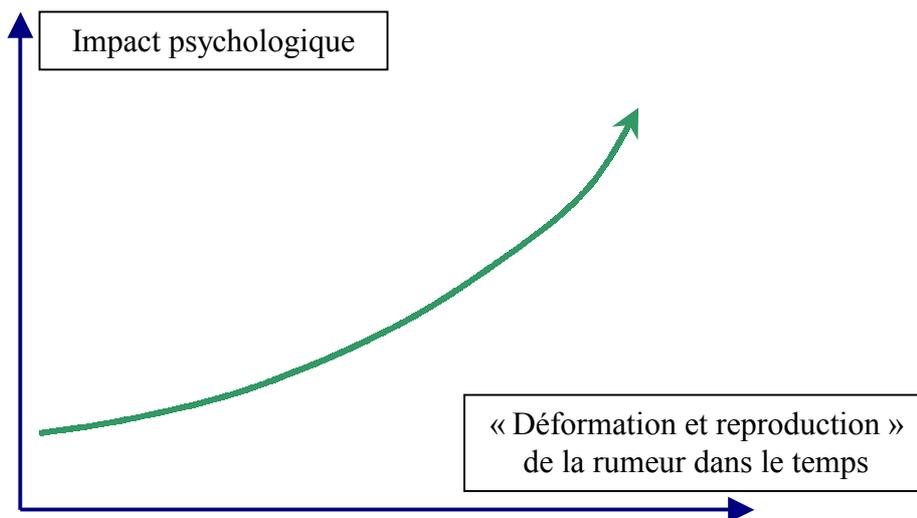
Quelle sera la réaction de l'entreprise B ?

Beaucoup d'entreprises recourent, de plus en plus, à cette anecdote. Pour reprendre l'histoire, dans la mesure où B a abandonné le marché, A pourra sortir son produit tranquillement, de moins bonne qualité mais, de toute manière, personne n'aura connu celui du concurrent...

3.2. Les rumeurs

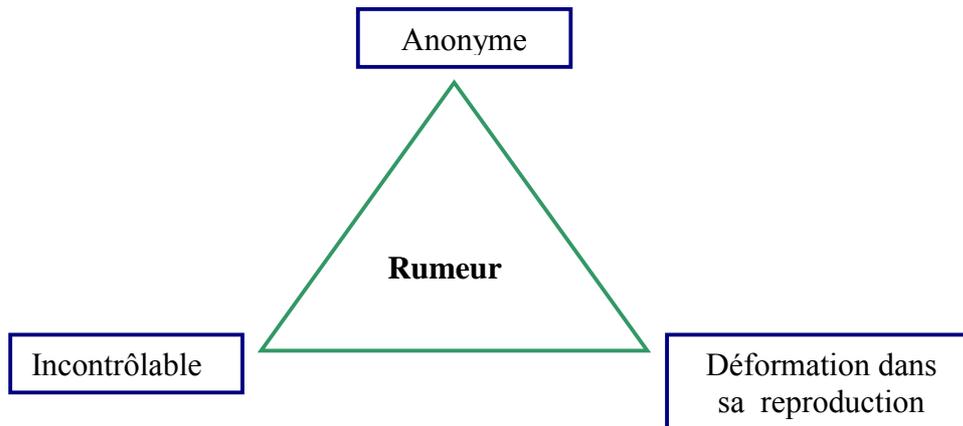
« L'affaiblissement ou l'élimination d'un adversaire est possible grâce à un usage habile d'une rumeur ponctuelle ou répétitive savamment diffusée » [13].

La rumeur est très efficace. Son caractère polymorphe rend difficile une contre-attaque. En fait, plus la rumeur se développe, plus elle devient puissante.



Si la cible indirecte ne réagit pas immédiatement, elle aura du mal à reconquérir son marché et son image.

Les caractéristiques de la rumeur sont :



A l'inverse de la contre-information ou de la désinformation, la rumeur se passe de leaders d'opinion et s'adresse directement à l'ensemble de la population. On en déduit que la rumeur est une attaque très floue, à long terme (cause de son expansion non soutenue par les leaders d'opinion). Ainsi, sa portée est initialement réduite (la rumeur peut ne pas avoir de suivi) mais la rumeur se nourrit de variantes, de déformations qui la transporte et la développe, tel un virus informatique (Cf. Annexe « Rumeurs Internet » p).

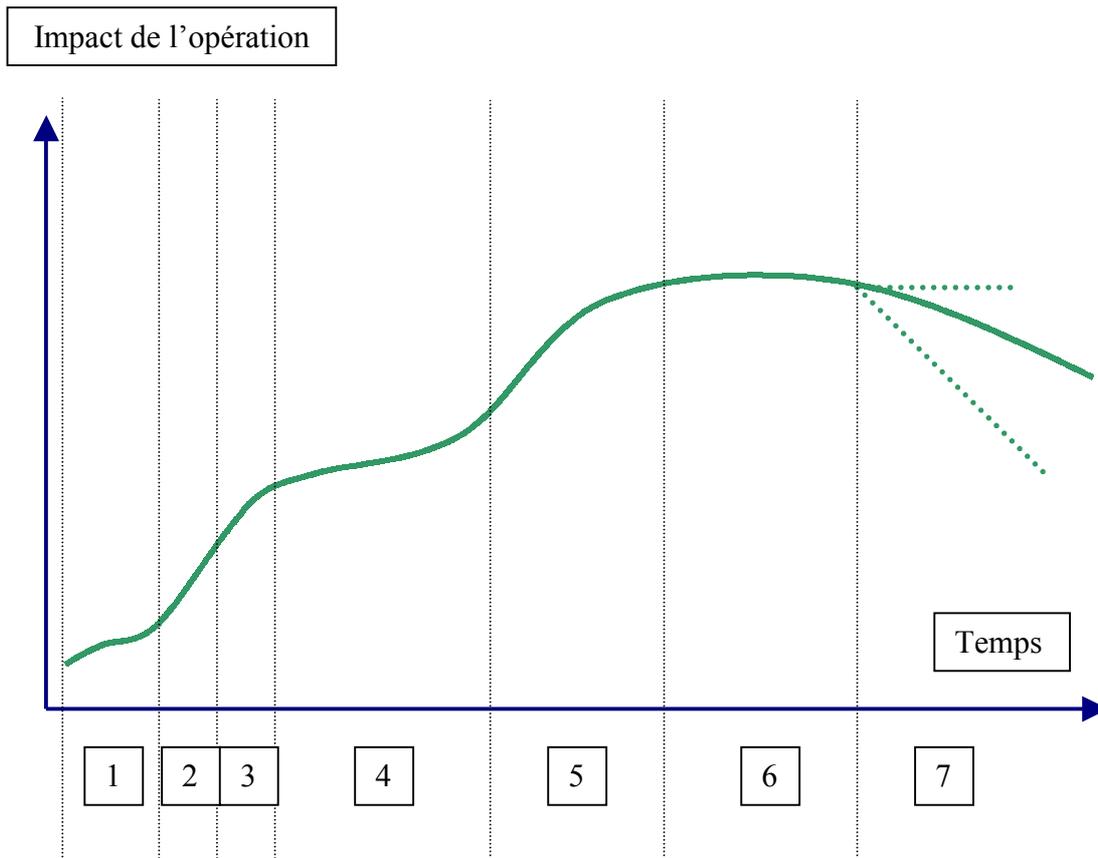
« *La rumeur ne coûte rien, ce n'est pas son moindre avantage* » [12]. Effectivement, la rumeur a un très faible coût d'accès. De plus, Internet favorise ce genre d'attaque.

Guy Baron le souligne bien : « *le cyberspace confère aux informations dénuées de tout fondement une apparence de vérité tant qu'elles ne sont pas contredites et cela d'autant plus que le flot d'informations provoque un comportement d'enregistrement sans souci de vérification* » [23].

4. La manipulation directe

4.1. Le lien contre-information et propagande

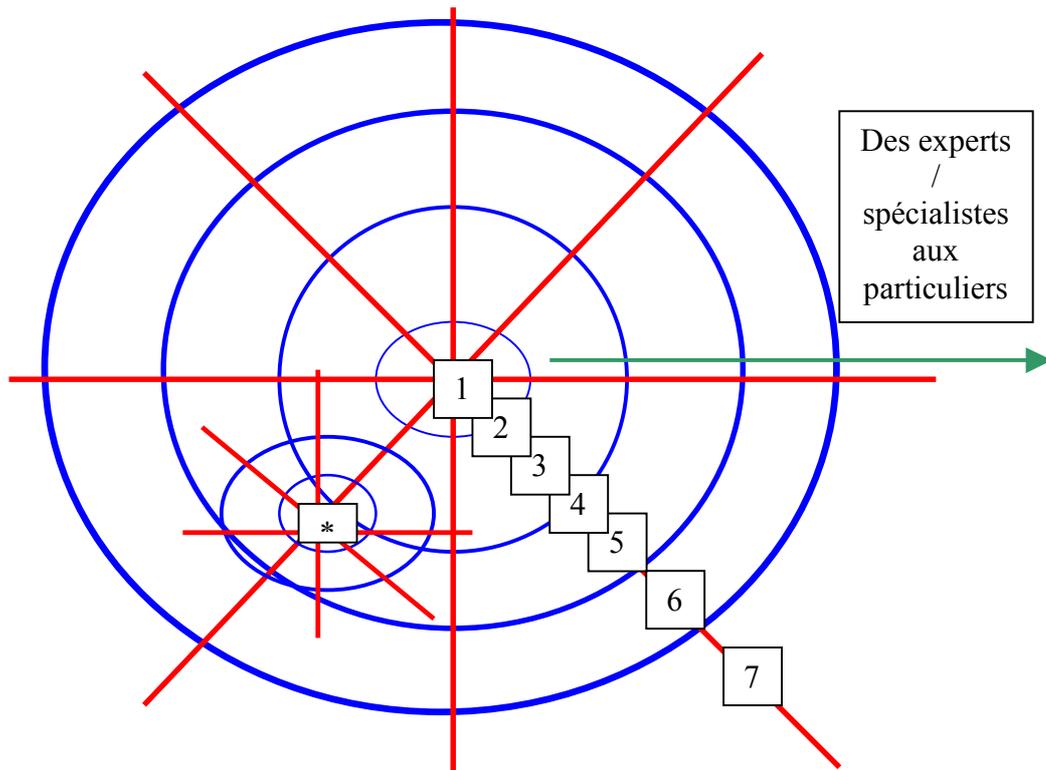
Caractérisons la manipulation directe par un cycle de vie :



- 1 : Phase de manipulation embryonnaire (« signal faible »)
- 2 : Phase de manipulation introductive (signaux faibles répétés)
- 3 : Propagande au niveau des experts/spécialistes
- 4 : Attente de propagation de la part du 1^{er} cercle des experts (diffusion en cascade »)
- 5 : Phase de forte diffusion (banalisation de l'information, propagande de masse)
- 6 : Maturité de la propagande (impact psychologique)
- 7 : Déclin proportionnel à l'intensité de l'impact

On s'aperçoit bien souvent que la contre-information se transforme en propagande (création d'association,...).

Dressons le mapping de l'impact psychologique qui complète le cycle de vie de la manipulation (les numéros reportent aux phases du cycle de vie) :



***** : L'effet boule neige va toucher une personne qui va elle-même se faire l'épicentre de la divulgation de cette information, et ainsi de suite (de la boule de neige à l'avalanche).

4.2. La propagande

Très utilisée lors des guerres, la propagande joue sur l'agitation des émotions, l'insécurité et l'ambiguïté du langage. Cette méthode essaie de retirer toute règle de logique, l'objectif étant de réduire au maximum le processus de réflexion afin de créer un symbole négatif. (Cf. Annexe 4 « Affaire Totalfina »). L'axe se déroule selon 3 principes : la cause, le responsable et le résultat (marée noire, Total, irresponsable, boycott des produits,...). La propagande peut être également employée comme une fondation pour manipuler plus facilement ensuite du fait de la certitude des affirmations premières (lancement de désinformations ou de rumeurs).

4.3. La contre-information

La contre-information est très risquée pour l'entreprise. Il est important de tenir compte d'un éventuel retournement de situation. L'information véhiculée ne doit pas être aussi « simpliste » que celle de la propagande. En effet, ce sont des leaders d'opinion qui soutiennent les faits après les avoir vérifiés. En aucun cas le public lui-même doit pouvoir fournir cette vérification. Le cas échéant, le concurrent peut prétendre à des manipulations et origines douteuses du fait du caractère « grossier » des faits (« Jamais nous nous serions permis de faire ça, c'est trop gros flagrant, ... »). En somme, les résultats d'une contre-information s'avère très positifs et renforce même l'image de l'instigateur ; cependant, il ne faut pas perdre de vue que l'entreprise s'est engagée publiquement et doit avoir l'entier soutien de ses leaders d'opinion, convaincus.

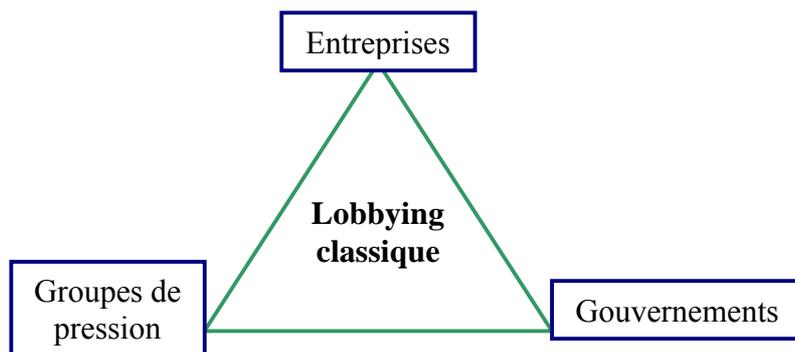
5. Le lobbying institutionnel, corporate et néo-lobbying

5.1. Le lobbying institutionnel

Le lobbying classique ou institutionnel se traduit par « *toute activité qui consiste à influencer directement ou indirectement toute intervention ou décision des pouvoirs publics* » [14].

A l'international, les objectifs sont doubles : influencer le gouvernement étranger en engageant son propre gouvernement.

Le but est donc de déstabiliser la cible par un jeu de réseaux d'influence engagés « *pour que l'échiquier des pouvoirs ne soit pas toujours le théâtre des « échec et mat » des entreprises, chaque pion se doit de devenir une pièce* » [15].

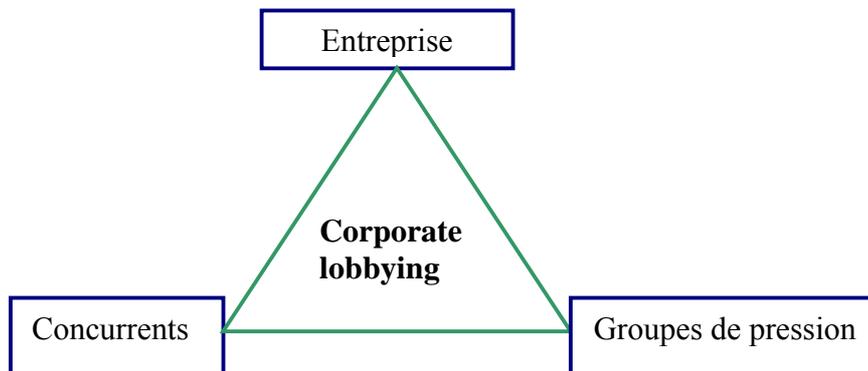


Le lobbying se caractérise par le pluralisme, « *la diversité, l'hétérogénéité donc de l'absence d'unités* » [16]. Des groupes de guérilla peuvent ainsi monter de façon sporadique des cellules de lobbying suivant le contexte ; « *il n'y a pas de véritables structures originales et spécifiques des groupes de pression* » [16].

Nous soulignons encore la notion de coopération ; la réunion de concurrents au sein des groupes de pression engendre une relation « gagnant-gagnant » afin d'améliorer le secteur.

5.2. Corporate lobbying

De nouvelles formes de lobbying commencent à émerger. Le « lobbying corporate », exprime le besoin de réorienter le lobbying classique vers une relation plus « business-to-business » et non « business-institutionnel ». Cela se traduit par l'action de groupes de pression directement sur d'autres entreprises (actions au niveau des fournisseurs, distributeurs, ..., qui relèvent de la veille commerciales). Une fois de plus, le lobbying s'adapte au « flou complexe » dans le contexte actuel et face au basculement du pouvoir au profit des multinationales.



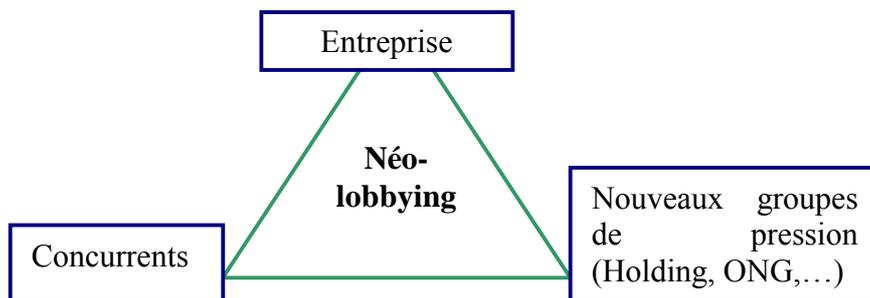
5.3. Vers un néo-lobbying

Des pratiques d'influence se tournent par exemple vers les Organisations Non Gouvernementales (ONG), très puissantes. Les premières comme les dernières se développent considérablement. Une ONG est un réseau d'influence par excellence. Sa concentration d'efforts dans un domaine particulier la rend puissante et influente. La nouvelle politique américaine d'exportation pour « envahir » l'Afrique se base dessus (www.geoscopie.com/themes/t771pun.html) ; les ONG, sources d'aide et de soutien, défendent certains droits. Tout comme le lobbyiste classique, les ONG sont l'intermédiaire avec l'institutionnel, les entreprises et la population. Greenpeace depuis 1985 a conquis des

millions de partisans à travers le monde, et ses domaines d’actions sont très influentes (Cf. Annexe 5 « Greenpeace Vs. Shell »). La conquête de ces partisans occasionnent en retour des dons et certaine entreprises peuvent attendre « un retour sur investissement » comme pour l’ONG Transparency International. « *L’indépendance paraît [...] relative quand on regarde les liens qu’entretient Transparency International avec les majors américaines (General Motor, Ford, IBM, Lockheed Martin, Pfizer, Pharmaceuticals,...) très connues en Europe pour leur moralité suspecte* » [30]. L’auteur n’hésite pas à parler « *des dirigeants bien dirigés* » [30].

Les ONG sont à considérées comme potentiellement dangereuses car manipulables et à intégrer dans la toile d’influence comme une filiale de déstabilisation.

De même, si les Holdings (ou entités dérivées) sont un regroupement d’entreprises sous forme de prises de participation financière, les activités de pression interne ne sont pas à exclure (compétition interne). Dans le cas Granada/Forte, on constate qu’un cabinet de gestion de portefeuille a du choisir un des deux actionnaires pour favoriser l’OPA agressive (Cf. Annexe 6 « Granada Vs. Forte »).

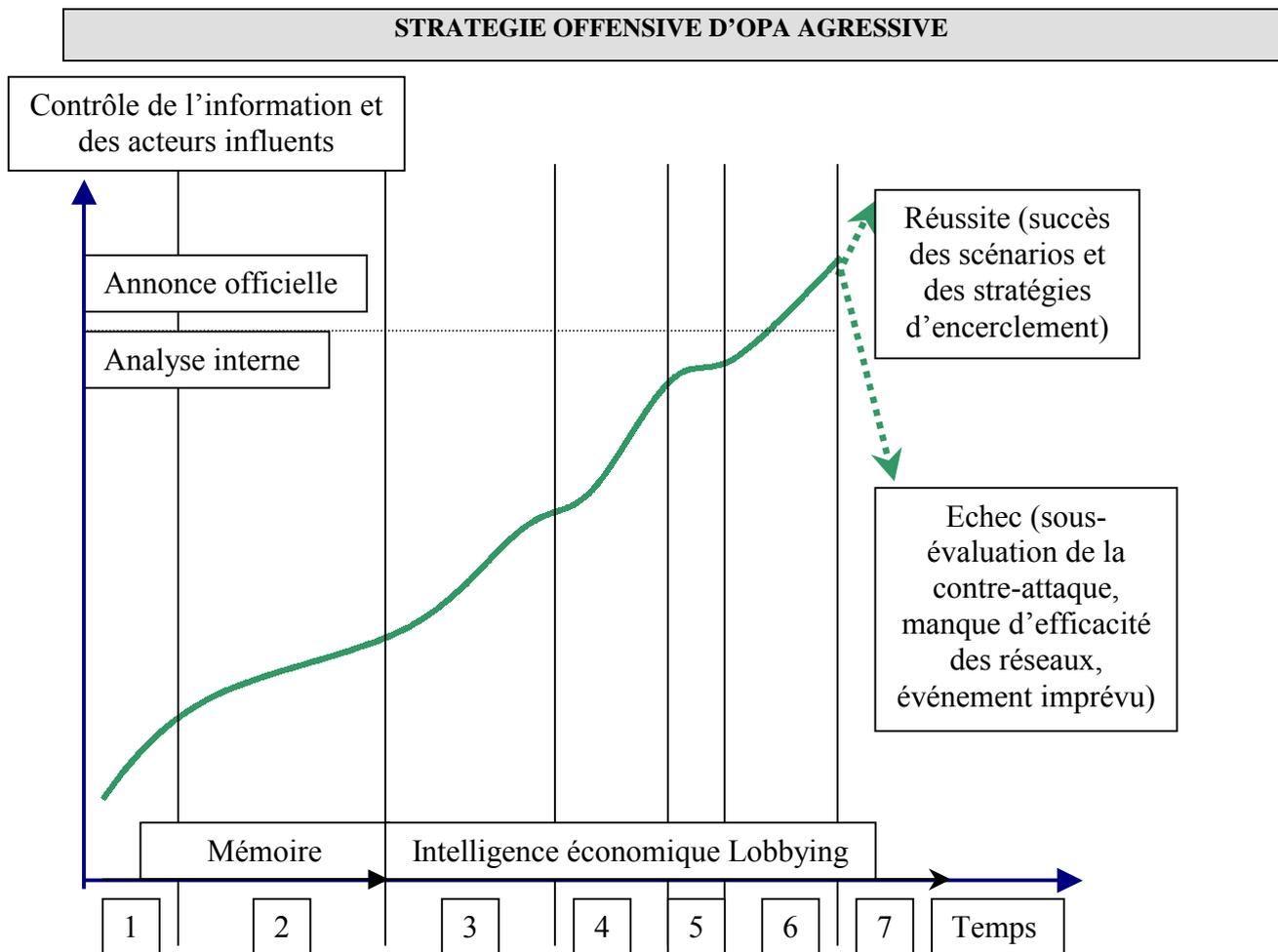


6. Analyse de déstabilisation dans les OPA agressives

Nous avons énuméré quelques formes de manipulations et stratégies d’influence. Evidemment, ces techniques se combinent dans la réalité comme dans le processus d’une OPA agressive, qui résumant bien l’ensemble de ce chapitre. Lors de la déclaration d’une OPA agressive, le jeu de déstabilisation bat son plein et dans l’exemple de Granada/Forte, tout est bon pour réussir à remporter le « match » aux allures d’un tournoi de tennis !

Considérons les graphiques de la stratégie offensive (du prédateur), défensive (de la proie) et enfin préventive.

6.1. Stratégie offensive



1 : Prise d'intérêt de l'entreprise cible (coût et contribution à l'entreprise prédatrice), constitution d'une mémoire (recherche documentaire)

2 : Mise à jour de l'information ; historique du processus de décision (historique stratégique) et objectifs de la proie ; dossiers des acteurs de l'entreprise visée ; ressources et potentiels de l'entreprise prédatrice (financière,...)

3 : Prise de connaissance des acteurs influents dans l'environnement externe (mapping de la toile d'influence) ; capacités financières de la proie ; préparation des scénarios de l'opération en interne (planification sociale,...) et à l'officialisation de l'opération

4 : Prise de contrôle éventuelle d'acteurs influents internes à la cible ; mise au point des stratégies avec la toile d'influence ; consolidation financière

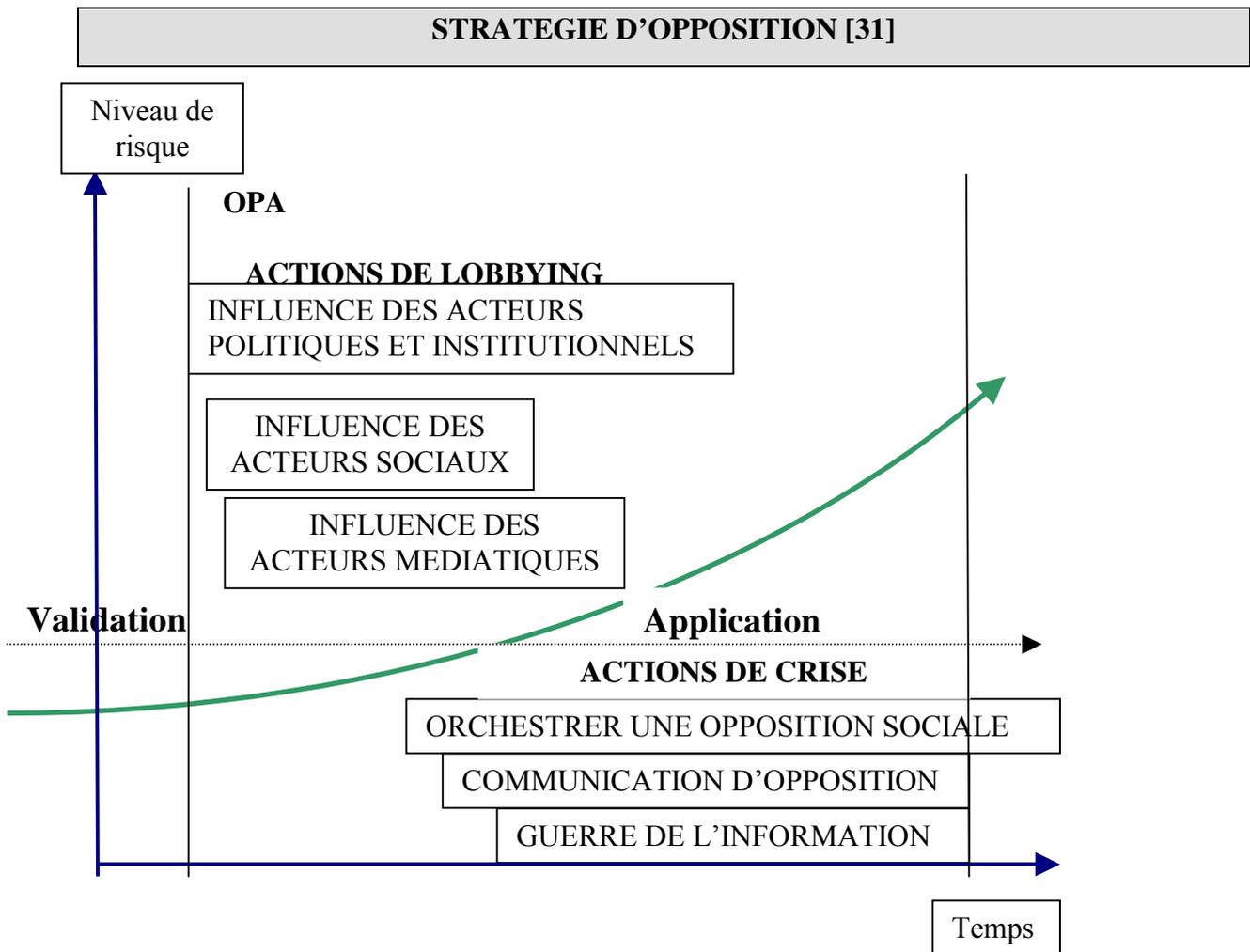
5 : Stratégie médiatique : comment annoncer l'OPA agressive ; manipulation possible de certains journalistes

6 : Officialisation ; utiliser les ressources d'influence pour encercler et étouffer la contre-attaque ; recherche complémentaire d'appuis financiers, influents, lobbying institutionnel et

corporate féroces pour la déstabilisation maximale (utilisation agressive de la mémoire, recherche d'erreurs dans l'historique de la cible,...)

7 : succès ou échec

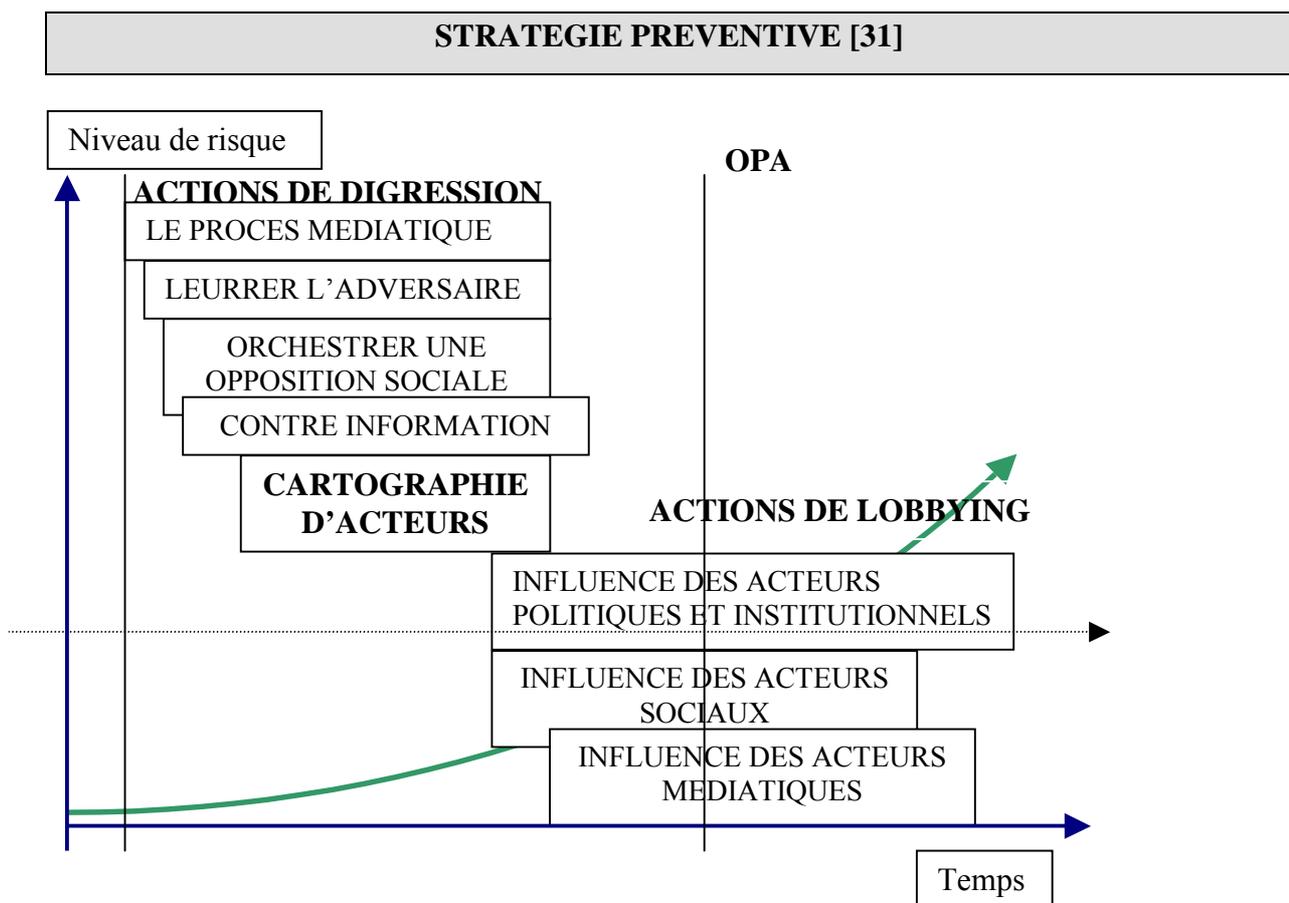
6.2. Stratégie défensive



La stratégie d'opposition se déroule selon deux axes :

- Lors de la validation, i.e. lors de son annonce officielle. L'action à suivre est totalement tournée vers les appuis indirects ; les acteurs institutionnels, politiques (lobbying classique), les acteurs sociaux (associations,...) et les acteurs médiatiques. La proie doit concentrer ses efforts sur l'incompatibilité des deux sociétés, et rallier à elle le plus grand nombre de soutien.
- Lors de l'application, i.e. si l'action entreprise précédemment est un échec, des actions dites de crise peuvent influencer la prédatrice, notamment au niveau des acteurs sociaux au sein de l'entreprise. L'opposition réalisée se dotera d'une véritable guerre informationnelle (non-adhésion des nouveaux intégrés).

6.3. Stratégie de prévention



Ces différents graphiques s'appliquent plus ou moins suivant le degré « d'agressivité » de l'OPA. En général, les OPA agressives engendrent des stratégies de déstabilisation très fortes, parfois même trop fortes (Cf. Annexe 6 « Cas Granada/Forte »).

La gestion de crise (du grec « Krisis » qui signifie décision) doit être menée avec attention. Dans le cas Granada/Forte, la bataille des dirigeants a beaucoup porté préjudice aux images de marque et à leurs réseaux. Les acteurs sont connus, il faut donc jouer sur la contre-information. L'apport supplémentaire de valeurs subjectives aux débats houleux peut se convertir en désinformation ; il faut convenir des limites d'action et ne pas tomber dans un cercle vicieux de « disgrâce professionnelle ».

CONCLUSION

« Celui qui excelle à résoudre les difficultés les résout avant qu'elles ne surgissent. Celui qui excelle à vaincre ses ennemis triomphe avant que les menaces de ceux-ci ne se concrétisent ».

Sun TZU résume la philosophie de l'intelligence économique, à savoir la pérennité du succès de l'entreprise sur l'échiquier concurrentiel.

La dématérialisation de l'économie, son pouvoir politique et le processus de mondialisation ont déplacé les enjeux d'un pays jusqu'à la militarisation de la logique concurrentielle économique.

Cette mutation de l'environnement ne doit pas échapper aux acteurs de l'entreprise. Si *« rien n'est plus constant que le changement »* comme l'affirme un proverbe Bouddhiste, la source de ce changement sera au mieux le fruit de l'activité de l'entreprise ou, à moindre mesure, détectée et intégrée dans le processus décisionnel.

Le concept de l'entreprise a également changé : elle n'est plus une entité sinon un flux et un reflux, une plaque-tournante active d'informations, inscrite en conséquence dans l'interactivité des réseaux et des relais d'informations. L'intelligence économique fournit et soutient cette dynamique.

Le professionnel dans ce domaine se définit comme un homme constructif, de réseaux, d'influence et surtout curieux de savoir. Le partage de ses ambitions au sein de l'équipe est primordial.

Comme l'affirme SPINOZA : *« l'avenir n'est pas une procession d'actes, mais un déplacement opéré par la masse infinie de l'être intensif : un déplacement linéaire, spatial. Le temps est l'être. Le temps est l'être de la globalité »*. La mainmise de l'entreprise sur son environnement est un processus à long terme. Prendre des appuis par un jeu de « mains invisibles » signifie s'assurer de jouer demain un rôle dans l'espace concurrentiel. SENEQUE nous confirme qu'*« il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va »*.

Dans cette optique, le pouvoir décisionnel ne va plus seulement se reposer sur sa force interne mais recourir à sa toile d'influences, qu'elle aura su tisser, étendre et manager. L'hypercompétitivité économique actuelle engendre un véritable « brouillard de guerre » au niveau des actions entreprises par ses acteurs.

Demain, le terme concurrence sera renouvelé ; nous l'interpréterons comme la rivalité persuasive. Cette nouvelle rivalité définira essentiellement les futurs facteurs clefs de succès d'une entreprise dans son secteur.

« L'intelligence économique est avant tout la rencontre entre l'ignorance et la volonté de s'affranchir de cette ignorance. L'ignorance est un capital aussi précieux que le savoir ». Cette citation de BESSON intègre l'intelligence économique comme un vecteur dynamique du processus cognitif.

Par ailleurs, la manipulation de l'ignorance se réalisera autour de la probable guerre de la noosphère concrètement orientée autour du champ de la connaissance. Les stratégies de manipulations jouent sur le capital de l'ignorance.

Les NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication) favorisent le déploiement d'un nouvel arsenal de déstabilisations et augmentent ainsi le panel d'influences à disposition des entreprises.

« Les conflits mondiaux [...] se caractérisent par l'ignorance totale du point de vue des intentions de l'autre ; ensevelie sous l'illusion inébranlable de les connaître parfaitement ».

La citation de Paul WATZLAWICK peut s'appliquer au monde économique, où ce « flou complexe » des actions nécessite une parfaite connaissance de l'environnement stratégique.

L'intelligence économique contribue à l'apport d'éléments et stratégies nécessaires pour dominer quelque soit peu ce « brouillard ».

« Homme de plaine, pourquoi gravis-tu la montagne ? Pour mieux regarder la plaine... » Ce proverbe Chinois met en valeur deux principes. Le premier, passif, consiste en la recherche de domination de son environnement. Le deuxième, actif, réside dans la prise de connaissance d'éléments influents, déstabilisateurs qui décuplera son action, offensive comme défensive, telle une vague nocturne qui embrasse et submerge l'adversaire.

Cependant, il me semble nécessaire de relativiser la portée des stratégies de manipulations à des considérations humaines. Un bon soldat est un soldat sans âme ; la militarisation de l'économie a-t-elle le même principe avec son cortège de gestionnaires, aveuglés par la quête du pouvoir ?

Néanmoins, nous nous bornerons à soutenir l'apport compétitif des techniques de l'intelligence économique. *« Eclairée par le passé, l'intelligence économique se veut à l'aube du futur dans tous les domaines »* (B.BESSON).