

« Prolégomènes à une compréhension des
responsabilités de l'intelligence
économique »

Norbert LEBRUMENT

Norbert.lebrument@univ-rennes1.fr

CREM – UMR CNRS 6211

CREC-ESM Saint-Cyr Coëtquidan

OCTOBRE 2007

Plan

Introduction	3
1. Délimitation des responsabilités explicites de l'intelligence économique	5
1.1. Les raisons de l'émergence de l'intelligence économique en France	5
1.2. L'intelligence économique appréhendée sous l'angle de ses responsabilités stratégiques	7
2. Identification des responsabilités implicites de l'intelligence économique	10
2.1. La responsabilité éthique de toute démarche d'intelligence économique	10
2.2. La responsabilité organisationnelle et culturelle de l'intelligence économique	12
Conclusion	16
Références bibliographiques	17

Introduction

Alors que les modalités opératoires de l'intelligence économique en France sont, peu ou prou, distinctement énoncées et clairement expliquées dans la littérature en management, la responsabilité dont l'intelligence économique est porteuse n'y est, quant à elle, jamais mise en exergue en tant que telle, en ce sens qu'elle ne fait l'objet d'aucune analyse à part entière de ce dont elle serait responsable en tant que démarche transversale au service de la stratégie d'une organisation. Si le caractère éthique des pratiques de collectes d'information et de lobbying est mis en avant, ce comportement éthique des acteurs d'une démarche d'intelligence économique se confond - parce que, sciemment ou inconsciemment, confondu - avec la mise en œuvre de pratiques strictement légales, c'est-à-dire avec la mise en œuvre de pratiques qui ne dérogent pas à la loi.

Partant de ce constat liminaire d'une confusion entre comportements éthiques et pratiques légales basée sur une conception floue de la responsabilité de l'intelligence économique, la question se pose alors de savoir ce qui est proprement de la responsabilité de l'intelligence économique dans et en dehors de l'entreprise : en quoi une démarche d'intelligence économique peut-elle être tenue responsable ? L'objectif de notre communication est précisément de s'attacher à penser les types de responsabilités qui incombent aux acteurs de l'intelligence économique tant du point de vue de la stratégie d'une entreprise, que du point de vue des comportements des salariés vis-à-vis de l'information stratégique et du patrimoine immatériel de leur organisation. Plus précisément, il s'agit, par cette communication, de procéder à une interprétation des différents sens de la responsabilité attribuables à l'intelligence économique.

Aussi, pour appréhender ce qui peut-être entendu comme relevant de la responsabilité d'une démarche d'intelligence économique, baserons-nous notre travail sur une définition préalable du terme « responsabilité » ; ce qui nous conduira, dans un premier temps, à délimiter, en nous appuyant sur une première acception de « responsabilité », ce que sont les responsabilités explicites des pratiques d'intelligence économique en entreprise, ce qu'elles recouvrent, afin de ressaisir les objectifs qui lui sont impartis eu égard à la stratégie d'entreprise. Enfin, dans un second temps, il s'agira, en nous appuyant sur une seconde acception du terme « responsabilité » - complémentaire de la première -, d'interroger un autre champ de responsabilités de la démarche, c'est-à-dire d'identifier et d'explicitier les

différents types de responsabilités implicites dont elle est porteuse tant en termes éthiques qu'en termes organisationnels et culturels.

1. Délimitation des responsabilités explicites de l'intelligence économique.

Le substantif « responsabilité » peut être défini comme l'« obligation de répondre de sa conduite, de ses actions ou de celles des autres, ou d'être garant de quelque chose »¹. Rapportés à l'entreprise, deux types de responsabilités peuvent être identifiés au travers de cette définition : d'une part, un type de responsabilités explicites qui s'entend comme le devoir d'être garant de ses actions, de ses actes ou de choses au sein d'une organisation; d'autre part, une responsabilité implicite entendue comme le devoir de répondre des actions, des actes ou des choses imputables à une organisation ou à des personnes. Dans cette première partie, nous entendons par responsabilités explicites de l'intelligence économique les fonctions et les tâches imparties à celle-ci dans le cadre de son appui à la conception et à la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise, ce qui suppose de préciser auparavant les raisons de son émergence en France.

1.1. Les raisons de l'émergence de l'intelligence économique en France.

En une quinzaine d'années, la mondialisation et le déploiement des technologies de l'information et de la communication dans les entreprises ont contribué à transformer l'économie en une économie où l'information est devenue une matière première exploitable à des fins stratégiques. En France, cette prise de conscience du rôle stratégique de l'information émerge à partir du rapport « Intelligence économique et stratégie des entreprises » du Commissariat Général du Plan publié en 1994, dans lequel il est fait référence à la nécessité de créer un système national d'intelligence économique qui soit le pendant des systèmes anglo-saxon, allemand ou japonais (Masson, 2001). L'intelligence économique doit alors se comprendre comme « la maîtrise et la protection de l'information stratégique pour tout acteur économique. Elle a pour triple finalité la compétitivité du tissu industriel, la sécurité de l'économie et des entreprises et le renforcement de l'influence de notre pays » (Secrétariat général de la défense nationale, 2005, p. 2). Ramenée à l'entreprise, l'intelligence économique n'a donc d'autre fin que de soutenir la stratégie de tout acteur économique, que ce soit sous la forme de modalités opérationnelles de mise en œuvre d'axes stratégiques déterminés, ou que ce soit en soutenant, la réflexion du décideur-stratège tout au long de la conception et de la définition de sa stratégie (Commissariat Général du Plan, 1994).

Circonsrite au champ de l'entreprise, l'intelligence économique apparaît, à y regarder attentivement, comme la conséquence nécessaire des limites inhérentes aux pratiques de veille, c'est-à-dire comme la résultante d'un processus dialectique induit par l'inefficacité de ces

¹Dictionnaire Quillet de la langue française, Librairie Aristide Quillet, Paris, 1948, p. 1672.

pratiques : « il a fallu se rendre à l'évidence que ces veilles ne représentaient (...) que les éléments d'un ensemble plus important : celui qu'on a nommé intelligence économique » (Achard et Bernat, 1998, p.31). Dès la fin des années quatre-vingt, la nature et la finalité des pratiques de veille au travers de leurs applications opérationnelles ne semblent plus adaptées à une économie mondialisée où les stratégies concurrentielles à l'œuvre ne correspondent plus à celles qui avaient cours dans les années cinquante et soixante. Or, en France, si les années cinquante et soixante furent marquées par un niveau élevé de croissance économique, les années quatre-vingt et le début des années quatre-vingt-dix se caractérisent par un contexte de ralentissement économique mettant à mal les stratégies fondées sur les effets d'expérience et la recherche des volumes, conduisant de la sorte les entreprises à trouver de nouvelles sources de création de valeur par la différenciation et la technologie. Dans un tel environnement, les différentes pratiques de veille mises en place isolément au sein d'une entreprise, ne permirent plus de réagir face aux mouvements concurrentiels à l'œuvre dans des industries données, non plus que de les anticiper. De fait, elles atteignirent les limites de leur efficacité tant dans le cadre de la compréhension de l'environnement concurrentiel d'une organisation, que dans leur aptitude à soutenir ou accompagner certains avantages concurrentiels.

Ces problèmes de management de l'information liés à l'absence d'un dispositif centralisateur au sein de l'entreprise - lequel coordonnerait et mutualiserait, globalement et transversalement, l'information issue des différentes veilles - n'ont fait que s'accroître lorsque l'avantage concurrentiel, à partir de la fin des années quatre-vingt, dut se concevoir comme la capacité à proposer des innovations produits toujours plus rapidement que la concurrence, engendrant ainsi des cycles de vie des produits et des services de plus en plus courts. En effet, l'adéquation informationnelle à l'environnement visée par les différentes veilles – technologique, concurrentielle, commerciale, réglementaire, sociétale – dans le but de constituer une image fidèle de celui-ci devint à la fois irréalisable et contre-productive, compte tenu du fait que, lorsque « l'environnement devient trop instable et imprévisible, que la concurrence et le marché évoluent de plus en plus vite, l'adéquation est difficile, voire impossible » et « conduit à s'adapter au passé, éventuellement au présent mais certainement pas à préparer l'avenir » (Saïas et Métais, 2001, pp. 195-196).

Or, c'est précisément pour remédier aux dysfonctionnements induits par les limites des pratiques de veille dans un environnement où la mondialisation s'intensifie et l'intensité concurrentielle devient plus forte que se développent, sous l'impulsion du rapport Martre

(1994), les principes managériaux spécifiques à l'intelligence économique française. Ce développement exige des entreprises le passage d'un paradigme organisationnel constitué d'un agrégat de cellules de veille à un paradigme de management transversal et global de l'information stratégique. Ce passage d'une diversité de flux d'informations dispersées et sans principe régulateur à un management maîtrisé de l'information qui soit unifié autour des intentions stratégiques de l'entreprise fut contraint par la réactivité et l'anticipation exigées par les marchés et les tensions concurrentielles corrélées. Les pratiques d'intelligence économique en entreprise étant trop souvent confondues avec celles de veille, aussi convient-il d'en préciser clairement les responsabilités vis-à-vis de la stratégie d'entreprise - considérées comme les responsabilités explicites de la démarche.

1.2. L'intelligence économique appréhendée sous l'angle de ses responsabilités stratégiques.

Comme le rappellent Levet et Paturel, « on peut suggérer que l'intelligence économique consiste en la collecte et l'interprétation de l'information économique en vue d'une action économique, immédiate ou ultérieure, individuelle ou collective. La dimension stratégique de l'intelligence économique réside dans la recherche, la réception, l'exploitation et la décision – action. Sa mise en œuvre revient à connaître (objectifs opérationnels) pour agir (objectifs stratégiques) grâce à des moyens (organisationnels et techniques) »².

Cette exploitation de l'information en vue d'actions stratégiques se fonde sur le cycle de l'information dont le but est de constituer un processus constant et itératif permettant à l'organisation de s'informer de façon pertinente et efficace sur son environnement. Pour ce faire, ce cycle s'intègre dans une analyse structurelle de l'environnement selon cinq forces telles que proposées par Porter, auxquelles il convient d'ajouter trois autres forces – Technologies, Société et Réglementation. Partant, le cycle de l'information articule la surveillance de l'environnement autour de huit forces structurant un secteur, lesquelles constituent autant d'axes de veille comme l'indique la figure suivante :

² Levet J.L., Paturel R., « L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique », in *Actes de la Ve Conférence Internationale de Management Stratégique*, 1996.

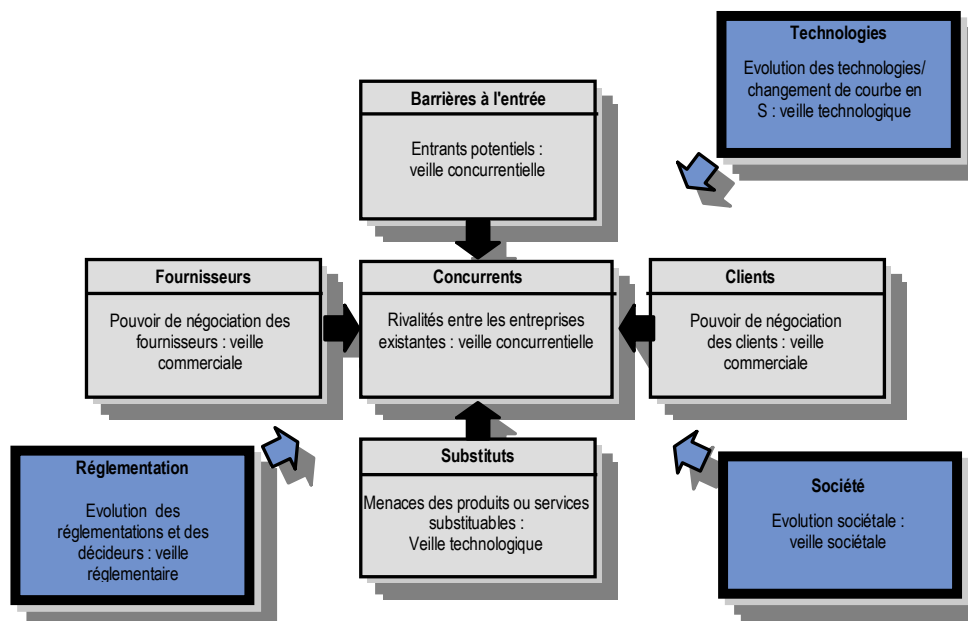


Figure 1 : Forces concurrentielles et veilles corrélées, adapté de Porter (1982)

Processus participant de l'analyse et de la surveillance de l'environnement, le cycle de l'information d'une démarche d'intelligence économique se compose des quatre phases successives et itératives suivantes :

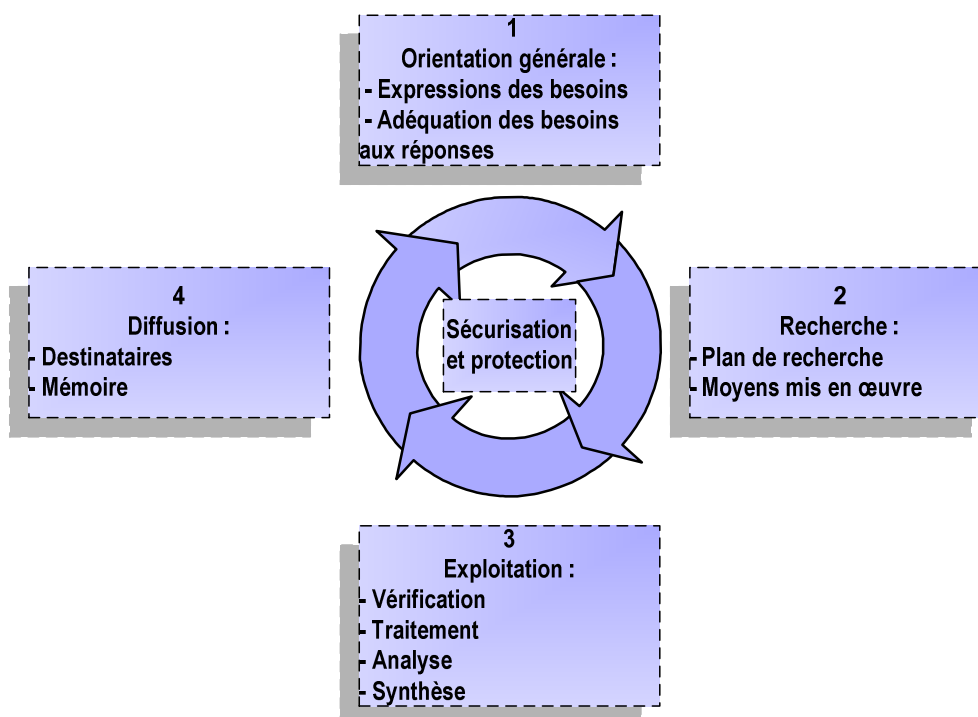


Figure 2 : Le cycle de l'information, adapté de Levet et Paturol (1996)

La surveillance de l'environnement selon les huit forces concurrentielles présentées précédemment constitue une grille d'analyse à travers laquelle la démarche d'intelligence

économique va s'attacher à lire et à comprendre l'environnement concurrentiel de son organisation, afin de le traduire en information stratégique et opérationnelle – profils financiers d'entreprise, analyses d'acteurs, synthèses sur l'état et les tendances des marchés, scénarii sur les jeux d'acteurs, etc. – permettant aux décideurs d'agir en toute connaissance de cause. Cependant, même si la conception et la mise en œuvre du cycle de l'information s'avèrent indispensables, elles ne sauraient suffire à définir la quiddité fonctionnelle d'une démarche d'intelligence économique (Larivet, 2002). En effet, en se fondant sur les modalités opératoires du cycle de l'information, quatre autres fonctions sont nécessaires pour maîtriser l'approche globale de compréhension et d'appréhension de l'information visée par l'intelligence économique :

- Maîtriser le patrimoine de connaissances de l'organisation en s'attachant à l'identification, à la sécurisation et à la protection des savoirs et savoir-faire, tout en prenant soin de périodiquement procéder à leur enrichissement. Cette fonction vise à permettre à l'organisation de valoriser ses savoirs et savoir-faire par la conception d'un avantage concurrentiel spécifique.
- Identifier les menaces et les opportunités de l'environnement de l'organisation. Cette fonction s'appuie sur une analyse stratégique préalable et ne peut être efficace que si les menaces potentielles qui pèsent sur le patrimoine immatériel de l'entreprise (marques, brevets, système d'information, etc.) ont été préalablement identifiées en adéquation avec les axes stratégiques de l'entreprise.
- Coordonner les stratégies déployées par les différents acteurs d'un secteur d'activité : la mise en œuvre efficace d'une stratégie résulte d'un travail d'optimisation des interrelations et des interactions entre les protagonistes d'un secteur donné, bien souvent par la mise en place d'organisations en réseaux³.
- Agir sur l'environnement par des pratiques d'influence et de contre influence : cette fonction a pour objectif de mener, en toute légalité, des actions travaillant à modifier l'environnement dans le sens des intérêts d'une organisation. Par le biais de cette

³ Structurant l'espace concurrentiel d'un ou de plusieurs domaines d'activité sous des formes organisationnelles basées sur les relations entre entreprises, les modalités relationnelles vont ainsi « de la firme-réseau (définie comme un mode d'organisation dans lequel une firme pivot coordonne l'activité d'autres firmes à travers lesquelles s'allouent, voire se constituent, des ressources en vue de réaliser un projet productif) au réseau de firmes, qui caractérise des formes d'entente entre firmes de taille généralement proche » (Levet et Paturel, 1996, p. 9).

fonction, l'intelligence économique est un instrument proactif ou réactif au service de la stratégie d'une organisation.

Si les responsabilités explicites des pratiques d'intelligence économique vis-à-vis de la stratégie d'entreprise représentent ce sur quoi, au travers de ses tâches quotidiennes, l'intelligence économique peut être tenue pour responsable, ces mêmes tâches quotidiennes participent d'autres dimensions - éthique, organisationnelle, et culturelle -, lesquelles dimensions constituent autant de responsabilités implicites dont il s'agit à présent de déterminer l'origine, le sens et les enjeux.

2. Analyse des responsabilités implicites de l'intelligence économique en entreprise.

2.1. La responsabilité éthique de toute démarche d'intelligence économique.

Par définition, l'éthique a trait à l'ensemble des principes régulateurs qui régissent les actions et les comportements d'individus appartenant à un groupe ou à une communauté donnée. L'éthique se différencie donc de la morale par son orientation résolument pratique. Alors que la morale se définit fondamentalement comme un ensemble de valeurs auxquelles une volonté se réfère pour fonder l'intention de son action, l'éthique envisage la légitimité en acte du sens qui oriente la conduite et le comportement d'une personne⁴. En conséquence, l'intelligence économique, en tant que démarche opérationnelle basée sur la mise en œuvre de moyens et de méthodes d'obtention d'informations à des fins d'aide à la décision ou d'actions d'influence, possède indubitablement une dimension éthique. Or, la littérature reste encore peu prolixe sur la responsabilité éthique des pratiques de l'intelligence économique, alors que, paradoxalement, il est systématiquement rappelé le cadre légal⁵ dans lequel elles doivent s'effectuer.

De facto, la dimension éthique de l'intelligence économique reste, comme le rappelle Bulinge, à fonder en se basant sur les notions d'information ouverte et de respect des libertés et de l'intégrité des personnes physiques ou morales. C'est en ce sens que Bulinge signale que

⁴ Aristote, *Éthique à Nicomaque*, I, 6 et III, 7, Vrin, Paris.

⁵ Afin de circonscrire le cadre légal d'obtention d'informations, Alain Bloch reprend la distinction empruntée au monde du renseignement d'État entre informations « blanches », « grises » et « noires » qui renvoie au degré de confidentialité et d'accessibilité des informations : « Les informations « blanches » désignent l'ensemble des informations directement et librement accessibles. Elles couvrent la majeure partie des sources formalisées et ne font l'objet d'aucune sécurisation particulière. (...) Les informations « grises » sont celles que l'on peut acquérir de manière indirecte ou détournée et qui ne font pas l'objet d'une « publicité » particulière. (...) D'accès légal, elles sont le champ d'action privilégié des spécialistes de l'intelligence économique et, plus particulièrement, de la mise en œuvre de réseaux de relations. Nécessitant une démarche active et élaborée, elles répondent dans la plupart des cas à un besoin précis et très ciblé. Les informations « noires » sont celles qui font l'objet d'une haute sécurisation et dont la collecte renvoie à des pratiques illégales assimilables à de l'espionnage (...) hors de la sphère de l'intelligence économique (...). » (Bloch A., *L'intelligence économique*, Editions Economica, Paris, 1999, p. 30).

l'éthique « ne doit pas de surcroît apparaître comme un paravent moral à l'hypocrisie : en se donnant les moyens légaux de collecter de l'information blanche ou grise, l'intelligence économique ne cache pas son objectif de « tamiser » quelques informations noires dans une perspective concurrentielle. De même l'accès libre à certaines sources ouvertes n'assure pas obligatoirement la garantie éthique de l'activité du veilleur. Ainsi la recherche d'informations sur les forums de discussion apparaît-elle comme une frontière floue dans le domaine de l'éthique (Dumas & al, 2002). En effet, la recherche d'informations sur les forums, de prime abord légale (Manoir de J., 2000), n'est pas sans rappeler les écoutes téléphoniques, de triste mémoire (Pontaut, 1996), (Plenel, 1997). Par analogie ou simple amalgame, l'écoute des forums peut paraître insupportable aux yeux des défenseurs d'une moralité citoyenne »⁶. Cet exemple souligne le dilemme auquel peut être confronté tout acteur d'une démarche d'intelligence économique - chargé de recherche d'informations, analyste, etc.- dans des situations où ces actions, tout en restant légales, peuvent éthiquement être discutables, voire inadmissibles.

Pour remédier à ce dilemme, Achard et Bernat (1998) préconisent une éthique du veilleur qui prenne appui sur son intégrité, mais, comme le souligne Bulinge, « il s'agit plus d'une attitude à l'égard de son organisation, dans laquelle on doit observer une rigueur professionnelle et morale, une neutralité face à l'information, l'absence de toute intention tendant à infléchir, par le mensonge ou l'omission, les intentions stratégiques des dirigeants »⁷. Une telle posture individuelle n'est cependant pas suffisante, et il convient d'envisager le problème selon une approche collective de l'éthique de l'entreprise considérée dans ses relations avec son environnement. Pour ce faire, Baron (1996) s'oppose de son côté à l'usage de la désinformation et préconise le droit pour le responsable d'une démarche d'intelligence économique de s'opposer à toute intention de la direction allant dans ce sens. Selon lui, l'éthique est une garantie du maintien de la motivation du personnel autant que de la sauvegarde de l'image de marque de l'entreprise. En ce sens, la responsabilité éthique d'une démarche d'intelligence économique relève tout autant de l'éthique des personnes en charges de son animation que de celle voulue par des dirigeants pour l'entreprise.

⁶ *Ibid.*, p. 253.

⁷ *Ibid.*

S'il existe une responsabilité éthique inhérente à toute démarche d'intelligence économique au travers des actions de collecte de l'information, les actions d'influence⁸ menées par celle-ci participent également d'une responsabilité éthique. À l'encontre du préjugé répandu selon lequel les actions d'influence participeraient de l'illégalité en menant des actions de manipulation, celles réalisées par le biais des réseaux d'information d'une démarche d'intelligence économique ne comportent et ne doivent comporter aucune illégalité tant dans l'esprit – responsabilité éthique - que dans les moyens mis en œuvre. Dans l'esprit d'abord, car si l'entreprise, au cours de ses activités quotidiennes, doit faire valoir et défendre ses intérêts auprès de ces divers interlocuteurs – actionnaires, fournisseurs, partenaires, clients, institutions publiques, etc. –, elle est dans son droit en faisant valoir ses intérêts stratégiques de façon plus globale : l'entreprise possède toute légitimité à défendre son point de vue et ses intérêts. De même, les moyens utilisés ne sont et ne devront jamais enfreindre la légalité, tout un chacun sachant que les trafics d'influence sont récriminés par la Loi, et qu'il n'est pas aisé pour une entreprise condamnée pour trafic d'influence de se relever d'une image de marque entachée par ce type d'exaction. Par souci éthique, mais aussi pour éviter une perte d'argent et de temps, les actions d'influence d'une démarche d'intelligence économique se doivent de rester dans la légalité, voire d'être licites, en évitant autant que faire se peut les procédés tels que la désinformation et la manipulation.

Par ailleurs, la responsabilité éthique des acteurs d'une démarche d'intelligence économique est aussi en jeu lorsque ces derniers réalisent des actions de communication auprès de leurs réseaux d'information internes ou externes à l'entreprise. En effet, trahir ou décevoir la confiance offerte par les membres d'un réseau d'information en diffusant des informations erronées ou sans valeur revient à détruire cela même qui avait demandé de nombreux efforts et du temps pour son édification. En ce sens, l'action d'influence d'une démarche d'intelligence économique porteuse d'une responsabilité éthique peut se définir comme celle qui « consiste à agir sur l'environnement de l'entreprise en diffusant des informations vraies et pertinentes auprès des destinataires ciblés »⁹.

2.2. La responsabilité organisationnelle et culturelle de l'intelligence économique.

Si, à un niveau opérationnel, la fin de l'intelligence économique consiste à appuyer et à nourrir les décisions quotidiennes des décideurs dans la cadre d'une stratégie déterminée, la

⁸ Par action d'influence, nous entendons l'acte par lequel l'entreprise agit sur son environnement par la diffusion réfléchie et maîtrisée d'informations vers des cibles bien déterminées en vue de faire valoir et de défendre ses intérêts. Contrairement au lobbying, ces actions ne sont pas une fin en soi, mais un moyen pour l'intelligence économique de servir la stratégie de l'entreprise.

⁹ Bloch A., *L'Intelligence économique*, Editions Economica, Paris, 1999, p. 41.

démarche requiert, tant dans sa conception que dans sa mise en œuvre et dans sa vie courante, un changement culturel de l'organisation où elle s'insère. Ce changement culturel procède d'une sensibilisation et d'un apprentissage, par tous les membres de l'entreprise, de nouvelles routines liées aux procédures de sécurité et de protection du patrimoine immatériel de cette dernière.

Visant essentiellement à assurer la sécurité et la protection du patrimoine informationnel de l'entreprise, ce changement s'actualise au travers d'une démarche globale de formation et de sensibilisation des salariés aux enjeux et aux pratiques de l'intelligence économique où, autour du responsable de l'intelligence économique ou du responsable sécurité, s'organise, en fonction de la taille de l'organisation concernée, un réseau de correspondants « sécurité et protection de l'information » dont les missions sont précisément de s'assurer de la compréhension, du respect et du bon déroulement des règles et des procédures de sécurité et de protection du patrimoine informationnel. Cette démarche de changement à la fois organisationnel et culturel passe, entre autres modalités, par :

- ✓ La rédaction et l'application d'une charte stipulant les devoirs de chaque membre de l'organisation en termes de procédures et de règles d'utilisation des outils informatiques ;
- ✓ La réalisation de sessions de sensibilisation – et d'implication – des membres de l'organisation aux risques liés à l'information et aux réseaux informatiques dans les usages quotidiens de leur activité.
- ✓ Le développement de sessions de formation aux comportements adéquats et appropriés dans la gestion de l'information stratégique permettant d'assurer la protection du patrimoine informationnel de l'organisation.

Au regard de la diversité des risques informationnels qu'elle doit permettre de maîtriser ou de neutraliser, la culture de sécurité et de protection du patrimoine informationnel d'une entreprise ne saurait uniquement être le fait de certaines personnes dont la fonction serait d'assumer la vie courante de la démarche d'intelligence économique, mais requiert l'engagement du personnel dans le dessein de pérenniser une intelligence collective des risques informationnels. En ce sens, elle nécessite une réelle évolution des comportements de tous les membres de l'organisation qui justifie, d'une part, l'implication de la Direction Générale dans l'appui à cette dynamique de changement, et, d'autre part, le déploiement de moyens importants de formation, de sensibilisation, mais aussi d'ordre technologiques et

organisationnels, autour d'un responsable « intelligence économique » ayant un réel rôle de « chef d'orchestre » de la démarche. À ce stade de notre réflexion, l'analyse de la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique met au jour la responsabilité organisationnelle et culturelle sur laquelle reposent les responsabilités stratégiques de l'intelligence économique.

En outre, l'importance de cette responsabilité culturelle et organisationnelle est rendue plus saillante si l'on tient compte du fait que, par la mondialisation, les grands groupes sont amenés à gérer, de facto, une diversité culturelle qu'incarne leur personnel au sein de chaque filiale. Cette responsabilité culturelle signale que l'intelligence économique prend fond sur les caractéristiques culturelles des personnes propres à chaque pays où l'entreprise est implantée. Dès lors, la responsabilité culturelle d'une démarche d'intelligence économique signifie également, au regard de la diversité culturelle dans laquelle elle s'inscrit, la prise en compte d'une réalité où se rencontrent plusieurs types d'intelligence qui ne sauraient être hiérarchisés, mais seulement jugés dans leur aptitude pratique à plus ou moins bien résoudre un problème donné. Ces remarques ne sont pas sans conséquence pour autant qu'elles indiquent clairement les facteurs organisationnels et culturels structurants dont il faut tenir compte durant la conception et la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique : « Nous voyons que, forts de ces constatations, nous devons être capables à la fois de créer un modèle local [d'intelligence économique] qui sache s'adapter aux contraintes ethnoculturelles des populations appelées à l'utiliser et, dans un esprit de compétition internationale (et surtout interculturelle), d'analyser simultanément la structure de modèles culturels différents, afin d'en déduire leur mode de fonctionnement (...)»¹⁰.

En conséquence de quoi, il apparaît inefficace, et donc irresponsable, de vouloir appliquer un modèle d'intelligence économique issu d'une entreprise à une autre, puisque chaque dispositif d'intelligence économique prend fond sur un référentiel culturel singulier. Ce qui ne signifie nullement qu'il ne faille pas ne pas appliquer certains enseignements et certaines méthodologies génériques tirées de démarches d'intelligence économique en place dans d'autres entreprises, mais leur application à une nouvelle organisation suppose une adaptation réfléchie aux spécificités culturelles de cette dernière. Mise en garde qui est mise en exergue par A. Bloch lorsqu'il écrit : « il importe de souligner ici les implications culturelles associées à l'intelligence économique. Discipline de la gestion – dans le sens le plus large du terme – de

¹⁰ *Ibid.*, p. 73.

l'information, celle-ci ne saurait en effet être appréhendée comme un simple outil supplémentaire qui viendrait se calquer sur les processus existants. L'information est une ressource stratégique et l'entreprise doit lui accorder des moyens – tant humains qu'organisationnels – à la mesure des enjeux qu'elle recouvre. La mise en place d'un projet d'intelligence économique n'est pas neutre : l'information est à n'en pas douter l'un des actifs de l'entreprise les plus difficiles à manipuler, d'une part parce que des enjeux forts de pouvoir y sont associés, mais aussi parce qu'elle innerve l'ensemble des processus de l'entreprise (...)»¹¹. Cette considération nécessaire des aspects organisationnels et culturels d'une entreprise signale l'obligation pour la Direction générale et le responsable de la démarche d'intelligence économique de mener une analyse préliminaire de l'existant organisationnel et culturel en matière d'intelligence économique sur l'ensemble de l'entreprise ; analyse qui sera intégrée à la conception des modalités opératoires de la démarche avant son déploiement. Bien plus, la responsabilité organisationnelle et culturelle de l'intelligence économique conditionne ses responsabilités stratégiques en ce sens que la non prise en compte des spécificités organisationnelles et culturelles d'une entreprise constitue un frein, voire une barrière, à l'efficacité de la démarche.

¹¹ Bloch A., *L'Intelligence économique*, Editions Economica, Paris, 1999, p. 47.

Conclusion

L'objectif de cet article était de donner à comprendre quelles sont les différentes responsabilités afférentes à toute démarche d'intelligence économique, et ce, en procédant à une simple détermination de ce dont elle est responsable explicitement et implicitement. En ce sens, notre ambition était, dans les limites imparties d'un article, d'appréhender ce que l'intelligence économique pouvait, après analyse, laisser apparaître comme type de responsabilités lorsqu'on l'envisageait sous les différentes dimensions éthique, culturelle et organisationnelle qui la traversent.

Pour ce faire, les responsabilités stratégiques de l'intelligence, entendues comme les responsabilités explicites de la démarche, ont été en premier lieu circonscrites. À partir de ces responsabilités explicites, les différentes responsabilités implicites – éthique, organisationnelle et culturelle - de la démarche ont été mises en avant pour autant qu'elles constituent ce que les acteurs d'une démarche d'intelligence économique se doivent de prendre en considération pour répondre pleinement de leurs actions ou de celles des autres. Ce faisant, il est apparu distinctement que la prise en compte par une démarche d'intelligence économique des dimensions éthique, organisationnelle et culturelle conditionne ses responsabilités stratégiques.

Bien plus, cette lecture des responsabilités de l'intelligence économique laisse apparaître que la transversalité de la responsabilité de la démarche, loin de se réduire à n'être qu'un principe régulateur applicable et appliqué à un département ou à un nombre restreint de personnes dans l'entreprise, constitue la réalité sur laquelle toute démarche d'intelligence économique s'initie et peut s'améliorer. Ces prolégomènes apportent en ce sens un éclairage préliminaire sur ce qui constituerait une compréhension globale et transversale des responsabilités de l'intelligence économique ; compréhension à partir de laquelle il est possible d'envisager une différenciation des responsabilités propres aux démarches d'intelligence économique et de management des connaissances en entreprise.

Références bibliographiques

- Achard P., Bernat J-P., *Intelligence économique : mode d'emploi*, Editions ADBS, Paris, 1998.
- Allouche J., Schmidt G., *Les outils de la décision stratégique*, La Découverte, Paris, 1995.
- Aristote, *Éthique à Nicomaque*, Traduction J. Tricot, Vrin, Paris, 1967.
- Baud J., *Encyclopédie du renseignement et des services secrets*, Lavauzelle, Paris, 1998.
- Baumard P., *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Masson, Paris, 1991.
- Baumard P., *Organisations déconcertées. Les transformations de la connaissance dans la gestion des situations ambiguës*, Université de Paris IX, 1994.
- Besson B., Possin J-C., *Du renseignement à l'intelligence économique, détecter les menaces et les opportunités pour l'entreprise*, Dunod, Paris, 1996.
- Bloch A., *L'Intelligence économique*, Editions Economica, Paris, 1999.
- Bournois F., Romani P.J., *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Editions Economica, Paris, 2000.
- Bulinge F., *Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations : un modèle incrémental d'intelligence économique*, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Toulon, 2002.
- Commissariat Général du Plan, Rapport du groupe « Intelligence économique et stratégie des entreprises », La Documentation française, Paris, 1994.
- Descartes R., *Discours de la méthode*, Bibliothèque de la Pléiade, Gallimard, Paris, 1953.
- Détienne M. et Vernant J. P., *Les ruses de l'intelligence, la Métis des grecs*, Flammarion, Paris, 1974.
- Hermel L., *Maîtriser et pratiquer la veille stratégique*, AFNOR, Paris, 2001.
- Jakobiak F., *L'intelligence économique en pratique*, Editions d'Organisation, Paris, 1998.
- Larivet S., *Les réalités de l'intelligence économique en PME*, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Université de Toulon, 2002.
- Levet J.L., Paturel R., « L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique », in *Actes de la Vème Conférence Internationale de Management Stratégique*, 1996.
- Marsaud A., « De l'intelligence économique à l'appui stratégique », in *Revue d'intelligence économique*, n°4, Avril 1999, pp. 32-40.
- Masson H., *Les fondements politiques de l'intelligence économique*, Thèse en sciences politiques, Université Paris Sud XI, 2001.

Métais, E. et M. Saias (2001), « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », *Finance Contrôle Stratégie*, 4 : 1, 183-213.

Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, 1995.

Porter M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.

Porter M. E., *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985.

Rapport « Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale » confié à M. Bernard Carayon à la demande du Premier ministre, La Documentation française, Paris, 2003.

Revelli C., *Intelligence stratégique sur Internet*, Dunod, Paris, 1998.

Villain J., *L'entreprise aux aguets : Information, surveillance de l'environnement, propriété et protection industrielles, espionnage et contre-espionnage au service de la compétitivité*, Paris, Masson, 1989.