

UNIVERSITÉ DE TOULON ET DU VAR

LABORATOIRE LEPONT

N° attribué par la bibliothèque

□□□□□□□□□□

THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES DE L'INFORMATION ET
DE LA COMMUNICATION A L'UNIVERSITE DE TOULON ET DU VAR
conforme au nouveau régime défini par l'arrêté du 30 mars 1992

**POUR UNE CULTURE DE L'INFORMATION
DANS LES PETITES ET MOYENNES
ORGANISATIONS : UN MODELE
INCREMENTAL D'INTELLIGENCE
ECONOMIQUE**

présentée et soutenue publiquement le 2 décembre 2002

par Franck BULINGE

JURY

Directeur de recherche

M. Philippe DUMAS

Professeur à l'Université de Toulon et du Var

Rapporteurs

M. Claude LE BŒUF

Professeur à l'Université de Montpellier I

M. Clément PAOLI

Professeur à l'Université de Marne la Vallée

Suffragants

M. Robert PATUREL

Professeur à l'université de Toulon et du Var

Amiral Pierre LACOSTE

Président du Centre d'études scientifiques de défense

Université de Marne la Vallée

M. Eric BOUTIN

Maître de conférences à l'Université de Toulon et du Var

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier les professeurs Claude Le Boeuf et Clément Paoli pour avoir accepté d'être rapporteurs de cette thèse.

Merci à l'Amiral Pierre Lacoste et au professeur Robert Paturel d'avoir bien voulu honorer le jury de leur présence.

Merci à Eric Boutin pour la justesse de ses remarques lors de la correction de ce travail.

Un grand merci au professeur Philippe Dumas pour la confiance et la qualité d'écoute dont il a fait preuve durant cette « traversée ».

Merci à Sophie Larivet pour sa participation enthousiaste au projet Epices

Il me reste enfin à remercier Nathalie pour sa patience, sa gentillesse et son soutien permanents.

A mon camarade André

SOMMAIRE

0	Introduction générale	13
0.1	Le contexte de la société de l'information.....	13
0.2	L'objet et le domaine de la recherche.....	17
0.2.1	La veille et l'intelligence économique.....	17
0.2.2	Qu'entend-on par « veille » et « intelligence économique » ?.....	18
0.2.3	La culture informationnelle des Pme	18
0.2.4	Une évolution nécessaire	19
0.2.5	Une définition de l'acculturation	20
0.3	Intérêt de la recherche	21
0.4	Aperçu de la recherche en France.....	21
0.5	Le champ de la recherche	24
0.6	L'objectif de la recherche	24
0.7	Méthodologie de la recherche.....	25
0.8	Le cadre épistémologique.....	28
0.9	L'architecture de la thèse.....	28
0.10	Plan de la thèse	30
1	Information, secrets, réalité et incertitudes	33
1.1	A la recherche d'une définition de l'information	33
1.1.1	L'information-donnée.....	34
1.1.2	L'information-objet	35
1.1.3	L'information-produit.....	36
1.1.4	Vers une définition systémique de l'information.....	37
1.1.5	Le choix d'une définition.....	38
1.2	Une approche conceptuelle de l'information.....	38
1.2.1	L'événement : entre le fait et la non réalité	39
1.2.1.1	Entre l'événement certain et l'événement réel : un jeu de miroirs	40
1.2.1.2	L'événement « non réel » ou « non événement ».....	40
1.2.2	Le processus informationnel : une construction subjective	41
1.2.2.1	La phase de réception.....	42
1.2.2.2	La phase cognitive.....	44
1.2.2.3	La phase de communication.....	45
1.2.2.4	Les altérations du processus de construction.....	46
1.2.3	Un modèle individuel ou collectif	47
1.3	Vers l'autonomie informationnelle.....	49
1.3.1	Les risques informationnels	51
1.3.1.1	L'abondance de l'information	51
1.3.1.2	La menace de surinformation	52
1.3.1.3	La désinformation	56
1.3.1.4	Journalisme et risque informationnel majeur	65
1.3.1.5	Vers une écologie de l'information	70
1.3.2	La dialectique du secret et de l'espionnage	71
1.3.2.1	Le secret : définition, origines, enjeux	71
1.3.2.2	Théorie de l'espace cryptique.....	75
1.3.2.3	Définition de l'espionnage	79
1.3.2.4	L'espionnage peut-il être légitime ?.....	80
1.3.2.5	Une portée limitée	81
1.4	Synthèse du chapitre 1	81
2	Le renseignement, une approche cognitive	83
2.1	Pourquoi étudier le renseignement ?.....	83
2.2	Le renseignement : cadre théorique et pratique.....	84
2.2.1	Une définition du renseignement	84
2.2.2	Le cadre méthodologique et opérationnel du renseignement militaire	85
2.2.2.1	Information ou renseignement ?.....	85
2.2.2.2	Le cycle du renseignement.....	86

2.2.2.3	Le niveau d'exploitation du renseignement.....	105
2.2.2.4	Les domaines d'application du renseignement.....	107
2.3	La culture française du renseignement.....	108
2.3.1	Le cadre historique.....	108
2.3.1.1	La période primitive.....	109
2.3.1.2	L'ère bureaucratique.....	112
2.3.1.3	L'ère moderne.....	115
2.3.1.4	Le « Nouvel ordre mondial ».....	120
2.3.1.5	Une construction historique et culturelle.....	121
2.3.2	Le cadre politique.....	123
2.3.3	Les origines d'une culture négative.....	137
2.3.3.1	Entre fascination et rejet, l'espace imaginaire de l'espion.....	138
2.3.3.2	L'anathème culturel.....	139
2.3.3.3	La méconnaissance du verbe.....	143
2.3.3.4	Une culture interne forte mais qui reste à diffuser.....	147
2.3.4	La réalité psychosociale de l'espion.....	149
2.3.4.1	De l'infamie à la grandeur.....	149
2.3.4.2	La formation.....	155
2.4	Éléments de cultures comparées du renseignement.....	159
2.4.1	Culture politique du renseignement.....	159
2.4.2	Les sources comme mesure de cultures comparées.....	160
2.5	Le développement du « renseignement ouvert ».....	162
2.6	Synthèse du chapitre 2.....	163
3	Du renseignement à la veille.....	167
3.1	Introduction.....	167
3.2	Les origines de la veille en France.....	168
3.2.1	La gestion concurrentielle : une approche managériale.....	168
3.2.2	L'apport décisif des technologies de l'information.....	169
3.2.2.1	De l'information documentaire.....	169
3.2.2.2	... A la veille technologique.....	171
3.2.3	Un concept arrivé à maturité.....	174
3.3	Le concept de veille.....	174
3.3.1	La construction terminologique.....	174
3.3.2	Typologie de la veille.....	176
3.3.2.1	Le champ d'attitude de la veille.....	178
3.3.2.2	Le champ d'activité de la veille.....	179
3.4	Méthodologie de la veille.....	182
3.4.1	Typologie de l'information.....	182
3.4.2	Les sources d'information.....	183
3.4.3	Le processus de veille : une approche empirique.....	186
3.4.4	Le cycle de l'information : une approche opérationnelle.....	187
3.4.4.1	L'expression des besoins.....	188
3.4.4.2	L'acquisition de l'information.....	190
3.4.4.3	L'exploitation de l'information.....	196
3.5	Synthèse du chapitre 3.....	201
3.5.1	Le renseignement et la veille.....	201
3.5.2	Vers le concept d'intelligence économique.....	204
4	Une théorie de l'intelligence économique.....	209
4.1	Définition du concept.....	209
4.1.1	Introduction historique.....	209
4.1.1.1	Une rupture nécessaire.....	210
4.1.1.2	Le « Rapport Martre ».....	211
4.1.1.3	L'émergence d'un système national.....	212
4.1.1.4	Généalogie de l'intelligence économique.....	217
4.1.2	Approche sémantique et conceptuelle.....	219
4.1.2.1	La polysémie du terme.....	219
4.1.2.2	Polémique autour d'un concept.....	220
4.1.2.3	Les limites du Rapport Martre.....	222

4.1.2.4	De la profusion à la confusion.....	223
4.1.2.5	Le choix justifié de l'intelligence.....	229
4.2	Une approche conceptuelle « idéaliste » et complexe.....	235
4.2.1	L'espace méta-dimensionnel de l'intelligence économique.....	236
4.2.2	Un méta-modèle d'intelligence économique.....	238
4.2.3	Les principes théoriques de l'intelligence économique.....	240
4.2.4	Les dimensions de l'intelligence économique.....	242
4.2.4.1	Dimension fonctionnelle.....	242
4.2.4.2	Dimension téléologique.....	243
4.2.4.3	Dimension organisationnelle :.....	244
4.2.4.4	Dimension culturelle.....	245
4.2.4.5	Dimension socio-économique.....	246
4.2.4.6	Dimension pédagogique.....	250
4.2.4.7	Dimension technologique.....	251
4.2.4.8	Dimension éthique, juridique et déontologique.....	252
4.2.4.9	La sécurité comme dimension de l'intelligence économique.....	255
4.3	Synthèse du chapitre 4.....	261
5	Les pratiques de l'intelligence économique en entreprises.....	265
5.1	Comment évaluer la pratique d'IE en entreprises ?.....	265
5.2	Les grandes entreprises.....	267
5.3	L'intelligence économique et les Pme.....	274
5.3.1	Analyse des travaux d'enquête.....	274
5.3.1.1	Les travaux de Phanuel et Lévy (2001).....	275
5.3.1.2	Enquête Promis (2000).....	278
5.3.1.3	Les travaux de Larivet (2002).....	281
5.3.2	Synthèse générale.....	285
5.4	Synthèse du chapitre 5.....	286
6	Les Pme face à intelligence économique : une appropriation difficile.....	289
6.1	Problématique des Pme : définition des axes d'exploration.....	289
6.1.1	Choix théoriques pour un concept de Pme.....	289
6.1.2	Les difficultés d'origine culturelle.....	291
6.1.2.1	Dirigeant - Entreprise – Environnement : un portrait complexe.....	292
6.1.2.2	Une culture stratégique spécifique et hétérogène.....	296
6.1.2.3	Une culture informationnelle plutôt passive.....	299
6.1.2.4	Une culture émergente et non maîtrisée des TIC.....	303
6.1.3	Les difficultés d'ordre économique.....	306
6.1.3.1	Le contexte économique mondial: un climat incertain.....	306
6.1.3.2	L'investissement financier : une approche minimaliste ?.....	307
6.2	La diffusion du concept d'intelligence économique.....	309
6.2.1	Constat préalable : l'intelligence économique est un concept nouveau prédestiné aux grandes entreprises.....	309
6.2.2	La diffusion d'une théorie.....	310
6.2.2.1	La diversité des discours, un obstacle à la cohérence conceptuelle.....	311
6.2.2.2	La base bibliographique.....	312
6.2.2.3	Les revues et médias d'intelligence économique.....	317
6.2.2.4	Les thèses et publications scientifiques.....	321
6.2.2.5	La sensibilisation : un préalable nécessaire.....	323
6.2.3	L'approche opérationnelle.....	324
6.2.3.1	L'approche consultante.....	325
6.2.3.2	L'approche mixte public-privé.....	327
6.2.4	L'enseignement : une approche encore élitiste.....	340
6.2.5	Les risques d'une diffusion prématurée.....	342
6.3	Éléments constitutifs d'un modèle adapté aux Pme.....	343
6.3.1	Axes de recherche pour une appropriation de l'IE.....	344
6.3.1.1	Développement de la culture informationnelle des entreprises.....	345
6.3.1.2	Une validation scientifique indispensable.....	346
6.3.2	Vers une coordination des recherches ?.....	346
6.3.2.1	Élaboration d'une stratégie promotionnelle.....	347

6.4	Synthèse du chapitre 6	348
7	Vers un changement de paradigme culturel ?	353
7.1	L'image socio-politique de la culture française	354
7.1.1	Les traits caractéristiques de la culture française	354
7.1.2	La culture des élites et celle des entrepreneurs	355
7.2	La culture d'entreprise	357
7.2.1	Culture et stratégie	359
7.2.2	Culture et information	359
7.3	Quel modèle pour une culture de l'information ?	360
7.3.1	Les obstacles culturels à l'intelligence économique	360
7.3.2	La mesure de l'écart culturel	361
7.3.3	Le changement culturel	362
7.3.3.1	Culture et paradigme	362
7.3.3.2	La culture comme grille de lecture	363
7.3.3.3	L'intelligence économique comme paradigme d'une culture d'entreprise	365
7.3.3.4	Vers un changement de paradigme ?	366
7.4	Pour une culture de l'intelligence économique	371
7.4.1	Les aspects pédagogiques de l'intelligence économique	371
7.4.1.1	Les savoirs	371
7.4.1.2	L'apprentissage des savoir-faire	372
7.4.1.3	Le développement du savoir-être	372
7.4.2	Pour un processus évolutif de type incrémental	375
7.4.2.1	Niveau 1 : L'intelligence informationnelle	376
7.4.2.2	Niveau 2 : L'intelligence opérationnelle ou compétitive	379
7.4.2.3	Niveau 3 : L'intelligence stratégique	380
7.4.3	L'évolution macro-culturelle	382
7.4.4	L'approche micro-culturelle	383
7.4.5	Vers un projet national ?	384
7.5	Synthèse du chapitre 7	386
8	Le projet Epices	387
8.1	Le cadre méthodologique du projet	388
8.2	Mise en place du projet Epices	389
8.2.1	Modèle théorique	389
8.2.2	Elaboration d'un plan stratégique	392
8.3	Les repères chronologiques du projet	394
8.4	Description et développement du projet	397
8.4.1	Initialisation du projet	397
8.4.1.1	Naissance du projet	397
8.4.1.2	L'existence de conditions fertiles préalables	398
8.4.1.3	Une cellule de veille... en sommeil	399
8.4.1.4	La réactivation de la cellule de veille	401
8.4.1.5	Constitution du réseau interne	402
8.4.1.6	Constitution du réseau externe	403
8.4.1.7	La mise en place des formations	405
8.4.1.8	Bilan de la phase initiale	406
8.4.2	La phase expérimentale	406
8.4.2.1	La constitution de l'équipe	407
8.4.2.2	La construction d'un centre de ressources	408
8.4.2.3	Vers un benchmark des outils de veille	410
8.4.2.4	L'animation du réseau de veille universitaire	412
8.4.2.5	Les formations initiales	417
8.4.2.6	L'accompagnement des Pmo	421
9	Conclusion générale	443
9.1	Rappel du contexte et cheminement de la recherche	443
9.2	Conclusions de l'expérimentation	446
9.3	Les apports de la recherche	447
9.3.1	Apports théoriques	447
9.3.2	Apports opérationnels	447

9.3.3	Apports méthodologiques.....	448
9.4	Les limites de notre recherche.....	448
9.5	Les voies de recherche future.....	449
10	Bibliographie.....	451

Index des figures

Figure 1 :	Cheminement méthodologique de la recherche	27
Figure 2:	De la donnée à l'information d'après Achard & Bernat (1998).....	41
Figure 3:	Le processus linéaire de construction d'une information.....	48
Figure 4:	Les territoires ou situations du secret.....	76
Figure 5:	L'espace cryptique.....	77
Figure 6:	Schémas de communication selon le modèle de Shannon (1948).....	78
Figure 7:	Le cycle du renseignement d'après Faivre (1991)	88
Figure 8:	Le processus théorique d'exploitation du renseignement.....	101
Figure 9:	Organigramme du renseignement français (d'après Baud, 1998).....	128
Figure 10:	Organisation théorique d'un service de renseignement.....	137
Figure 11:	Méthodologie de veille d'après Rostaing (1993)	186
Figure 12:	Le « cycle de l'information ».....	189
Figure 13 :	Exemple de réseau interpersonnel(d'après B. Besson et J.C. Possin, 2001).....	194
Figure 14 :	Processus théorique d'exploitation de l'information.....	200
Figure 15:	L'intelligence économique dans l'économie française (Source Martre (1994) - copyright Intelco/Cogepag).....	215
Figure 16:	Schéma global du modèle d'intelligence économique français (source : Achard et Bernat (1998) d'après Intelco).....	216
Figure 17:	L'intelligence économique, une évolution transdisciplinaire.....	218
Figure 18:	Espace conceptuel de la veille et de l'intelligence économique.....	235
Figure 19:	l'espace méta-dimensionnel de l'intelligence économique.....	237
Figure 20:	Un méta-modèle d'intelligence économique (d'après le méta-modèle de Schwartz) .	239
Figure 21:	La dimension téléologique de l'intelligence économique.....	244
Figure 22:	La typologie sur « continuum » (Julien, 1997).....	291
Figure 23:	Analyse du champ « titre de l'ouvrage ».....	314
Figure 24:	Ecart entre la culture française et l'intelligence économique.....	362
Figure 25:	interactions entre macro-culture et micro culture (d'après Evrard (1996)).....	365
Figure 26:	Enjeux liés à la culture de l'intelligence économique.....	374
Figure 27:	Le modèle incrémental d'intelligence économique.....	381
Figure 28 :	Synoptique du projet Epices.....	391
Figure 29:	Noyau initial du réseau Epices.....	403
Figure 30 :	bilan de l'évolution de l'association Les Amis de Jéricho.....	426
Figure 31:	Schéma de production d'une impression textile numérique.....	430
Figure 32 :	Evolution de l'entreprise Macap après six mois d'accompagnement.....	440

Index des tableaux

Tableau 1 : Les barrières à la mise en place d'un système de veille en Pme	19
Tableau 2: Principales affiliations scientifiques de l'intelligence économique (Source : Bournois et Romani, 2000)	22
Tableau 3: Typologie des principaux moyens et sources de renseignement	90
Tableau 4: Grille d'évaluation du renseignement brut en vigueur dans les services de renseignement militaire	92
Tableau 5: matrice d'évaluation d'un renseignement (d'après Baud, 1998)	93
Tableau 6: Taxonomie des problèmes analytiques (d'après Baud, 1998)	97
Tableau 7: Une synthèse de l'évolution historique du renseignement français	123
Tableau 8: L'approche fonctionnelle du renseignement	136
Tableau 9: Le langage cryptique	145
Tableau 10 : Les métiers du renseignement	154
Tableau 11: Les domaines de la veille	177
Tableau 12 : Une typologie de la veille	181
Tableau 13 : Typologie de l'information	183
Tableau 14 : Sources et supports d'information	185
Tableau 15: Les différents types d'intelligence d'après Achard et Bernat (1998)	220
Tableau 16: Définitions de l'intelligence économique (Source : Bulinge, Larivet, cellule Epices 2002)	227
Tableau 17 : les aspects fonctionnels de l'intelligence économique	243
Tableau 18 : Extrait du référentiel des compétences (ADBS, 1999)	247
Tableau 19 : référentiel des métiers et des compétences (ADBS 1999 ; 2001)	249
Tableau 20: Typologie des vulnérabilités	260
Tableau 21 : Indicateurs dimensionnels pour une analyse des pratiques d'IE	266
Tableau 22 : état de l'art de l'intelligence économique dans les grandes entreprises françaises ..	273
Tableau 23: synthèse des pratique d'intelligence économique dans les Pme françaises	286
Tableau 24: Le cycle du renseignement selon un panel d'auteurs (d'après Larivet (2002))	312
Tableau 25 : Analyse des titres des ouvrages de référence	313
Tableau 26 : Analyse des articles et résumés parus dans Le Monde de 1987 à 2001	321
Tableau 27 : analyse comparative des thèmes d'articles	321
Tableau 28 : analyse du retour d'expérience de l'opération Bourgogne (source Darpmi (2000))	337
Tableau 29 : Les trois niveaux d'intelligence économique	375
Tableau 30 : compétences généralement requises dans le cadre de l'intelligence informationnelle (Poirier, 2002)	378
Tableau 31 : Programme d'enseignement en intelligence économique en IUP Ingémédia à l'Université de Toulon et du Var (maquette habilitée)	419
Tableau 32 : Programme 2002-2003 de sensibilisation et de formation à la veille ou à l'intelligence économique à l'Université de Toulon et du Var	420
Tableau 33: Les besoins d'information de la société Macap	433
Tableau 34: Bilan de la mission de veille au sein de la société Macap	437

0 Introduction générale

Au printemps 2001, une opération collective est organisée par une association d'aide au développement économique de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur¹, avec pour objectif d'accompagner les entreprises de moins de 250 salariés dans une démarche de veille en s'appuyant sur les technologies de l'information. L'opération est financée à 90% par le Conseil régional et la Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE). Sur un peu plus d'une centaine d'entreprises contactées, seules 10 répondent à l'appel à candidatures, 7 s'engagent dans l'opération, et 5 participent effectivement à la formation².

Ce faible bilan semble devoir confirmer une tendance nationale, que l'on retrouve dans les déclarations de l'ensemble des spécialistes, qu'ils soient consultants, industriels ou chercheurs, que nous avons par la suite rencontrés lors du colloque Vssst'2001 (Bulinge, 2001)³. Un tel constat conduit naturellement à une réflexion sur l'évolution du concept de veille dans les entreprises et, par extension, sur celui d'intelligence économique, notamment dans le cadre de leur appropriation par les Pme.

Pourquoi nous interroger sur un sujet qui semble, de prime abord, retenir l'intérêt d'un nombre limité de spécialistes ? La réponse à cette question est contenue dans l'évocation d'un contexte que nous appelons communément la « société de l'information ».

0.1 Le contexte de la société de l'information

Bien que l'emploi du terme se soit généralisé récemment, la notion de « société de l'information » est née de la vision de Norbert Wiener qui diagnostique en 1948 la force structurante de l'information et prédit qu'elle transformera la société à l'ère de l'informatique naissante. Il faut toutefois attendre quelques années avant que ce

¹ Toulon Var Technologies, www.tvt.fr

² Source Toulon Var technologies

³ Veille stratégique, scientifique et technique, Barcelone, 15-19 octobre 2001

rêve « cybernétique » ne se concrétise, années durant lesquelles l'information est à la fois un enjeu stratégique et un instrument de puissance, en particulier dans le contexte de la guerre froide. Cela explique sans doute pourquoi, pour certains, l'avènement de la société de l'information correspond à la fin d'un monde, celui de l'affrontement Est-Ouest et de la menace d'une guerre nucléaire qui justifiait à elle seule la culture du secret, du complot et de la subversion.

La société de l'information pourrait dès lors apparaître comme l'expression d'un idéal de paix, de savoir et de transparence que l'on retrouve dans le discours du vice président américain Al Gore (1994) lorsqu'il formule pour la première fois l'idée des « autoroutes de l'information ». Il y annonce un monde humaniste fondé sur les technologies de l'information et de la communication : en quelques millièmes de secondes, l'individu en fait le tour et plonge librement dans un « océan de savoirs » : *« Ces autoroutes, ou plus précisément, ces réseaux d'intelligence répartie – nous permettront de partager l'information, de nous connecter et de communiquer comme une communauté globale. De ces connections nous retirerons des progrès économiques solides et durables, des démocraties fortes, de meilleures solutions pour les défis globaux ou locaux, de meilleurs soins de santé et, en fin de compte, un plus grand sens de la gestion de notre petite planète. »*

Pour autant, cette vision n'est pas unanimement partagée. La société de l'information apparaît en effet pour ses détracteurs comme un système générateur d'exclusion, reposant sur une hypocrisie entretenue par le mensonge et la désinformation. Elle serait l'expression d'une hégémonie américaine (Mattelard, 2000) masquant une guerre économique impitoyable entre les nations (Lucas et Tiffereau, 2001). L'information, devenue surabondante, cacherait en réalité des secrets, des complots, des manipulations et des exactions innommables. Les Etats-Unis, grâce à leur réseau « Echelon », auraient truffé la planète de micros capables d'écouter chaque citoyen, d'espionner les entreprises les plus humbles, d'influencer la moindre décision politique. Ils auraient inventé la guerre de l'information, dont chaque citoyen serait la victime, jetant le doute et la confusion, déracinant les cultures nationales et implantant une monoculture informationnelle.

La société de l'information, qui n'est pas sans risques, est également un véritable défi : face à une perspective d'avenir au caractère inéluctable, elle implique une évolution des individus, voire une modification des organisations, notamment parce que leur fonctionnement est devenu inconcevable sans les TIC⁴, lesquelles sont en constante évolution. Leur maîtrise devient un enjeu parfois angoissant : on observe dans le discours l'apologie de leur nouveauté constamment renouvelée, comme un signal lancé à chacun pour les intégrer en temps opportun. Dans ce monde de l'éphémère, il s'agit d'assumer l'innovation grâce à un accès sûr et efficace à l'information, en particulier celle qui concerne la dynamique concurrentielle. Car pour Catinat (1998), « *Les entreprises doivent tirer parti d'opportunités stratégiques qui s'offrent à elles et réagir à leur environnement. Il s'agit moins pour elles d'être excellentes que d'être meilleures que leurs concurrentes* ». Aujourd'hui l'information est à la portée de tous, il suffit de se l'approprier et de s'en servir, sans autre alternative. Et ceux qui rateront le train courent le risque de devenir des laissés pour compte, des « sans-claviers » exclus par l'émergence d'une « fracture socio-numérique » (Bulinge, 2002a).

L'information était un enjeu de pouvoir, elle est devenue un enjeu économique et social, le symbole d'une dialectique d'indépendance ou de domination politique, culturelle ou commerciale, d'intégration ou d'exclusion économique et sociale.

La société de l'information engendre ou repose sur une économie dite « de l'information », dont il semble difficile de donner une définition précise : « *comment caractériser ce que l'on pourrait qualifier d'économie de l'information ? Tout un ensemble de discours sur l'économie de l'information semblent relativement enfermés dans une approche tautologique ou l'économie de l'information est directement définie par référence à l'importance de l'usage des dites technologies de l'information et de la télécommunication* » (Petit, 1997).

D'un côté l'économie de l'information repose sur son contenant (les technologies de l'information), de l'autre, l'information est considérée comme une marchandise (Mowshowitz, 1997), une matière première, une ressource à haute valeur ajoutée. Pour Petit, « *on utilise la notion d'économie de l'information pour*

⁴ Technologies de l'information et de la communication

souligner qu'une des caractéristiques majeures des économies développées contemporaines tient à l'ampleur et à la diversité des usages qu'elles font de l'information sous toutes ses formes et à tous niveaux. Dans une acception plus complète, cette économie de l'information prend acte aussi de la montée des connaissances et du rôle accru des savoirs qui semblent aller de paire avec ces évolutions technologiques ».

Cette approche économique a d'ailleurs creusé le lit d'une sémantique nouvelle, fondée sur une industrie minière en voie de disparition. Aujourd'hui, l'information remplace le charbon, on parle de « textmining », de « datamining », comme si l'on décrivait dans ces mots, après la fin des « gueules noires », l'avènement d'un nouvel eldorado. Braman (1997) évoque plutôt un « *Ouest sauvage* » dont les règles resteraient à fixer car, comme l'indique Manoir de Juaye (2001), l'information implique des règles nouvelles et pour lesquelles les lois font encore très largement défaut.

La société de l'information est donc à la fois une réalité politique et économique aux contours encore flous mais qui a atteint un point de non retour : toutes les parties prenantes agissent dans le même sens et leurs actions respectives se renforcent. Cette réalité se traduit par une prise de conscience, par les pouvoirs publics, de la nécessité d'adapter la société à cette profonde évolution.

Nous verrons, dans ce contexte à la fois incertain et mouvant, que les organisations doivent prendre conscience de leur vulnérabilité au regard de leur dépendance informationnelle. Il devient indispensable, pour leur survie, non seulement de développer leur propre système de production d'information, mais également d'adopter une attitude vigilante vis à vis de leur environnement informationnel. C'est ce que nous désignerons sous le terme d'« *autonomie informationnelle* ».

Pour autant, Catinat (1998) souligne que « *dans ses aspects sociaux et culturels, l'émergence de la société de l'information s'est révélée moins rapide que prévu. Des rigidités et des réticences sociales, pour ne pas dire des craintes, sont apparues et ont ralenti les nécessaires ajustements culturels, structurels et institutionnels.* ». Nous verrons que dans le domaine précis de la recherche et du

traitement de l'information, la société française accuse même un certain retard, en particulier au niveau des petites et moyennes entreprises.

0.2 L'objet et le domaine de la recherche

Face aux risques qu'engendre l'ignorance ou le refus, volontaires ou non, de l'inéluctable développement de la société de l'information, nous sommes amenés à nous poser un certain nombre de questions qui traduisent autant d'hypothèses et sous-tendent la problématique de notre recherche :

- Les dirigeants des petites et moyennes entreprises sont-ils réfractaires aux enjeux de l'information? Peut-on évaluer concrètement le niveau des pratiques éventuelles de veille et d'intelligence économiques au sein des Pme ? Quelles sont les origines du retard constaté ?
- La diffusion de l'intelligence économique, telle qu'elle est envisagée par les pouvoirs publics à l'intention des Pme-Pmi, est-elle une réponse adaptée à leurs besoins ? Quelles sont les solutions ou les modèles susceptibles de satisfaire cet objectif ?

Notre questionnement, en apparence très large, est centré sur la veille et l'intelligence économique comme repères pour une résolution cohérente des problématiques informationnelles liées à la société de l'information.

0.2.1 La veille et l'intelligence économique

A partir de ce questionnement, nous définissons un premier thème de recherche sur les concepts de veille et d'intelligence économique. D'emblée nous nous trouvons confrontés à un problème d'ordre sémantique : quelle est la différence entre ces deux concepts ? Peut-on distinguer précisément leur nature, leur portée et même leur intérêt ?

Nous verrons que les deux termes sont souvent confondus, voire opposés, mais que, dans l'ensemble, ils sont avant tout méconnus, y compris des spécialistes eux-mêmes.

0.2.2 Qu'entend-on par « veille » et « intelligence économique » ?

Nous considérons l'intelligence économique comme un ensemble multidimensionnel complexe dont la veille, en tant que dispositif technique de recherche et de traitement de l'information, est un « rouage » essentiel. On peut ainsi parler d'une « concordance » entre la veille et l'intelligence économique, mais cela ne nous autorise pas à confondre les deux termes.

Nous reprendrons, dans un premier temps, la définition de l'intelligence économique donnée en 1994 par le groupe de travail du Commissariat au Plan (Martre, 1994) : *« Elle peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques, en vue de son exploitation à des fins stratégiques et opérationnelles. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût. »*

0.2.3 La culture informationnelle des Pme

Pour l'ensemble des spécialistes rencontrés, les Pme, dans leur majorité, font preuve d'un déficit culturel en termes de stratégie, d'information et de technologies.

Le tableau n°1, élaboré à partir d'une analyse réalisée par une Urfist⁵, illustre les arguments généralement avancés pour justifier les difficultés liées à la mise en place d'un système de veille en Pme.

⁵ Source : www.urfist.cict.fr/veille1.html

Arguments justifiant la difficulté de mise en œuvre d'un dispositif de veille en Pme	Arguments d'ordre culturel
<i>Non implication du chef d'entreprise</i>	X
<i>Ne réalise pas la nécessité de la veille</i>	X
<i>Manque de connaissances des structures d'aides existantes</i>	X
<i>Ne pousse pas son personnel à se former au métier de veille</i>	X
<i>Manque de connaissance des outils de veille</i>	X
<i>Manque de moyens financiers et techniques</i>	
<i>Ne peut s'offrir les services d'un grand cabinet de veille (50 à 300 KF)</i>	
<i>Ne dispose pas de personnels formés</i>	X
<i>N'a pas les moyens d'embaucher un spécialiste</i>	
<i>Absence de dynamique nationale</i>	X
<i>Implication des administrations</i>	X
<i>Non coordination des différents projets d'aide</i>	X
<i>Pas de cohésion nationale (pas de mouvement national à l'initiative des Pme)</i>	X

Tableau 1 : Les barrières à la mise en place d'un système de veille en Pme

Nous avons coché les cases en face des arguments qui correspondent à des difficultés d'ordre culturel. Sur l'ensemble des propositions, 77% d'entre eux relèvent de cette problématique, les autres pouvant être rattachés à des difficultés d'ordre économique.

Ainsi nous postulons que le problème de l'appropriation de l'intelligence économique est avant tout d'ordre culturel.

0.2.4 Une évolution nécessaire

L'introduction d'une démarche d'intelligence économique implique un changement des modes de pensée, des valeurs, des comportements ou des usages qui sont autant de repères d'une culture nationale en général et de la culture d'entreprise en particulier. En effet, nous établirons que l'intelligence économique est non seulement un ensemble de méthodes et d'outils mais également et surtout, un véritable « état d'esprit ».

La diffusion de l'intelligence économique se heurte, en France, à des obstacles d'ordre macro-culturel (culture nationale), mais également à des obstacles d'ordre micro-culturel (la culture des entreprises). De fait, nous proposons de résoudre la problématique suivante :

Est-il possible d'agir sur la culture nationale et sur la culture d'entreprise en vue de les modifier au profit d'une appropriation de l'intelligence économique ? La

culture informationnelle doit-elle être envisagée en termes de paradigme au sein de l'entreprise ?

0.2.5 Une définition de l'acculturation

Dans la perspective d'introduction de l'intelligence économique dans la culture des organisations, nous serons amenés à évoquer le principe de l'« acculturation ». Le terme peut paraître ambigu, mais il n'en existe pas d'autre qui reflète mieux l'idée que nous souhaitons développer. L'acculturation, terme d'origine américaine, est un « *processus d'adaptation culturelle et sociale d'un individu à un milieu qui lui est étranger* » ; la « *modification d'une culture au contact d'une autre* » ; (*Dictionnaire Hachette*, 1998). Pour Bastide (2001a), les Anglais lui préfèrent le terme de « *cultural change* », les Espagnol celui de « *transculturation* », et les Français d'« *interpénétration culturelle* ». Selon Eisenstadt (2001), « *l'acculturation est un critère d'assimilation sociale qui permet d'évaluer l'apprentissage des rôles, des normes et des coutumes de la société* ». Nous empruntons à Burgelin (2001) une citation qui illustre assez bien notre choix sémantique : « *Les mass media diffusent des messages élaborés, au moins en grande partie, dans les sociétés industrielles avancées ; ils traitent donc de types de problèmes complètement étrangers aux sociétés traditionnelles. De ce fait, ils apparaissent comme un ferment d'acculturation très actif, d'autant que les formes culturelles traditionnelles résistent relativement mal aux formes nouvelles véhiculées par les moyens de communication de masse* ».

Nous entendrons par « acculturation » le changement de culture qui s'opère au contact de courants culturels plus forts. Ainsi la diffusion du concept d'intelligence économique s'inscrit dans un contexte plus vaste qui est celui de l'interpénétration culturelle entre la société traditionnelle et la société de l'information. L'intelligence économique apparaît comme une réponse « intelligente » à une problématique qui semble aujourd'hui incontournable.

0.3 Intérêt de la recherche

L'intérêt de notre recherche est multiple dans la mesure où elle s'organise autour d'une problématique complexe. On peut néanmoins en dégager quelques axes sans fixer d'ordre de priorité :

- Après avoir analysé et synthétisé les éléments d'une théorie de l'intelligence économique, nous proposons d'apporter un éclairage original à travers une étude approfondie de ses origines et de ses aspects conceptuels, envisagés sous l'angle de la complexité, dont nous reprenons la définition de Bartoli et Le Moigne (1996) : *« la complexité est un état fondamental de notre perception de la nature, ainsi que des phénomènes sociaux et artificiels, qui ne consiste ni en un ordre total, mis en un chaos absolu. Les systèmes complexes bien que fondamentalement imprévisibles n'en demeurent pas moins intelligibles et leurs comportements interprétables »*.
- Le fait de positionner clairement les concepts de veille et d'intelligence économique est un facteur de stabilisation d'un débat sémantique qui nous semble aujourd'hui dépassé, voire déplacé en termes de temps et d'énergies dépensés. L'heure est au pragmatisme et à la mise en œuvre des concepts ; elle n'est plus aux débats « idéologiques ».
- Le colloque VSST'2001 de Barcelone nous a permis par ailleurs de constater, à l'instar des organisateurs, la faiblesse de la recherche en intelligence économique appliquée aux petites et moyennes entreprises. Nous en concluons que cette démarche présente un caractère original, pour étonnant que cela puisse paraître : est-il possible en effet, huit ans après la naissance officielle de l'intelligence économique (Martre, 1994) et cinq ans après la parution d'un ouvrage de référence (Hassid et al, 1997), que la recherche dans ce domaine soit encore si peu développée ?

0.4 Aperçu de la recherche en France

L'intelligence économique n'est pas considérée en France comme une discipline de recherche ou d'enseignement à part entière. Ainsi elle fait l'objet d'études et de

recherches dans un ensemble de disciplines dont Bournois et Romani (2000) résumant les objets et les enjeux que nous reproduisons dans le tableau n° 2. Chaque discipline opère selon des points de vue différents et souvent complémentaires.

Discipline scientifique	Objets scientifiques principaux et enjeux pratiques	Intervenants - acteurs
Sciences de gestion	L'entreprise : - son système concurrentiel - ses interactions avec son environnement - son fonctionnement interne - la recherche de performance à travers la fonction intelligence économique et stratégique	- Cadres d'entreprises - Associations professionnelles - Syndicats professionnels et de salariés - Consultants
Sciences juridiques et politiques	- Structures administratives - Rôles de l'Etat, des Régions, de l'Union européenne, ... - Mécanismes de coordination	- Gouvernements - Hauts fonctionnaires - Représentants des institutions consulaires - Organismes spécialisés
Sciences de l'ingénieur, Informatique, Sciences de l'information	- Traitement et mémorisation de l'information - Audit industriel et veille technologique	- Informaticiens - Consultants
Sciences économiques ⁶	- Mécanismes d'économie internationale - Monnaie - Analyses sectorielles	- Organismes économiques internationaux - Observatoires économiques

Tableau 2: Principales affiliations scientifiques de l'intelligence économique (Source : Bournois et Romani, 2000)

Ce tableau n'est cependant pas exhaustif. Ainsi nous pouvons citer d'autres disciplines qui s'intéressent également à l'intelligence économique, et notamment :

- le droit qui s'intéresse à la protection de l'information, à l'utilisation des brevets ou à la façon dont il peut servir l'intelligence économique dans ses aspects offensifs;

⁶ Les économistes s'intéressent également à la justification économique de l'intelligence économique, à la production et à la gestion des connaissances par l'intelligence économique, etc.

- les sciences politiques considèrent l'intelligence économique du point de vue de la défense nationale, ou dans les rapports entre services de renseignement et entreprises.
- les Mathématiques et Informatique Appliquées aux Sciences Sociales (MIASS) qui visent la conception d'outils et de systèmes d'information.

Dans une moindre mesure, on trouve quelques rares travaux sur la veille dans les disciplines telles que la pharmacie, la médecine et la psychologie.

L'intelligence économique est donc véritablement un objet de recherche transdisciplinaire.

Sur un plan quantitatif, une analyse du fichier central des thèses suggère que les disciplines les plus productives en la matière sont les sciences économiques et de gestion et les sciences de l'information et de la communication. Sur un total de 85 thèses recensées à partir des mots clés « veille » et/ou « intelligence économique », 48 relèvent des sciences de gestion, 19 des sciences économiques et 16 des Sciences de l'information et de la communication.

Larivet (2002) remarque à juste titre, comme nous le verrons ultérieurement, que *« cette productivité peut s'expliquer par la double filiation du concept francophone de veille, qui a longtemps prévalu dans le vocabulaire hexagonal : les sciences de gestion, (...) et les sciences de l'information (...). »*

Les Pme représentent un champ de recherche relativement restreint et restent jusqu'à présent le terrain de prédilection de chercheurs spécialisés, en particulier en sciences de gestion. Ainsi nous citerons régulièrement les travaux de Julien, de Marchesnay, de Torrès et de Duchéneau et nous aurons l'occasion d'évoquer les recherches dans le domaine de la veille ou de l'intelligence économique appliquées aux petites structures.

Toutefois, une analyse du fichier central des thèses nous confirme que 12% seulement des recherches ont été consacrées, depuis 1994, à la problématique Veille/Intelligence économique et Pme. Dans le champ des sciences de l'information et de la communication, sur 16 thèses abordant la veille ou l'intelligence économique (représentant 19% de la recherche dans ce domaine

depuis 1991), trois d'entre elles s'intéressent aux petites entreprises, dont deux seulement concernent les Pme nationales, y compris le travail que nous proposons aujourd'hui. Il est étonnant que notre discipline ne se penche pas plus sur cet aspect particulier des processus et systèmes de construction, de communication et d'usage de l'information, voire sur l'histoire même des techniques d'information.

0.5 Le champ de la recherche

Le choix des Pme à été orienté par notre analyse du système national d'intelligence économique au terme de laquelle nous observons qu'il a jusqu'à présent favorisé les grandes structures, pour les raisons que nous aurons l'occasion d'évoquer ultérieurement. Or les défis de la société de l'information, nous l'avons vu précédemment, concernent l'ensemble des acteurs socio-économiques d'un pays, y compris les Pme qui constituent plus de 90% du tissu économique national.

Dans une logique non exclusive, nous avons élargi le champ de notre étude à l'ensemble des petites et moyennes organisations, de par leurs similitudes en termes de taille et parce que les Pmo représentent des groupes d'acteurs socio-économiques susceptibles d'être confrontés, d'une manière ou d'une autre, et parfois ensemble, à une problématique informationnelle.

Nous entendons donc par Pmo les entreprises, les collectivités et les associations de taille modeste. A ce groupe nous intégrons également les laboratoires de recherche universitaire. La définition manque certes de précision, de même que ce choix peut constituer une sorte d'amalgame aux yeux des chercheurs spécialisés dans l'une ou l'autre de ces organisations. Il est vrai qu'en termes de structures, d'organisations, de buts, elles diffèrent sensiblement les unes des autres. Pour autant, nous considérons que ces organisations sont confrontées à des problématiques informationnelles dont la résolution semble pouvoir emprunter des configurations similaires.

0.6 L'objectif de la recherche

C'est dans ce contexte que s'inscrit notre recherche qui se propose :

- de redéfinir l'intelligence économique à la lumière d'une étude approfondie de ses origines, et en particulier du renseignement et de la veille ;
- de faire un bilan national des pratiques de l'intelligence économique au sein des Pme ;
- d'analyser les systèmes et les dispositifs mis en œuvre dans le cadre de cette diffusion du concept d'intelligence économique vers les Pme ;
- d'élaborer un modèle d'intelligence économique adapté en vue de permettre l'accès des Pmo à l'« autonomie informationnelle ».

Nous pensons que cette recherche peut déboucher sur trois types d'apport :

- *théorique* : par une définition originale, systémique et multidimensionnelle du concept d'intelligence économique ;
- *opérationnel*, par un bilan de la diffusion du concept et des pratiques d'intelligence économique dans les Pme,
- *méthodologique*, par l'élaboration d'un modèle expérimental de transfert des connaissances en vue de favoriser l'appropriation du concept par les Pmo

0.7 Méthodologie de la recherche

Nous postulons, et nous démontrons, que le renseignement a servi de modèle aux concepts de veille et d'intelligence économique. C'est donc à partir d'une étude approfondie du renseignement que nous chercherons une justification et une explication conceptuelle de l'intelligence économique comme modèle d'autonomie informationnelle.

L'analyse des réticences traditionnellement développées à l'encontre du renseignement nous servira également de repère pour comprendre et résoudre les difficultés d'appropriation de l'intelligence économique par les entreprises, et dont nous prétendons qu'elles sont, pour l'essentiel, d'origine culturelle. La résolution du problème passe selon nous par des étapes successives allant de l'identification des facteurs négatifs à une meilleure connaissance du concept de renseignement, analysé non pas au plan idéologique mais de manière

pragmatique, en vue de son appropriation à des fins socio-économiques. Nous disons en effet que le renseignement apporte un cadre méthodologique et pratique dont la conceptualisation apparaît comme un référentiel particulièrement précieux.

Nous nous servons de notre expérience professionnelle, notamment acquise dans le renseignement militaire et dans le contrôle aérien, comme un champ exploratoire à partir duquel nous allons puiser des éléments conceptuels et méthodologiques. La fertilisation croisée de ces éléments avec les bases théoriques et pratiques existantes d'intelligence économique nous permettra d'envisager une redéfinition de ce concept dans ses dimensions systémiques et complexes.

Notre expérience professionnelle, qui est en principe fort éloignée de la culture des entreprises (Besson et Possin, 2001), constitue néanmoins, en termes d'organisations, un terrain de référence du point de vue opératoire et relationnel. C'est donc un modèle adapté de cette réalité que nous allons transposer vers le champ des Pmo.

La figure n°1 montre notre cheminement méthodologique : il procède d'une première analyse et d'une conceptualisation de notre expérience professionnelle, validée par une recherche bibliographique. Nous étudions ensuite les théories existantes sur la veille et l'intelligence économique. La fertilisation croisée de ces concepts nous permet de déduire un modèle multidimensionnel d'intelligence économique dont nous nous servons comme grille de lecture pour l'étude des pratiques informationnelles des entreprises. Parallèlement, nous analysons la culture informationnelle des entreprises dont nous déduisons les écarts à partir desquels nous définissons les changements nécessaires en vue de construire un modèle de pratiques adaptées.

Nous validerons enfin ce modèle à travers la mise en œuvre d'un projet expérimental conduit auprès d'un échantillon restreint de petites et moyennes organisations. Chacune d'elles fait l'objet d'une recherche-action sur le transfert de connaissances, ainsi qu'une étude de cas sur les modalités d'appropriation du modèle. Le caractère longitudinal de ces projets expérimentaux devrait nous

permettre de mesurer dans le temps le niveau d'évolution culturelle de chaque organisation.

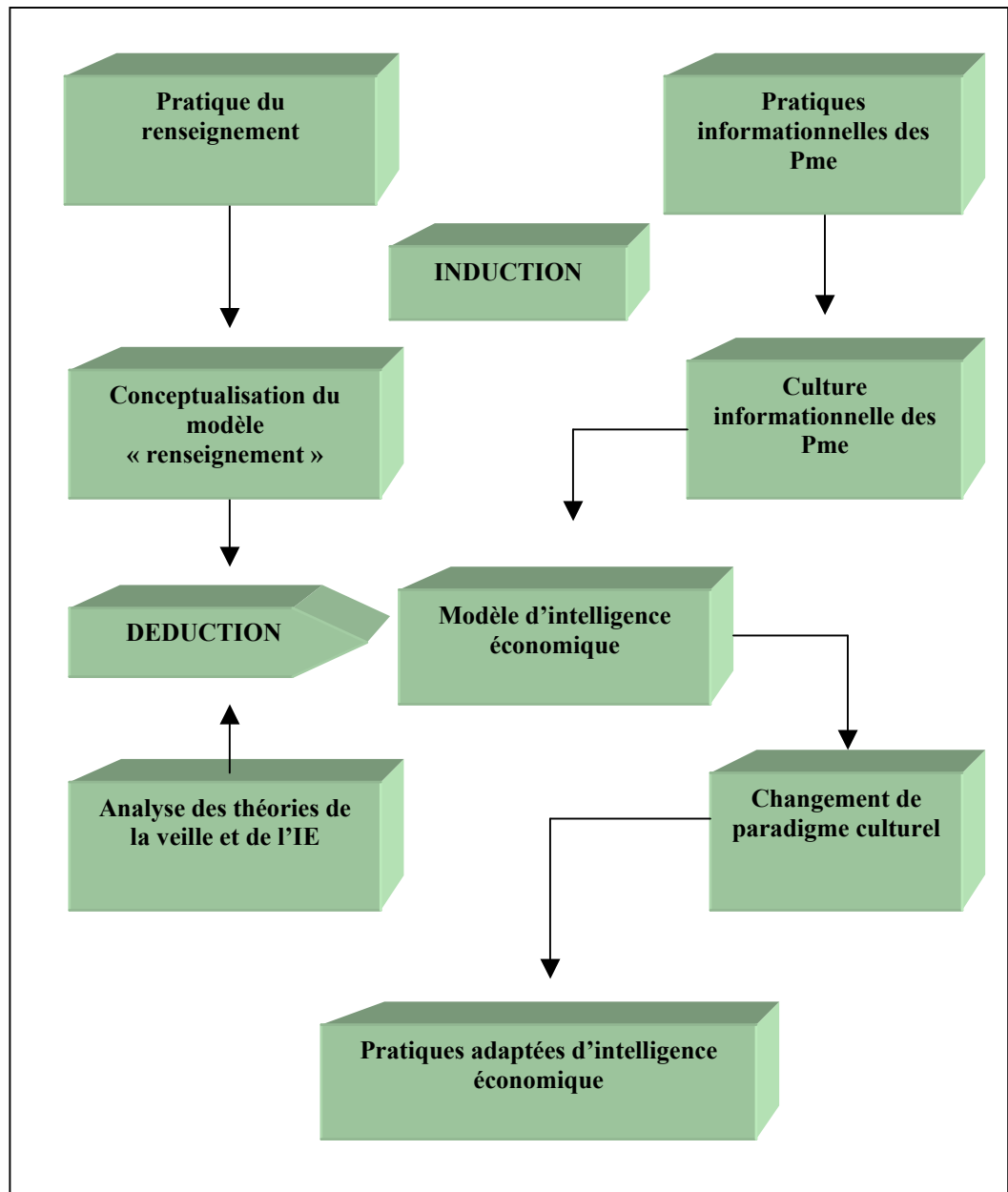


Figure 1 : Cheminement méthodologique de la recherche

0.8 Le cadre épistémologique

L'information, par son immatérialité, ne s'accorde guère avec un positivisme logique où seuls les « observables » seraient les critères du réel. L'intelligence économique ne résulte pas de l'observation des faits, elle est un état d'esprit, c'est pourquoi le cadre épistémologique général de cette thèse reprend l'approche constructiviste de Bartoli et Le Moigne (1996) pour qui « *les fondements des épistémologies positivistes actuellement prédominantes, semblent de plus en plus inadaptés pour appréhender les problèmes qui font l'objet de recherches. (...) Nous ne sommes pas en présence d'un territoire existant indépendamment de modélisateurs qui devraient en tracer la carte, mais au contraire en présence d'un modélisateur ayant pour projet de concevoir une carte qui deviendra ensuite le territoire* ». Nous nous inscrivons dans cette logique de renversement de perspective qui appelle naturellement, selon les auteurs, « *une modification radicale des méthodologies de conception de systèmes* ».

0.9 L'architecture de la thèse

A la lumière des précisions apportées sur la problématique de notre recherche, sur son objet, son champ, son objectif et la méthodologie que nous proposons d'adopter, nous ne saurions présenter une question unique comme origine d'une thèse à défendre. Notre questionnement, nous l'avons vu, se présente comme une problématique complexe, les questions s'enchaînant les unes aux autres : « les dirigeants de Pme sont-ils réfractaires à l'information ? » implique une hypothèse elle-même relative à une autre (« la diffusion est-elle adaptée ? »), laquelle implique une réflexion d'ordre culturel (« l'intelligence économique est-elle un concept maîtrisé ? »), ou bien encore « l'information est-elle un paradigme culturel ? », et par suite « l'intelligence économique peut-elle faire évoluer la culture informationnelle ? », question qui pourrait elle-même trouver un début de réponse par une approche cognitive du renseignement.

Au terme de ce questionnement général, nous défendrons une thèse globale selon laquelle :

- Il est indispensable, pour les petites et moyennes organisations, d'acquérir une autonomie face aux risques de dépendance informationnelle générée et entretenue à leurs dépens dans la société de l'information ;
- L'intelligence économique, considérée dans le champ des sciences de l'information et de la communication, ne peut être comprise et envisagée sans une connaissance préalable des concepts de renseignement et de veille. Il est en effet courant de constater une confusion dans la définition de l'intelligence économique conduisant à des réductions non seulement erronées mais nuisibles dans la mesure où elles alimentent un débat empreint d'une subjectivité contraire à l'esprit scientifique. Le renseignement, à l'origine des concepts de veille et d'intelligence économique, est un modèle historique dont l'étude approfondie permet de comprendre les mécanismes de production et d'utilisation de l'information ;
- L'intelligence économique est un concept encore mal connu et qu'il convient de redéfinir. En l'état, et compte tenu de l'immaturation de la recherche dans ce domaine, nous considérons que la diffusion de ce concept est prématurée et potentiellement risquée. L'appropriation d'un outil mal affûté peut en effet conduire les utilisateurs à son abandon, faute de lui reconnaître la moindre efficacité ;
- L'appropriation de l'intelligence économique, nonobstant les arguments précédents, est confrontée à un déficit culturel de niveau national dans le domaine de l'information. Toute évolution, même vitale et urgente, ne peut être envisagée sérieusement à court terme. L'acquisition d'une culture de l'information doit notamment reposer sur un enseignement progressif des problématiques informationnelles, et ce dès les premiers cycles d'enseignement supérieur ;
- Il est possible, nous le montrons sur une petite échelle, de modifier les comportements et de faire de l'intelligence économique l'instrument d'une acculturation progressive des acteurs socio-économiques, en respectant les étapes nécessaires à son appropriation.

0.10 Plan de la thèse

Dans un premier chapitre nous proposons de situer le concept d'autonomie informationnelle à travers l'étude des processus de construction d'une information. Nous chercherons préalablement une définition de l'information. En analysant la notion d'événement, nous montrerons que l'information n'est pas l'expression d'une réalité et qu'elle peut être l'objet de manipulations. L'étude des risques informationnels, à travers la mise en évidence des notions de surinformation et de désinformation, nous permettra de conclure le chapitre sur la nécessité, pour les individus comme pour les organisations, d'acquérir une autonomie informationnelle.

Dans le chapitre 2, nous étudierons le renseignement dans ses aspects conceptuels, historiques, fonctionnels et culturels. Nous verrons notamment que le renseignement est riche d'enseignements autant à travers les exemples que les contre-exemples qu'il apporte, que ce soit dans le domaine de l'information ou dans celui de la communication.

Le chapitre 3 présente le concept de veille à travers son évolution du plan documentaire et jusqu'à la mise en perspective de l'information rétrospective à travers son enrichissement par croisement des méthodes empiriques et de la méthodologie du renseignement.

Le chapitre 4 abordera les aspects théoriques de l'intelligence économique. Une étude de ses fondements conceptuels et méthodologiques permettra de mettre en évidence son caractère multidimensionnel, systémique et complexe. A partir d'une description du concept « idéal » d'intelligence économique, nous élaborerons une grille d'analyse afin d'évaluer les pratiques d'intelligence économique en entreprises, que nous présentons dans le chapitre 5.

Dans le chapitre 6, à la lumière des résultats du chapitre précédent, nous tenterons d'analyser les raisons des difficultés d'appropriation du concept d'intelligence économique par les Pme. Il nous sera alors possible de mettre en évidence, d'une part, les déficits culturels relevés au sein des entreprises pour lesquels nous apporterons une explication. D'autre part, nous montrerons que non seulement le concept d'intelligence économique n'est pas encore mûr, mais que sa diffusion

vers les Pme a fait l'objet d'efforts inadaptés, bien que parfois très coûteux, de la part des acteurs publics ou privés.

A la lumière de ce constat et des leçons que nous en tirons, nous élaborons, dans le chapitre 7, un modèle incrémental de transfert culturel de l'intelligence économique. Ce modèle comprend deux axes : une méthodologie de transfert des connaissances adaptée à la problématique des entreprises et un programme d'enseignement homogène et scientifiquement validé, destiné aux étudiants et aux futurs acteurs socio-économiques. Nous suggérons enfin la création d'un centre de ressources pédagogiques dont l'objectif sera de soutenir le développement de ces deux axes.

Le chapitre 8 sera l'occasion de présenter l'expérimentation que nous pilotons au sein de l'université de Toulon et du Var et qui illustre, sur un plan local, la thèse que nous défendons.

PREMIERE PARTIE

Vers l'autonomie informationnelle

1 Information, secrets, réalité et incertitudes

1.1 A la recherche d'une définition de l'information

Une approche transdisciplinaire du concept d'information se heurte aujourd'hui encore à un ensemble de définitions qui ne sont pas toujours en cohérence les unes avec les autres. Selon l'angle sous lequel on considère l'information, elle peut être l'objet central d'une recherche ou bien être considérée à travers l'étude des systèmes d'information (Boure et Chaskiel, 1994). Elle peut être considérée comme une donnée, un input (sciences économiques), un bien, une marchandise (sciences de gestion), une quantité physique (informatique), un processus social (sciences humaines). Quelle définition pour les sciences de l'information et de la communication pourrait satisfaire une stratégie de différenciation ou, à l'inverse, une volonté d'unification ?

Dans le domaine de l'intelligence économique, et particulièrement dans la problématique d'acculturation qui nous intéresse, il s'agit d'apporter une définition à la fois précise et globale du concept d'information afin de ne laisser subsister aucune ambiguïté dans ce qui sera notre démarche méthodologique et pédagogique future. Nous n'avons certes pas la prétention de résoudre une telle problématique dans l'espace étroit d'une thèse sur l'intelligence économique. Nous tenterons en revanche d'apporter, à travers l'étude des travaux publiés, une acception optimale du concept d'information afin de satisfaire aux exigences de clarté auxquelles nous aspirons.

Par exemple, nous pourrions postuler d'emblée qu'une information n'est pas un renseignement, afin de satisfaire les tenants d'une séparation pure et simple de deux concepts dont l'un pourrait gêner l'autre dans une démarche d'appropriation.

La réalité n'est malheureusement pas si simple, nous le verrons dans le développement de ce chapitre. Au terme de notre démarche, nous chercherons à distinguer les approches professionnelles de l'information. Peut-on en effet assimiler indifféremment journalisme, documentation, veille et renseignement ? La réponse à cette question passe par une définition des concepts ainsi confrontés.

1.1.1 L'information-donnée

L'information est l'objet d'approches sémantiques diverses. La notion même d'information est cependant devenue difficilement séparable de la notion de donnée informatique depuis l'avènement de la théorie de l'information et plus précisément de la théorie statistique de la communication (Shannon, 1948), qui considère l'information en tant que donnée quantitative dans le processus de communication. Cette quantité d'information, dont l'unité exprimée est le logon, entraîne une matérialisation préalable de l'information considérée comme un fluide, au sens thermodynamique, et étudiée selon une approche énergétique.

L'appropriation du terme par les cybernéticiens a fortement marqué l'émergence du concept de société de l'information (Wiener, 1948), basé sur les systèmes en tant que vecteurs de quantités d'information. Cette théorie préfigure l'évolution de l'utopie du village global de Mac Luhan (Mattelard, 2000), vers la « réalité virtuelle » des autoroutes de l'information d'Al Gore (1994).

De fait, comme le soulignent Brouste et Cotte (1997), *« peu d'écrits prennent la peine de définir au préalable ce qu'est l'information. L'ouvrage classique de Robert Escarpit (1991), est tout entier consacré à une théorie générale de l'information et de la communication sans qu'il y apparaisse de définition explicite de l'information »*. L'information, si elle n'est pas définie, servirait en revanche, selon les auteurs, de support pour la définition d'autres concepts, celui de communication qu'ils définissent comme le *« transport d'une entité mesurable appelée arbitrairement information »*, concluant qu'*« il est possible de dire que la communication est un acte et que l'information est son produit »*.

Pour Petit (1998), *« la notion d'information renvoie de prime abord à tout ce qui dans notre environnement est perceptible et transmissible à autrui, soit, dans le langage de la cybernétique, tout ce qui permet de positionner les systèmes »*.

L'information est donc, à l'origine des sciences de l'information et de la communication, une donnée analysée quantitativement à travers des systèmes. Notion bien abstraite à l'aube de cette société de l'information où l'enjeu sera non seulement de capter l'information mais surtout de la rendre intelligible au cerveau humain.

1.1.2 L'information-objet

Les réseaux se sont développés, la communication a atteint une maturité dans ses aspects mécaniques. Pourtant, l'information véhiculée en tant que forme, toujours plus abondante en quantité, reste difficile à appréhender sur le plan du sens. Démonstration serait ainsi faite des limites d'une approche cybernétique pure. Certes, tel stimulus traité automatiquement par des capteurs entraîne une variation au sein d'un système donné (corps humain, système informatique), lequel produit des actions de correction ne nécessitant aucun processus d'intelligence au sens de compréhension-décision. Pour autant l'information se résume-t-elle à une simple interaction thermostatique ? Loin de refouler cet aspect mécaniste qui a ouvert la voie aux systèmes experts et aux systèmes interactifs d'aide à la décision, il convenait également de prendre en compte l'information-forme sous l'angle de la connaissance.

Ainsi apparaissent des définitions plus sociologiques de l'information. Les sciences « molles » pouvaient prétendre à une appropriation de l'information en tant que vecteur de connaissance. Les définitions associées sont résumées dans celle de l'Unesco (citée par Brouste et Cotte, 1997) : « *éléments de connaissances, susceptibles d'être représentés afin d'être conservés, traités, communiqués* ». La définition est ainsi reprise dans les dictionnaires usuels. Durandin (1993) la définit d'une façon générale comme la « *transmission d'une connaissance à autrui* ». Mucchielli (1973) précise qu'il s'agit d'une « *connaissance effective obtenue par recherche, observation ou étude* ».

Cette notion d'élément de connaissance implique celle d'agrégation, d'abord séquentielle puis systémique, d'éléments séparés soit physiquement, soit temporellement et susceptibles d'être réunis en vue de constituer une connaissance. L'idée de processus est implicite : elle fait naître le concept de

traitement d'information. Le concept ainsi établi, l'information-forme devient information-objet, élément central d'un processus de production au terme duquel l'information est la combinaison d'une forme, d'une structure et d'une signification, selon la définition du *Petit Robert*. Brouste et Cotte (1997) ajoutent qu'« *il ne peut y avoir d'informations brutes, l'information n'est pas le fait en soi mais déjà la mise en forme d'un fait. Elle est forcément produite, du moins potentiellement pour un destinataire quelconque, induisant la notion de communication* ». Les auteurs introduisent la notion de fait antérieur à celui d'information, laquelle ne saurait exister qu'en tant qu'expression d'un événement, au sens mathématique du terme.

Ainsi, « *Une information est le résultat d'un processus de mise en forme et de matérialisation visant à communiquer un fait ou un ensemble de faits à un public donné* » (Brouste et Cotte, 1997). Nous verrons dès lors que l'information peut a contrario créer l'événement.

L'information en tant que processus (Information = production + mise en forme + destination sociale) n'est pas nouvelle. Elle est même antérieure à l'information-donnée puisqu'elle précède la conceptualisation de la théorie générale des systèmes. L'information serait un processus naturel dont l'homme serait le « *système de collecte et de traitement le plus abouti* ». C'est à partir de ce constat qu'ont émergé les approches cognitives dans le développement des systèmes d'information⁷.

1.1.3 L'information-produit

L'information-objet devient un produit formaté de manière pertinente en réponse à un besoin plus ou moins exprimé, introduisant la notion de valeur ajoutée. Cela suppose un processus d'analyse et donc de construction mentale (psychologique et intellectuelle) au terme duquel l'information-produit apparaît comme une donnée subjective. On note que les deux approches, cybernétique et sociologique, divergent dans la définition même de l'information et, par conséquent, dans

⁷ Notons au passage la limite des systèmes artificiels dont les applications aux systèmes de décision les plus complexes se sont avérés particulièrement limités, nous pensons notamment aux travaux sur les systèmes de gestion automatisée du contrôle aérien. Voir les travaux de J.M. Alliot au centre de recherche de l'École nationale de l'aviation civile

l'usage qui pourra en être fait. Toutefois, cette situation ne saurait entraîner une fracture, en ce que les deux approches apparaissent, dans le domaine final de la prise de décision, comme deux niveaux complémentaires :

- la cybernétique produit des outils techniques aptes à soulager les tâches et décisions de routine, permettant de faire une économie de temps et de mémoire, autrement dit d'optimiser les capacités cérébrales ;
- sociologique : l'information est envisagée en termes de connaissances pour une réflexion plus globale, d'ordre stratégique.

L'évolution du terme d'information tend vers une diversité sémantique qui apparaît non comme un ensemble de définitions fragmentaires mais comme un phénomène structurant. « *La notion d'information est polysémique. Elle est, selon les cas, simple signal ou déjà connaissance. Elle répond à des codes et s'inscrit dans un rapport social. Non seulement elle ne prend sens que par rapport à ce lien social, mais l'échange d'information est lui-même une composante majeure de ce lien* » (Petit, 1998).

Morin (1995) déplace encore le champ cognitif de l'information qu'il renvoie à une dimension téléologique : « *l'information est ce qui, pour un observateur ou récepteur placé dans une situation où il y a au moins deux occurrences possibles, dénoue une incertitude ou résout une alternative, c'est-à-dire substitue du connu à de l'inconnu, du certain à de l'incertain* ».

1.1.4 Vers une définition systémique de l'information

Le Moigne (1998) constate « *l'inextricable complexité* » du concept d'information. Il propose, à travers une approche heuristique ternaire, de ne pas séparer la donnée de la connaissance et du savoir qu'unit selon lui l'information. Il distingue trois composantes ainsi définies:

- syntaxique, qui prend en compte la forme physique (le signe) de l'information
- sémantique, à travers la signification même du signe

- pragmatique, à travers les actions contextuelles suscitées par la réception du signe.

Nous montrerons dans un prochain paragraphe l'interactivité qui régit la construction d'une information, apportant de manière concrète la preuve de la complexité du concept.

1.1.5 Le choix d'une définition

Au terme de cette exploration, il nous reste à proposer une définition à la fois objective et consensuelle de l'information dans la perspective de l'usage décisionnel que lui confèrera l'intelligence économique. Cette définition doit selon nous reprendre celle de Brouste et Cotte (1997) et être complétée par les approches théoriques de Morin (1995), de Le Moigne (1998), et de Mayère (1990).

Nous proposons la définition suivante :

Une information est le résultat d'un processus intelligent de mise en forme d'une représentation factuelle (événement), dont la communication est sensée dénouer une incertitude (élément de connaissance) ou résoudre une alternative environnementale (aide à la décision).

1.2 Une approche conceptuelle de l'information

Nous avons déjà évoqué avec Brouste et Cotte (1997), l'idée selon laquelle l'information est un processus de production, de mise en forme et de destination sociale. Si l'on reprend leur définition (« *Une information est le résultat d'un processus de mise en forme et de matérialisation visant à communiquer un fait ou un ensemble de faits à un public donné* »), la construction d'une information est préalablement motivée par un fait ou un ensemble de faits. Le terme d'événement, au sens probabiliste, nous semble plus approprié pour caractériser l'origine de l'information en ce qu'il exprime une éventualité mais pas obligatoirement une réalité. Le fait est réel (fait accompli) alors que l'événement peut être ou ne pas être accompli tout en restant digne d'intérêt.

1.2.1 L'événement : entre le fait et la non réalité

Un fait est un événement mathématique certain, dont la probabilité d'occurrence est égale à 1. Autrement dit, c'est un événement réalisé (ce qui est advenu) auquel est confronté notre système de perception. Un fait déclenche ou non un processus informationnel, selon le signal qu'il renvoie (gravité) et la perception qu'en a l'observateur éventuel (sensibilité). On peut donc considérer un fait comme une réalité perçue dans un référentiel physique individuel. Ainsi le fait préexiste-t-il à l'information. Bastide (2001b) distingue le fait brut du fait scientifique. Le premier peut être considéré comme une donnée immédiate tandis que le second est construit, mesuré, vérifié, interprété et traduit dans le langage spécifique de la science avant d'être intégré dans une théorie générale (*Dictionnaire Hachette Multimédia, 1998*).

Le terme d'événement, au sens mathématique, introduit une notion de phénomène probabiliste (ce qui advient ou peut advenir) auquel est confronté un système de perception et d'interprétation. Mais l'événement peut être également considéré, dans une acception sociologique, comme un phénomène généré par un système de représentations et de croyances collectives. Il peut alors être avéré ou imaginaire et, de surcroît, tout ce qui advient ne prend pas nécessairement la forme d'un événement.

L'événement est donc un phénomène complexe qui se caractérise par sa probabilité d'occurrence et surtout par son importance, laquelle retient l'attention nécessaire à la prise en compte du processus informationnel. Ce critère confère à l'événement une dimension subjective proprement humaine, comme le confirme Bastide (2001b) : « *il n'y a d'événement que pour l'homme et par l'homme* ». Dès lors l'événement peut générer l'information mais l'information peut, de la même manière, « faire » l'événement.

En résumé, l'événement se mesure en fonction de son impact tandis que le fait se mesure en termes de gravité, mais il n'existe pas de lien systématique, voire logique, entre la gravité d'un fait et l'impact d'un événement.

Cette différenciation entre le fait et l'événement induit la notion de risque informationnel puisqu'au terme de cette analyse, nous pouvons avancer que, dans

la pratique, l'événement aura tendance, par nature, à l'emporter sur le fait. Or un événement peut être, nous venons de le voir, d'origine réelle ou purement imaginaire.

1.2.1.1 Entre l'événement certain et l'événement réel : un jeu de miroirs

Nous proposons d'identifier l'événement réel comme une vérité susceptible d'être occultée ou déformée par un jeu de filtres et de miroirs (perception/apparences), et dont la représentation ou l'interprétation sont indissociables d'un événement certain (le fait). L'événement réel peut ainsi être l'objet d'une manipulation visant à le masquer ou à l'occulter (dissimulation, camouflage). On peut souligner l'ambiguïté événementielle à travers un exemple digne de la littérature d'espionnage : la mort d'un homme (événement certain), qualifiée de mort accidentelle (événement apparent), se « révèle » être un assassinat (événement réel).

1.2.1.2 L'événement « non réel » ou « non événement »

Un événement peut être considéré comme « non réel » lorsque son origine est imaginaire. Il se caractérise par le déclenchement d'un processus informationnel sans fondement avéré. On distingue notamment le mythe, la simulation, la ruse, la supercherie, la rumeur ou le mensonge, comme facteurs susceptibles de déclencher un événement « non réel ».

La notion d'apparence de l'événement est intéressante : paradoxalement, un événement « non réel » a plus de chance d'être médiatisé, donc perçu, qu'un événement certain ou réel, dans la mesure où il procède d'une logique de révélation.

A titre d'exemple, en 1991, les forces alliées détectent la présence de chars dans le désert irakien. Le danger nouveau qu'ils représentent (événement) déclenche des raids aériens. Mais ces chars sont en réalité des baudruches en caoutchouc, ce sont des leurres. L'événement est donc non réel, c'est un « non événement » qui vise à induire l'ennemi en erreur pour lui faire gaspiller ses ressources et, éventuellement, le ridiculiser.

1.2.2 Le processus informationnel : une construction subjective

Le processus informationnel se déclenche à partir du moment où nous recevons un signal événementiel (factuel ou non). Le schéma de communication de Shannon illustre en partie le processus informationnel. À travers le concept émission-réception lié à celui de codage-décodage, puis de « feed-back », il préfigure la notion de processus sans toutefois en expliciter les mécanismes internes. La séquence de construction passe en effet par différentes étapes dont Achard & Bernat (1998) établissent une première perspective que nous reproduisons dans la figure n°2.

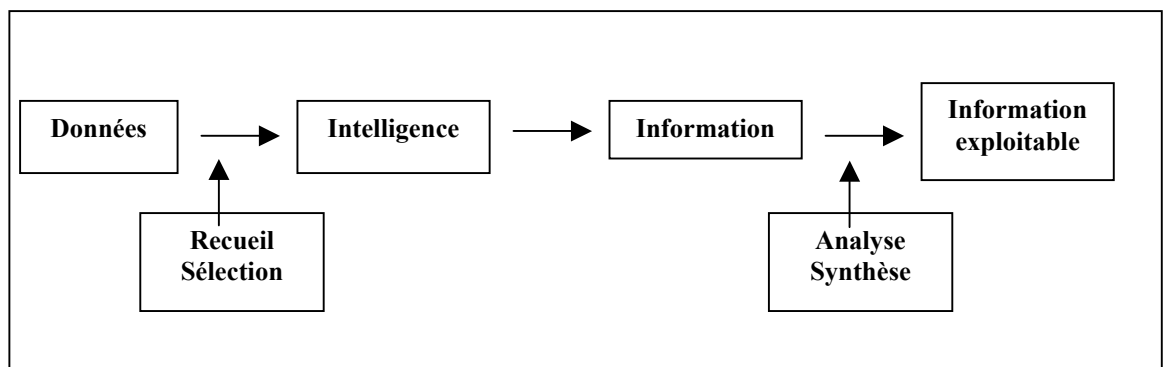


Figure 2: De la donnée à l'information d'après Achard & Bernat (1998)

Cette mise en perspective linéaire ne répond toutefois qu'en partie à la séquence de traitement physique et intellectuel de l'information. La construction de l'information est un processus itératif au sens où elle ne se réfère pas à une donnée unique mais à un ensemble de données qui parviennent de manière successive au récepteur. Autrement dit l'information en construction subit des phénomènes d'enrichissement ou d'altération qui la rendent évolutive. Le processus est donc permanent et dynamique puisqu'il prend en compte les données au fur et à mesure qu'elles sont perçues et intégrées par l'individu.

Nous allons à présent étudier plus en détail les étapes linéaires du processus. Elles se décomposent en quatre phases : une phase de réception du signal événementiel au cours de laquelle le signal fait l'objet d'un traitement sensoriel et devient une « information-donnée » ; une phase de compréhension au cours de laquelle l'information-donnée fait l'objet d'un traitement cognitif et se transforme en « information-objet » ; une phase de modélisation au cours de laquelle

l'information-objet devient une « information-forme » ; enfin la phase de diffusion au terme de laquelle l'information-forme devient une « information-produit ».

1.2.2.1 La phase de réception

Le stade sensoriel correspond à la phase de réception du signal événementiel. Il se caractérise par deux états mentaux intimement liés : la perception et l'attention. Ils sont caractérisés par le degré d'acuité correspondant au niveau de mobilisation et de l'espace de mémoire que leur accorde le cerveau à un moment donné.

1.2.2.1.1 La perception

La perception apparaît comme une frontière confuse entre le vécu et l'intelligible. Il existe une relation fondamentale entre perception et connaissance. Thinès (2001) reprend la définition de la perception du psychologue Henri Piéron comme « *la prise de connaissance sensorielle d'objets ou d'événements extérieurs qui ont donné naissance à des sensations plus ou moins nombreuses et complexes* ».

Elle est caractérisée par deux niveaux : le niveau sensoriel ou biologique, et le niveau psychique ou extrasensoriel.

Le niveau sensoriel, basé sur les capteurs physiques, les organes sensoriels, peut subir un certain nombre d'altérations physiques susceptibles de rendre la perception plus ou moins fiable. Ces altérations peuvent être intrinsèques (surdité, myopie) ou extrinsèques (brouillage, camouflage).

Au plan psychique, la perception d'un événement peut être altérée par des phénomènes pathologiques ou plus simplement par les fluctuations d'état psychologique à un instant donné.

Le degré de perception varie en fonction du niveau de mobilisation de l'attention : plus l'attention est mobilisée, plus la perception est dirigée. On perçoit ce lien entre attention et perception dans la différence qui distingue voir et regarder, entendre et écouter, respirer et sentir, toucher et palper, pour reprendre les perceptions sensorielles.

1.2.2.1.2 L'attention

L'attention est considérée par Bonnel et al (2001) comme un ensemble d'instances de sélection, de contrôle, de distribution et de régulation agissant pour :

- sélectionner le flux d'informations en provenance du monde extérieur afin d'éviter la surcharge de notre système de traitement et la paralysie de nos effecteurs de réaction.
- distribuer un ensemble limité de potentialités de traitement, afin de gérer des priorités lorsque plusieurs activités concurrentes doivent être menées simultanément.
- réguler les aspects intensifs du comportement, afin d'adapter le régime de fonctionnement de l'organisme aux sollicitations, transitoires ou à long terme, auxquelles nous devons faire face.
- contrôler notre comportement, afin de hiérarchiser les modalités du traitement affectées à nos activités, différenciant celles, privilégiées, qui bénéficient d'un accès à la conscience et celles, des plus nombreuses, qui se déroulent automatiquement.

Ce mécanisme de l'attention conditionne l'état de l'activité sensorimotrice et intellectuelle du capteur : état de non veille, de veille, de vigilance, d'alerte. A noter que ces termes reprennent la terminologie militaire de la sentinelle et du guetteur. L'état d'activité est largement conditionné par le niveau de préparation qui correspond à une étape préalable de mobilisation objective : suivant l'adage selon lequel « un homme averti en vaut deux », la sentinelle sera préalablement sensibilisée puis mobilisée sur l'objectif ou la menace à surveiller.

L'attention, soumise aux contingences du traitement de l'information par le cerveau, peut être directement mobilisée par un événement produisant un signal fort susceptible de court-circuiter les instances de régulation et de contrôle (détournement de l'attention). Les centres de perception sont alors mobilisés, voire réquisitionnés, et les capteurs sont réorientés. L'exemple des attentats du 11

septembre 2001 montre à quel point un événement grave peut entraîner une focalisation de l'attention aux dépens des informations de routine.

Enfin l'attention joue un rôle de sélection dans la phase de mémorisation préalable au traitement de l'information.

1.2.2.2 La phase cognitive

Cette phase, dite d'intelligence pour Achard et Bernat (1998), peut encore être décrite plus en détail au sens où le signal événementiel reçu est analysé, compris et accepté avant d'être modélisé.

1.2.2.2.1 L'analyse :

Elle comprend une phase d'évaluation de l'information-donnée qui est mise en perspective par rapport aux modèles existants dans la mémoire. Cette phase complexe marque la frontière interactive entre le monde externe et interne de l'individu. Elle se caractérise par l'activité de collection des données et leur comparaison avec les modèles internes, faisant intervenir des variables intrinsèques de l'individu : ouverture d'esprit, expérience, capacités intellectuelles, stabilité émotionnelle et psychique. Ces facteurs influencent directement la capacité de chaque individu à accepter la transformation potentielle de ses modèles environnementaux.

On retrouve ici le sens de la définition donnée à l'information par Mayère (1990) (reprenant Mac Kay) « *l'information est ce qui forme ou qui transforme une représentation dans la relation qui lie un système à son environnement* ».

La comparaison implique de mesurer l'écart entre les modèles existants dans la mémoire de l'individu et celui qui se construit. Il convient de noter que les modèles existants sont construits sur une base référentielle relative que chaque individu détient comme sa propre vérité environnementale. Cette référence d'ordre psychosociale confirme la dimension humaine de l'information.

A ce stade de la construction d'une information, on devine aisément la part de subjectivité, essentiellement variable, du processus informationnel.

L'exemple de l'accident est caractéristique d'une construction variable individuelle : une scène d'accident de la route ne sera pas perçue de la même manière par un policier, un pompier ou un simple passant. Les deux premiers bénéficient d'une expérience permettant de relativiser la tension émotionnelle, tandis que le passant pourra subir un choc déclenché par la violence d'images qu'il n'a pas l'habitude de voir. Son récit des faits sera teinté de superlatifs et contrastera avec le rapport circonstancier des forces de l'ordre.

1.2.2.2 La modélisation

L'information-objet acceptée et comprise est ensuite modélisée, sous forme d'une représentation mémorisée en vue d'être utilisée soit immédiatement, soit ultérieurement. A ce stade du processus informationnel, l'information-forme peut être simplement stockée dans la mémoire de l'individu. Elle devient alors une connaissance, puis un savoir au terme d'un processus de fertilisation.

1.2.2.3 *La phase de communication*

L'information-forme ne devient réellement information, au sens de la communication, que lorsqu'elle est amenée au terme du processus, c'est à dire sa diffusion sous forme d'information-produit, autrement dit une information élaborée exploitable au sens d'acquisition de connaissance et de savoir (Le Moigne, 1998).

Le processus de communication suit le modèle théorique de Shannon : de récepteur, l'individu devient émetteur et transmet son message informationnel vers d'autres récepteurs, suivant un système de codage/canal/décodage. Au terme de l'interaction entre l'émetteur et le récepteur (effet « feed back »), l'information initiale est confirmée, modifiée ou contredite en sorte que la représentation initiale peut se trouver altérée en fonction des facteurs psychosociologiques propres à chaque individu : capacité à se remettre en question, vulnérabilité à l'influence, force de persuasion etc. On mesure ici toute la complexité du phénomène, lequel suggère au passage le caractère entropique de l'information ainsi que sa dimension dynamique.

1.2.2.4 *Les altérations du processus de construction*

Le schéma emprunté à Shannon souffre de son origine cybernétique, en ce qu'il ne considère pas l'émetteur et le récepteur comme des humains. Or le processus de construction de l'information est une opération mentale directement influencée par des variables psychosociologiques propres à la nature humaine.

Le processus de construction d'une information subit ainsi des interactions permanentes, à travers des mécanismes de projection ou de défense (Albric, 1999) qui risquent d'entraîner des altérations à tous les niveaux de la séquence :

- En phase de réception : l'un des phénomènes les plus connus est celui de la « scotomisation ». Il consiste à éliminer les informations gênantes en occultant leur perception. Un autre phénomène connu est celui de mémorisation sélective qui consiste à oublier une partie de l'information reçue.
- En phase cognitive : on rencontre ici le phénomène d'interprétation défensive ainsi que tous les phénomènes connus sous le terme de biais cognitifs : préjugés (ancrage au jugement initial), stéréotypes, négation de l'autorité d'une source.
- En phase de communication : on constate des problèmes d'interaction centrés sur les mécanismes projectifs de l'émetteur (Albric, 1999), ainsi que des phénomènes liés au différentiel des cadres de référence de chacun des locuteurs (Mucchielli, 1973). Cette phase reprend le cheminement du schéma de Shannon et peut subir des altérations dans la phase de codage, notamment les variables de bruit interférant dans le canal (bruits techniques, organisationnels, sémantiques, d'attitude ou de conduite).

Au terme de cette analyse, il est clair que le processus de construction d'une information est par essence subjectif. Il n'existe donc pas d'information objective dans l'absolu. Toute construction consciente d'une information-produit doit par conséquent en tenir compte et tendre le plus rationnellement possible vers l'objectivité, sachant néanmoins qu'elle ne sera jamais atteinte.

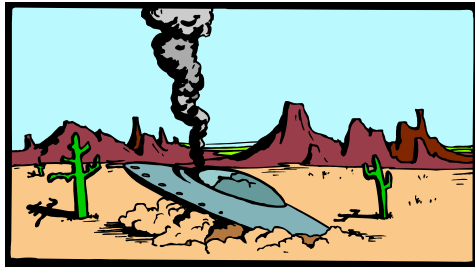
En anticipant un peu sur la suite, nous trouvons ici un début de réponse à un problème rencontré par les décideurs politiques lisant des synthèses de renseignement : les spécialistes du renseignement sont en effet formés selon le principe qu'un renseignement ne fait que tendre vers un degré d'exactitude dans l'interprétation d'une réalité. L'expression « certain » est généralement banni des synthèses au profit de termes tels que « possible », « probable », voire « très probable ». En dehors des faits, la probabilité d'occurrence d'un événement, comme représentation de la réalité, n'est jamais égale à 1. Dès lors, le décideur peut en conclure, alors qu'il cherche à réduire son incertitude, que le renseignement ne lui est pas d'une grande utilité. En somme, l'information tend à réduire l'incertitude mais ne l'élimine pas.

1.2.3 Un modèle individuel ou collectif

Le modèle de processus de production d'information que nous présentons dans la figure n°3 peut-être considéré à la fois comme un modèle mental individuel, au sens de processus mental inconscient, ou comme base d'une réflexion cognitive pour un modèle collectif et conscient d'analyse et de production d'une information, comme nous le verrons au chapitre 3.

Notons la limite de ce schéma qui ne représente ni la complexité des interactions permanentes ni la dynamique du processus informationnel que nous avons évoquées et qui expliquent, d'une manière fondamentale, en quoi une démarche d'autonomie informationnelle, telle que nous allons à présent l'étudier, repose sur des principes de permanence, de continuité et de durée.

EVENEMENT



**ATTENTION
PERCEPTION**



ANALYSE



MODELISATION



DIFFUSION



INFORMATION

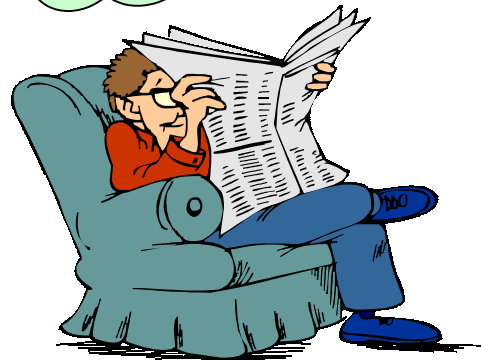
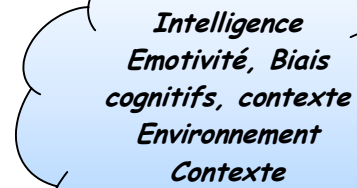
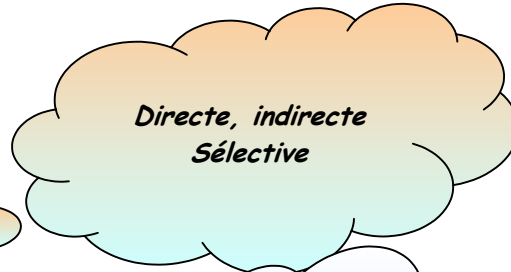
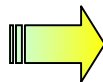


Figure 3: Le processus linéaire de construction d'une information

1.3 Vers l'autonomie informationnelle

L'information se présente comme un élément incontournable dans la société moderne que Cronin (1997) qualifie de « *société informationnelle* », soulignant les enjeux sociaux et les approches économiques qu'elle suscite. Mowshowitz (1997) considère que la « *marchandisation de l'information* » a un impact direct sur l'évolution de la société. L'auteur envisage même, au niveau des relations humaines, des risques de dégénérescence ou de dissolution des valeurs, des normes et des institutions. Braman (1997), considérant l'information en tant que bien public, souligne « *la nature duale de l'information, qui est un bien à la fois privé et public* » et conclut qu' « *il existe une contradiction fondamentale dans le fait de traiter l'information d'un point de vue économique, dans la mesure où l'enveloppe matérielle la contenant est un bien privé, alors qu'elle-même est un bien public (...). Simultanément, les efforts déployés pour trouver des moyens diversifiés de transformer cette connaissance en propriété privée représentent un des plus grands combats de cette décennie* ».

Nous avons vu que l'information est le résultat d'une construction et nous avons souligné l'émergence de la notion d'information-produit. Ainsi se crée une « *économie de l'information* » au sens de Petit (1998) où « *elle prend comme objet central l'économie de tout le système qui produit, diffuse et interprète des informations. Dans cette optique, l'information est une ressource « naturelle » ou produite, dont on peut suivre la diffusion et les conditions qui y président* ».

Ainsi, l'information étant le plus souvent produite ou acquise, une alternative se présente : soit dépendre de ce que Mowshowitz (1997) nomme les « *marchandises informationnelles* », soit produire ses propres informations afin d'acquérir une autonomie dans la prise de décision.

Dans la problématique d'acquisition de « *marchandises informationnelles* », Petit (1998) souligne « *que l'appropriation d'une information requiert souvent de l'utilisateur potentiel un travail de maturation, d'adaptation aux besoins précis, présent et futur de l'intéressé. Ce processus d'acquisition est particulièrement vaste et complexe dans la mesure où il intègre tout traitement interne de l'information, donc tout ce qui concerne la prise de décision* ». Par ailleurs, les

processus de production d'information étant plus ou moins complexes, *« ils peuvent donner lieu à des erreurs involontaires de transmission, de saisie, de codage ou d'analyse. Ils peuvent aussi faire l'objet d'erreurs volontaires, d'utilisations stratégiques (existence d'aléas moraux). Cette dimension stratégique de l'information (vraie ou fausse, bonne ou mauvaise, secrète ou publique) a toujours existé »*. Ce que confirme Lacoste (1997) : *« Je ne me laisserai jamais de réfléchir aux paradoxes du secret, de la vérité et du mensonge. En dépit des fabuleux progrès techniques de l'âge de l'information, les mêmes questions fondamentales se posent, aujourd'hui comme aux premiers jours de l'humanité. La transparence, la liberté d'expression, solennellement érigées en principe pour les démocraties, ne sont jamais parfaites. Même aux Etats-Unis, où elles sont inscrites dans la constitution et profondément ancrées dans les croyances et dans les pratiques de la vie publique et privée, elles connaissent de sérieuses violations ; les Américains ne sont pas à l'abri des pièges de la désinformation ni de cette nouvelle forme de propagande qu'on appelle « pensée unique ».* » (Lacoste, 1997)

En résumé, la société de l'information, dans sa perspective économique, génère un phénomène de dépendance informationnelle à laquelle se trouvent confrontés les individus et les organisations face à des problématiques décisionnelles.

Les organisations doivent-elles rester dans une logique de dépendance ou, au contraire, doivent-elles développer leur capacité de collecte et de traitement de l'information, en vue d'atteindre un niveau d'autonomie leur permettant d'assumer à moindre risque les décisions qu'elles sont amenées à prendre ?

Car il s'agit de mesurer le risque de la dépendance mais également le « prix » de l'autonomie informationnelle. Dans cette perspective, nous allons étudier les facteurs de risques et les difficultés auxquels se trouvent confrontés quotidiennement les acteurs socio-économiques dans le domaine de l'information.

1.3.1 Les risques informationnels

1.3.1.1 L'abondance de l'information

L'avènement de la société de l'information est un phénomène technologique majeur avant de devenir un phénomène économique: « *Depuis les années 60, la vitesse de traitement de l'information et la capacité de stockage ont été grosso modo multipliées par cent tous les dix ans. Le prix de traitement et de stockage d'une unité d'information a été approximativement divisé par cent tous les dix ans.* » (Catinat, 1998).

Les technologies de l'information et de la communication, en particulier Internet, ont ouvert une nouvelle forme de communication, individualisée à l'extrême, qui tend à multiplier les ressources de savoirs et de connaissances, s'inscrivant dans une logique de liberté d'expression et de transparence exacerbée depuis la fin de la guerre froide. « *Aujourd'hui, chaque individu peut être producteur d'information, d'écrits, sans limites de volume. Chaque individu peut éditer cette production sans aucune contrainte (techniques, financières). Ce sont des milliards de pages qui sont proposées à tous sans effort. Ce changement considérable nous ouvre les portes d'une bibliothèque virtuelle actualisée. C'est un progrès indéniable qui multiplie l'acquisition de nouvelles connaissances et le nombre d'apprenants, du fait de cette diversité* » (Baltz et al, 2002). Internet, par l'intermédiaire du courriel, des listes de diffusion et du web, permet de diffuser des masses phénoménales d'information, instantanément et partout dans le monde.

D'une information centralisée et parcellaire, produit historique d'une communication politique telle que la guerre froide a su la fabriquer durant plus de quarante ans, les sociétés postindustrielles sont parvenues à une surproduction qui tend à inverser la logique ainsi que les méthodologies de recherche d'information. Autrefois en quête de la perle rare, le veilleur cherche à présent une aiguille dans une botte de foin. La fonction de recherche s'apparente ainsi à une fonction de filtrage ou de fouille de l'information, expliquant, par analogie, le recours fréquent des auteurs à une terminologie minière.

1.3.1.2 La menace de surinformation

La surinformation repose sur l'interaction entre l'émetteur et le récepteur, lequel se caractérise par une volonté de s'informer, autrement dit d'ouvrir son environnement aux flux d'informations. La surinformation est le résultat d'une confrontation du récepteur avec la masse informationnelle émise, lorsqu'il se trouve dans l'incapacité de la traiter au sens de la collecte, de la mémorisation et de l'exploitation de l'ensemble des données en interaction. Lorsqu'un individu se trouve dans le désert, sa capacité de traitement ne se trouve pas a priori saturée. De la même manière, les pays les moins développés sont généralement considérés comme sous-informés. La surinformation, phénomène à double face, mérite d'être analysée en se positionnant respectivement du côté du récepteur et du producteur-émetteur. Ce dernier apparaît plus volontiers comme un ensemble de producteurs-émetteurs qui n'ont généralement aucun lien entre eux. A priori la surinformation apparaît comme une vulnérabilité du récepteur mais il se peut également que cette vulnérabilité soit exploitée et dans ce cas la surinformation peut devenir une arme informationnelle. Nous distinguerons par conséquent la surinformation passive, qui serait le résultat de l'incapacité du récepteur à traiter la masse informationnelle, et la surinformation active, qui serait le résultat d'une exploitation par un émetteur de cette vulnérabilité.

1.3.1.2.1 La surinformation passive

La surinformation trouve une première origine dans la diversité des sources et la surexposition aux flux, comme c'est le cas sur Internet. L'information peut ainsi varier d'une source à l'autre et le problème réside non seulement dans l'exhaustivité mais également dans la cohérence de l'information. Cette surabondance pose alors le problème du choix : comment choisir parmi les milliers de pages, d'articles, d'images ? *« L'excès d'information, qui confronte tout internaute à sa propre ignorance en matière de pilotage dans un océan d'informations souvent difficiles à hiérarchiser, à vérifier ; c'est le syndrome de la bibliothèque de Babel »* (Ramonet, 1999). A l'image du village globale, les informations circulent très vite et le moindre bruit est répercuté en temps réel. De quels repères disposons-nous pour valider les sources d'information ? Comment

distinguer le vrai du faux ? À vouloir concilier l'urgence et la qualité de l'information, le risque est de se retrouver asphyxié, saturé et finalement découragé. Le risque est alors psychologique : la surinformation fait naître l'angoisse qui paralyse la prise de décision ; la saturation empêche l'exploitation intellectuelle, entraîne des rejets, des fuites (Baltz et al, 2002). Cet aspect de la surinformation fait naître des comportements qui vont de l'absence de discernement à la méfiance excessive en passant par une boulimie due à la peur de manquer une information essentielle. La surinformation présente un risque bien connu aujourd'hui chez les veilleurs : « *trop d'information tue l'information* ».

La surinformation passive correspond à un phénomène subi par l'individu (le récepteur) lorsqu'il se trouve dans l'incapacité de gérer sa démarche informationnelle. Une mauvaise organisation ou l'absence de méthodologie, doublées d'une volonté d'exhaustivité et de qualité de l'information, peuvent très rapidement entraîner un effet de saturation face à l'abondance de l'information disponible et à la diversité des sources. Toute démarche informationnelle, que nous requalifierons dans un prochain chapitre d'intelligence informationnelle, repose sur l'évaluation par une organisation ou un individu de ses capacités préalables de traitement de l'information. Nous introduisons ici la notion de seuil de saturation liée à la capacité humaine de lecture et d'assimilation (Achard & Bernat, 1998). Le seuil de saturation peut varier en fonction des individus, voire chez l'individu lui-même, selon son état du moment (fatigue, préoccupations). Il est certes possible de reculer le seuil de saturation en augmentant le nombre de récepteurs et en organisant le travail en réseau, mais il existe encore une limite, laquelle est liée non seulement à la capacité individuelle de traitement mais également à la capacité interne du réseau à échanger et à exploiter collectivement les informations. Au-delà de ce seuil, les capacités humaines étant dépassées, le développement d'outils d'extraction et de traitement de l'information peut et doit être envisagé. Nous étudierons cette proposition dans les chapitres sur la veille et l'intelligence économique.

1.3.1.2.2 La surinformation active

Elle a pour origine la volonté de l'émetteur de noyer le récepteur sous le flux d'informations. La motivation ou l'objectif de l'émetteur peut relever par exemple d'une logique marchande, d'une stratégie offensive visant à bloquer les systèmes d'information adverses, ou bien encore d'une tactique destinée à camoufler une information dans un nuage d'informations.

1.3.1.2.2.1 La surinformation « marchande »

Dans le cas d'une surinformation à logique marchande (marketing), la technique repose sur la redondance et la répétition d'information, puisant ses origines dans les techniques de propagande. On retrouve ce type de technique dans la diffusion d'informations par les médias. Se référant aux mêmes sources, souvent plus rares qu'on ne le pense (il y a que cinq à six grandes agences d'information dans le monde et ce nombre va diminuant), ils opèrent un matraquage informationnel qui altère les capacités d'analyse par une répétition constante et quasi incantatoire des mêmes informations. L'exemple le plus éloquent est celui des radios ou des chaînes de télévision d'information continue qui diffusent 24 heures sur 24, à intervalles courts et réguliers, un bulletin d'information quasiment invariable quand il ne s'agit pas, dans le cas des radios, d'un simple enregistrement. Dans le domaine de l'image, le matraquage informationnel atteint des proportions extrêmes grâce à la diffusion en boucle de séquences vidéos qui mobilisent l'attention par la perception auditive et visuelle des données informationnelles. La retransmission des images des attentats du 11 septembre 2001 à New York illustre ce pouvoir hypnotique de l'information télévisuelle. On mesure, à travers cet exemple, la prégnance de l'information qui parvient, comme on l'a vu (§1.2.2.1.2), à mobiliser et à fixer l'attention collective durant des heures dans une orchestration spectaculaire dont la diffusion mondiale et instantanée donne tout son sens à l'expression « mass media ».

La surinformation devient sélective en écartant tout autre type d'information, ce qui fait dire à Périchaud (2001) que « *le mythe de la surinformation est lui-même mensonger car un nombre impressionnant d'informations importantes ne sont pas portées à la connaissance publique par les médias, qui ne surinforment que sur des sujets limités et présélectionnés* ». Pour Ramonet (2002), l'information est

devenue une marchandise qui circule selon les lois du marché, ce qui implique que les « entreprises de l'information » sont appelées à distribuer les informations les plus demandées.

1.3.1.2.2.2 L'arme de la surinformation

La surinformation peut également être envisagée comme une arme lorsqu'elle est utilisée à des fins offensives ou défensives. On distinguera ainsi l'attaque informationnelle saturante de l'usage de l'information en tant que leurre.

1.3.1.2.2.2.1 La surinformation offensive

L'attaque informationnelle visant à bloquer les systèmes d'information adverses est une action délibérément offensive d'un émetteur ou d'un groupe d'émetteurs vers un récepteur-cible. Un exemple courant consiste à saturer les boîtes de courrier électronique d'un chef d'entreprise. Le tri des courriels peut s'avérer particulièrement long et coûteux, aux dépens des flux opérationnels habituels (clients, fournisseurs, prospects).

1.3.1.2.2.2.2 La surinformation défensive

La surinformation de type défensif applique les techniques de leurrage. Elle fait appel à deux types de tactique :

- Le leurre par saturation (brouillage ou camouflage) dont l'objectif est de cacher ses propres intentions ou d'occulter un certain nombre d'informations que l'on souhaite garder secrètes. La surinformation a pour conséquence de banaliser l'information : noyés dans la multitude des nouvelles quotidiennes, les faits les plus importants peuvent alors paraître anodins faute de connaître le contexte et de prendre un recul indispensable, recul que la logique de l'instantanéité ne permet pas d'obtenir (Périchaud, 2001).
- Le leurre par focalisation (« déception ») qui consiste à détourner l'attention de l'adversaire. On retrouve notamment cette technique dans le domaine des brevets parmi lesquels certains, plus ou moins imaginaires, sont déposés de manière à leurrer les entreprises concurrentes et à brouiller les pistes afin de ne pas dévoiler ses intentions (Jacques-Gustave, 1994).

L'emploi de la surinformation à des fins offensives ou défensives conduit tout naturellement aborder le problème de la désinformation.

1.3.1.3 La désinformation

1.3.1.3.1 Définition de la désinformation

Employé en URSS dès les années 20 pour désigner des pratiques subversives soit-disant menées par les nations capitalistes à l'encontre de la révolution russe, le terme « dezinformatsia » apparaît dans les dictionnaires russes en 1949 pour désigner « *l'action d'induire en erreur au moyen d'informations mensongères* ». Selon Durandin (1993), la désinformation désigne « *un ensemble de mensonges organisés, à une époque où les moyens d'information sont fort développés* ». Cette définition complète celle de Jacquart (1986), pour qui il s'agit de « *l'ensemble des techniques utilisées pour manipuler l'information tout en lui conservant un caractère de crédibilité, afin d'exercer une influence sur le jugement les réactions d'autrui.* » Kauffer (1999) parle d'une technique d'encerclement mental basée sur le mensonge organisé et le conditionnement psychologique. Volkoff (1999) propose la définition suivante : « *la désinformation est une manipulation de l'opinion publique, à des fins politiques, avec une information traitée par des moyens détournés* ».

La désinformation est une technique complexe de manipulation de l'information destinée à influencer l'opinion. Pour Nadoulek (1988), elle a pour objectif de diviser, d'affaiblir le camp ennemi et de le détruire de l'intérieur. Elle est connue des services secrets et sa terminologie varie d'un pays à l'autre : en France on parle d'intoxication ou d'ingérence, les Anglais l'appellent « deception », traduction de tromperie, duperie (Jacquart, 1986). Action concertée, elle n'est jamais le fruit du hasard. On retrouve d'ailleurs la désinformation dans la terminologie militaire sous le terme de mesures actives (Baud, 1998). Pour certains, la désinformation relève de la guerre d'intoxication économique ou financière menée sur Internet (Gillarès-Calliat et al, 2001). Huygue (2001) précise que « *la désinformation consiste à propager délibérément des informations fausses pour influencer une opinion et affaiblir un adversaire* ».

Pour (Wise, 1992), « *Dans l'arsenal des services secrets de la guerre froide, la désinformation représentait une arme redoutable et les spécialistes du KGB, passés maîtres dans l'art de tromper l'adversaire, n'hésitaient pas à échafauder des plans complexes planifiés sur de longues années, comprenant notamment l'infiltration de faux transfuges au sein même des organisations adverses. Ces agents, véritables chevaux de Troie, semaient le doute, la suspicion, n'hésitant pas à brûler des agents de leur propre camp sur ordre de Moscou pour rendre plus crédible la dénonciation de faux agents au sein des services secrets américains* »⁸.

Le terme est par la suite passé dans l'usage courant et a fini par devenir un ensemble confus de notions diverses désignant tout ce qui touche à une manipulation d'information : canular, « hoax », coquille de journalistes, « *trucage, déformation ou simplement interprétation tendancieuse, à tel point que la désinformation devient information dont nous doutons comme l'idéologie l'idée que nous refusons* » (Huygue, 2001). Elle est souvent confondue avec la rumeur, que nous proposons d'étudier plus en détail (§1.3.1.3.3).

1.3.1.3.2 Aspects techniques de la désinformation

La désinformation est une technique offensive qui consiste, selon Kauffer (1999), en un contenu informationnel bien dosé comprenant entre 90 et 95 % de vrai pour 5 à 10 % de faux. Ce contenu est véhiculé par les médias et vise, nous l'avons vu, un impact sur des opinions ciblées, agissant généralement comme un levier psychologique fort et durable (Kapferer, 2001). Huyghe (2001) évoque une « *pragmatique* », car à la différence d'une technique, la désinformation agit non sur les choses mais sur les gens. Il voit dans la désinformation un phénomène complexe de communication qui résulte de l'interaction entre une volonté mensongère de l'émetteur est une prédisposition du récepteur à croire. La désinformation repose ainsi sur des variables téléologiques (stratégie), symboliques (contenu) des techniques (médias).

⁸ Soulignons, pour rester objectifs, que ces techniques furent largement utilisées par l'ensemble des services secrets. Ainsi le dispositif d'intoxication mis en place par les Alliés avant le débarquement de Normandie, reste un « modèle » du genre où la fin justifia les moyens.

Dans un article écrit pour le site de l'Unesco⁹, Guy Mettan, président du Club suisse de la presse, identifie une campagne de désinformation à travers divers symptômes : panurgisme médiatique, surinformation délirante à propos d'un aspect de la réalité et sous information de son aspect opposé, manichéisme extrême, psychose collective qui vampirise la population (le désinformé défend son point de vue avec une conviction d'autant plus grande qu'il est généralement de bonne foi), manipulation systématique du vocabulaire. Les techniques utilisent également les tendances de comportements humains tels que le mimétisme (reproduction des comportements), la sympathie (abaissement des barrières de méfiance), l'empathie (adhésion émotionnelle). Elles font appel au respect des hiérarchies sociales (avis d'experts et de spécialistes reconnus et dont les propos ne peuvent être remis en cause), aux fuites organisées, où une information soi-disant confidentielle est fournie par inadvertance.

1.3.1.3.3 Différences entre rumeur et désinformation

La rumeur, que Kapferer (1987) qualifie de « *plus vieux média du monde* », vient du latin « rumor » et signifie le « bruit qui court » (*Petit Robert, 1990*). Dans son acception première, qui date en France du 13^{ème} siècle, elle signifie le bruit confus que produisent un ensemble de voix, de sons ou de chocs. La rumeur devient publique en tant que bruits et nouvelles qui se répandent, puis, au XV^{ème} siècle, elle est un bruit confus émanant de personnes disposées à la révolte, à la sédition, à la violence ou à la protestation. Le 16^{ème} siècle marque le retour du sens latin : la rumeur est l'ensemble des nouvelles et des opinions qui se répandent dans le public.

Pour Akoun (2001), « *Elle constitue un phénomène de propagation d'une nouvelle qui n'a pas de rapport avec la question de la vérité et de l'erreur (puisqu'elle est, indifféremment, messagère de l'une ou de l'autre); elle répond à autre chose que le besoin de connaissance, autre chose qui est à chercher du côté de l'inconscient collectif* ». La rumeur implique donc la notion de nouvelle, d'information dont la propagation utilise les voies informelles, comme le bouche-à-oreille (Bastide, 2001c).

⁹ <http://www.unesco.org/cpp/uk/news/mettan.htm>

Pour Akoun (2001) la rumeur a un effet «terroriste»; elle s'impose par le fait même de sa diffusion et soumet l'«âme collective» à son diktat. Elle constitue un phénomène de propagation/contagion sociale que l'on peut comparer à un phénomène épidémique. Lors de sa diffusion, elle subit une sorte de déformation simplificatrice qui accroît son impact. Se nourrissant d'elle-même (Akoun, 2001), elle contribue à son propre enrichissement et peut se renforcer simplement à partir de l'idée selon laquelle « *il n'y a pas de fumée sans feu* ».

On ne peut donc analyser une rumeur qu'en tenant compte à la fois de son contenu thématique et de son contexte psychosocial et historique. Autrement dit la rumeur émerge de l'interaction entre un contenu informationnel et le contexte dans lequel il est diffusé. Pour Akoun (2001), la rumeur est soumise à une dialectique de l'affectivité reposant sur une angoisse qui renvoie à la fois aux contextes sociaux (facteurs de déséquilibre et de fragilité), et à l'inconscient collectif qui investit le champ social ainsi ouvert à son intrusion. En jouant sur les archétypes, au sens de Jung, la rumeur trouve un terreau fertile dans les peurs archaïques de la société humaine : peur de mourir ou de souffrir, peur du viol ou de la trahison, peur de l'envahisseur. Notons toutefois que ces peurs ne sont pas infondées : elles se concrétisent toutes à la fois dans l'histoire des guerres entre nations. Ainsi la rumeur se construit non seulement sur l'inconscient collectif mais également sur la part d'irrationnel qu'engendre l'angoisse chez l'homme.

Exemples de rumeurs :

- On évoque couramment la rumeur des restaurants chinois qui, dit-on, nous font manger du rat ou du chien. Cette rumeur est entretenue involontairement par les médias, comme on a pu le voir à travers les reportages sur la Corée durant la coupe du monde de football en 2002 : on y parlait beaucoup de l'art de cuisiner le chien dans les restaurants coréens. Elle repose sur la différence et entretient la peur de l'autre qui conduit au racisme et à la xénophobie.
- Morin (1982) analyse la « rumeur d'Orléans » qui ; en mai 1969, fit croire que les commerçants juifs de cette ville enlevaient leurs clientes pour les soumettre à la traite des blanches. Les jeunes femmes craignaient de se

rendre dans les salons d'essayage, pensant qu'on les endormirait et qu'on les ferait disparaître par des trappes, avant de les envoyer se prostituer à l'autre bout du monde.

La rumeur circule et vise tous les niveaux de la société, on peut ainsi distinguer :

- La rumeur politique qui est sensée révéler les arcanes du pouvoir, le scandale de la corruption ou des privilèges, exacerbant la crainte des pouvoirs occultes, incarnés notamment par les francs-maçons ou les services secrets. Elle constitue dans ce cas une sorte de contre-pouvoir, se nourrissant du secret et de ce qui n'est pas dit, faute parfois d'exister.
- La rumeur socio-économique qui touche à l'argent, notamment la rumeur boursière qui engendre elle-même, par l'effet boule de neige de la panique qu'elle propage, les cracks boursiers. La rumeur peut également jouer sur la peur des consommateurs vis à vis de leur santé, en se focalisant par exemple sur le thème du cancer.
- la rumeur professionnelle qui se propage au sein des organisations, touchant aux mythes mêmes de l'entreprise ou de l'administration. Elle porte sur les salaires, l'emploi, l'avenir de l'entreprise en général.

Au sein de l'organisation, le but de la rumeur peut être de mobiliser les salariés ou d'entretenir l'union syndicale. Elle peut permettre à la direction de communiquer de manière indirecte, par exemple dans le but de tester les réactions des employés sur un thème donné. La rumeur peut être interprétée comme une perturbation de la communication sociale, c'est pourquoi, au sein de l'entreprise, elle peut être symptomatique d'un problème plus profond et, tout en jouant sur le moral, elle peut être l'expression d'un malaise général ou individuel.

La rumeur est différente de la désinformation en ce qu'elle ne cible pas précisément un adversaire, visant un public large. Autrement dit, à l'image du virus, elle peut contaminer tout le monde, y compris son propre émetteur par effet « boomerang ». La désinformation suppose le contrôle permanent et complet de l'information qu'elle utilise comme une arme contre des cibles particulières (les décideurs ou les clients d'une entreprise). A la différence de la rumeur qui

fonctionne sur des supports médiatiques simples (bouche-à-oreille, forums de discussion), la désinformation utilise des vecteurs complexes. Techniquement, elle peut d'ailleurs utiliser ou s'appuyer sur la rumeur en tant que support médiatique.

L'impact de la rumeur peut être fort mais il ne dure généralement pas longtemps¹⁰, alors qu'une campagne de désinformation mise sur le long terme pour nuire durablement. Une campagne de désinformation est orchestrée minutieusement, elle mobilise des spécialistes, tandis que la rumeur peut naître de n'importe quel groupe d'individus. La rumeur ne coûte rien alors qu'une campagne de désinformation nécessite un budget.

1.3.1.3.4 Les risques liés à la désinformation

1.3.1.3.4.1 Guerre ou compétition économique ?

Le concept de désinformation introduit parfois le thème de la guerre de l'information. Huygue (2001) identifie la désinformation comme une arme destinée à affaiblir un adversaire dans une situation de conflit. Sa vocation est affaiblir l'adversaire en diminuant ses capacités offensives ou en influençant ces processus de décision. La tactique est connue depuis longtemps, Sun Tzu l'évoque déjà cinq siècles avant notre ère : « *le général avisé manoeuvre l'ennemi par des stratagèmes. Il le trompe et l'amène à agir selon son gré. Et les sacrifices qu'il consent ne sont que des leurre* » (*L'art de la guerre, V-19*).

L'infoguerre s'inscrit dans le concept de guerre économique défendu par les tenants d'une école de pensée basée sur le constat d'une forme de violence économique (Harbulot, 1990, 1992). Lacoste (1997) évoque les menaces de sabotage qui ont pesé sur la fusée Ariane dès le premier lancement et les exemples ne manquent pas d'attaques informationnelles à l'encontre des entreprises (Jacques-Gustave, 1994). On trouve nombre de sites Internet qui font état de campagnes de désinformation, de rumeurs et de canulars dont les effets peuvent être directs, avec un impact sur le cours des actions boursières ou sur l'image des entreprises, ou indirects lorsqu'ils touchent l'opinion au point de déclencher des

¹⁰ Il existe cependant des rumeurs persistantes qui touchent l'imaginaire : les extraterrestres de Rothwell, le monstre du Loch Ness, le Yéti, etc. Elles entrent progressivement dans le cadre d'une mythologie moderne tout en restant basées sur les mêmes schémas archétypiques.

perdes de motivation et d'adhésion au sein des équipes de travail voire, dans le cas d'une opération de subversion, de déclencher des conflits sociaux. Sur le long terme, les campagnes de désinformation peuvent s'avérer dévastatrices lorsqu'elles influencent profondément et durablement les esprits. En ce sens la désinformation ne cible pas uniquement les grandes entreprises, elle touche également le tissu économique et social et, par conséquent, les petites et moyennes entreprises.

Le terme de guerre économique est-il pour autant approprié ? La guerre, au sens strict, est un phénomène régi par des règles parmi lesquelles l'acte de déclaration est fondamental : il ne peut y avoir de guerre sans une identification des belligérants. Par extension, l'usage du terme de « guerre froide » sous-entendait une guerre latente entre des blocs de nations qui se traduit par une confrontation idéologique parfaitement identifiable et par des guerres « régionales » particulièrement meurtrières.

La compétition économique entre les nations ou entre les entreprises se caractérise par des affrontements commerciaux souvent très durs et qui peuvent être ressentis comme des menaces économiques justifiant, en France comme aux Etats-Unis, la création de comités pour la sécurité et la compétitivité économique.

Mais c'est bien en termes compétitifs d'opportunités, de menaces et de risques, et non en termes de guerre, que nous choisissons de considérer ces affrontements. Loin de nier les dangers de cette compétition, nous proposons cependant de ne pas confondre ou assimiler des pratiques qui ne sont pas fondamentalement comparables : les vingt millions de morts de la Première guerre mondiale ne souffriront jamais la comparaison avec un nombre équivalent de chômeurs.

L'usage de termes militaires et la transposition de concepts stratégiques aux entreprises, l'assimilation possible de certaines situations antagoniques aux domaines de la polémologie ne doivent pas traduire, selon nous, l'objet d'une simplification manichéenne et entraîner des dérives idéologiques. Les chefs d'entreprise ne sont pas des généraux, ni les ouvriers des soldats, ni les entreprises des armées, en sorte que l'économie n'est pas un champ de bataille.

Conscients de ce que la guerre représente en termes de réciprocité dans le développement et l'usage des arsenaux, nous n'appuierons pas dans cette thèse les

principes de guerre économique dont on peut penser qu'ils portent en eux les germes d'une violence susceptible de légitimer l'emploi de techniques et de méthodes contraires à l'éthique de notre démarche. Aussi nous lui préférons le terme officielle de sécurité économique, qui répond, selon nous, de manière plus adéquate à la notion de menaces et de risques liés à l'information.

1.3.1.3.4.2 La désinformation et le principe de destruction mutuelle

La désinformation, entendue dans son acception socio-économique, est un phénomène complexe, difficile à mettre en oeuvre et qui procède d'une attention malveillante à l'encontre d'un adversaire, d'une organisation ou d'une société. Si l'on considère le cas historique de l'URSS, on peut se demander si l'usage systématique de la désinformation n'est pas symptomatique de la faiblesse chronique d'un état ou d'une organisation, voire d'un individu. La désinformation, arme inventée pour contrer l'idéologie capitaliste, a pour corollaire la propagande intérieure destinée à endormir tout un peuple. En ce sens elle est une arme à double tranchant : la chute du mur de Berlin marque l'effondrement d'une utopie construite sur un mensonge.

Aujourd'hui, les comportements désinformants sont devenus monnaie courante :

- Dans le discours politique, d'abord. Ainsi, lorsque le gouvernement français affirmait en 2001 que la France était passée au travers de la crise, alors que les États-Unis s'enfonçaient dans la récession et que les pays d'Europe les suivaient inévitablement, l'effet de désinformation fut double : il entretint dans un premier temps l'euphorie nécessaire au maintien de la consommation, mais lorsque la réalité se fit effectivement sentir, on assista à un renversement de situation qui s'avéra extrêmement nuisible, non seulement sur le plan économique, mais également sur le plan politique.
- Dans les usages commerciaux, ensuite, à travers des discours propagandistes que reprennent les spécialistes du marketing.
- Dans les usages individuels enfin, à travers l'entretien et la diffusion de rumeurs plus ou moins fausses qui sont à l'origine de changement de comportement de sociétés entières.

Pour Nadoulek (1988) la désinformation finit par se neutraliser d'elle-même : « *La désinformation, une fois utilisée par l'ensemble des forces en présence, se réduit pratiquement à un affrontement d'opinions, son efficacité rejoint celle des campagnes publicitaires. La multiplication des idées annule ces mêmes idées en ne laissant subsister que des images ou des symboles à partir desquels toute interprétation est possible et la désinformation produit des résultats incontrôlables* ». Les techniques de désinformation étant de plus en plus élaborées, on aboutit à une suspicion généralisée au terme de laquelle toute information doit être observée et appréhendée avec un regard critique.

L'usage de la désinformation, au sens strict du terme, reste une affaire délicate que les spécialistes ne maîtrisent pas toujours. La désinformation mutuelle, qui n'est pas sans rappeler les principes de la guerre froide en matière de destruction mutuelle, ne semble pas avoir une valeur dissuasive. La guerre de l'information que se livrent Airbus et Boeing, décrite par Achard et Bernat (1998), illustre cette stratégie irrationnelle d'agression mutuelle : ni l'une ni l'autre des deux entreprises ne peuvent sortir vainqueur d'une guerre informationnelle au terme de laquelle les catastrophes aériennes apparaissent comme des supports de propagande, de mensonge et de contre-vérités. Pour autant, aucune des deux ne sauraient envisager sérieusement de mettre fin à l'usage de cette arme.

1.3.1.3.5 L'entreprise face aux attaques informationnelles

Rumeur et désinformation apparaissent toutes deux comme des menaces pour l'indépendance informationnelle des organisations. L'internet et les forums de discussion se présentent comme des vecteurs idéaux pour la propagation des rumeurs et/ou comme de très bons supports de désinformation. Ils permettent en effet de propager des informations en temps réel et de générer instantanément des rumeurs. L'orchestration de la rumeur est relativement simple, il suffit de constituer un réseau de connivence sur le forum et d'alimenter un débat. L'impact de l'internet peut être extrêmement fort lorsqu'il sert à attaquer l'image d'une entreprise ou d'une organisation. C'est pourquoi il convient de rester particulièrement vigilant tant il est facile pour une entreprise ou pour un secteur

d'activité de se retrouver la cible d'attaques sur Internet. Le danger est alors double : ne pas se savoir l'objet d'une attaque et ne pas s'en défendre.

1.3.1.4 Journalisme et risque informationnel majeur

L'information de presse est-elle fiable ? Quel crédit apporter aux nouvelles qui parviennent en flot continu sur les récepteurs de radio, dans les journaux télévisés ou dans la presse écrite, qu'elle soit généraliste ou spécialisée ?

L'information-produit introduit, nous l'avons vu, la notion de marchandise informationnelle et d'économie de l'information. Le journalisme se réfère à cette approche et se trouve clairement identifié notamment par la production de journaux dont le prix est fixé sur la base d'une information extraite et commentée, mise en forme et vendue comme telle à un public demandeur, selon la loi de l'offre et de la demande, dans un environnement concurrentiel très tendu. L'information-produit est donc un processus marchand soumis aux contraintes des marchés. En ce sens elle inscrit le journalisme, en tant qu'activité économique, dans une problématique rentabilité/compétitivité qui ne s'accorde pas toujours avec le journalisme, pris au sens de profession exercée dans un cadre déontologique (Woodrow, 1991). Ainsi, pour Pigeat et Paracuellos (2001), le journal doit par exemple « *apporter à ses lecteurs et à ses annonceurs les services qu'ils en attendent (...) Le fait de dépendre à 80% de la publicité fait que le journal est, plus que jamais, dans la logique des médias de masse, obligé de s'attacher un lectorat fidèle pour attirer les annonceurs (...) face à la concurrence d'autres médias placés devant la même nécessité.* »

La société de l'information repose sur des enjeux stratégiques, sociologiques et économiques. On ne peut ainsi tenir pour fiables les informations de presse qui nous parviennent, non seulement pour des raisons d'ordre politique, en ce qu'elles peuvent être des supports de désinformation, mais également pour des raisons d'ordre économique, du fait qu'elles sont produites dans un contexte prioritairement commercial. Entre l'utopie d'une presse indépendante et la loi du marché, que symbolise assez bien le « scoop », le journalisme n'est pas garant d'une information de qualité.

Loin de nous l'idée de jeter l'anathème sur le métier de journaliste et de conclure hâtivement à la manipulation systématique d'une presse mensongère. Cela relèverait de la rumeur. Toutefois, à travers un exemple, devenu un cas d'école, nous souhaitons montrer l'impérieuse nécessité de traiter l'information dans le respect des critères déontologiques de la profession.

L'exemple de Timisoara que nous allons développer à présent illustre brillamment cette démonstration. Avec un recul d'une dizaine d'années, notre analyse portera sur le mécanisme de construction et de diffusion de l'information, non sur les mobiles de ce qui pourrait être interprété aujourd'hui comme une sombre manipulation politique.

1.3.1.4.1 L'exemple de Timisoara (d'après Halimi, 2000)

Le traitement médiatique de la révolution roumaine est devenu un cas d'école. Il montre l'incapacité dans laquelle se sont trouvés les médias à traiter objectivement l'information.

a) Le contexte

Décembre 1989, quelques jours avant Noël. En Roumanie, la dictature de Ceausescu s'écroule devant les caméras. On parle d'horreurs, la rumeur prétend que Ceausescu est un vampire. Les médias expliquent : *" Ceausescu, atteint de leucémie, aurait besoin de changer son sang tous les mois. Des jeunes gens vidés de leur sang auraient été découverts dans la forêt des Carpates. Ceausescu vampire ? Comment y croire ? La rumeur avait annoncé des charniers. On les a trouvés à Timisora. Et ce ne sont pas les derniers¹¹."* *L'Événement du jeudi (28/12/1989)* titre : « Dracula était communiste »

On parle de " génocide ", de " charniers ", de " massacres ", de " femmes enceintes éventrées ", de " tortures ", de " corps brûlés dans un crématorium ". On évoque ces " chauffeurs de camions qui transportent des mètres cubes de corps, qui sont abattus d'une balle dans la nuque par la police secrète pour éliminer tout témoin¹² ". Un premier bilan de 70 000 morts est avancé.

¹¹ Cité par Jean-Claude Guillebaud, « Roumanie : qui a menti ? », *Le Nouvel Observateur*, 5/4/1990

¹² Cité par Ignacio Ramonet, " Télévision nécrophile ", *Le Monde diplomatique*, mars 1990

Un journaliste de télévision lance un appel à la formation de brigades internationales prêtes à « *Mourir à Bucarest* ». L'émotion est à son comble, les esprits sont surchauffés, sensibilisés et il devient difficile de préserver le recul nécessaire à l'analyse des informations.

b) L'événement

Le martyre de Timisoara est alors évoqué. Le 23 décembre 1989, on chiffre à plus de 10 000 morts le nombre des victimes de la Securitate, la police du régime. Selon l'envoyé spécial d'*El Pais*, " *A Timisoara, l'armée a découvert des chambres de torture où, systématiquement, on défigure à l'acide les visages des dissidents et des leaders ouvriers pour éviter que leurs cadavres ne soient identifiés.* " On découvre un charnier gigantesque. A titre d'exemple, on expose devant les caméras dix-neuf corps extraits d'une fosse commune, dont celui d'un bébé posé sur le cadavre d'une femme, qu'on imagine être sa maman, ainsi que celui d'un homme aux pieds ligotés, vraisemblablement pour être torturé.

Le 22 décembre, les agences hongroise, est-allemande et yougoslave, reprises par l'*AFP*, parlent de 4 632 cadavres de victimes des émeutes des 17 et 19 décembre, " *soit par balles soit par baïonnette* " (*Tanjung*), et de 7 614 manifestants fusillés par la Securitate.

c) L'information

Un chapeau du *Monde* annonce 4 000 à 5000 morts. Sur *La Cinq*, le chiffre de 4 630 corps est présenté comme un « *bilan tristement officiel.* » Sur *France Inter*, le correspondant de la station annonce à son tour comme une certitude avérée la découverte de 4630 cadavres à Timisoara. Derrière lui, en plateau, le commentateur reprend : « *4630 cadavres, vous avez bien entendu, dans une seule fosse commune !* ». A quatre reprises au cours de ce journal, le chiffre de 4630 cadavres est cité sans que nulle source ne soit jamais indiquée. Dans *Libération* (23/12/1989), un titre sur deux pages fait état des 4 630 cadavres ; il est accompagné d'un éditorial titré « *Boucherie* ». On lit : « *Timisoara libéré découvre un charnier. Des milliers de corps nus tout juste exhumés, terreux et mutilés, prix insupportable de son insurrection.* » Le rédacteur en chef, expliquera plus tard : « *Tout nous laissait penser, y compris les images qui arrivaient, que l'information était vraie.* » (*Libération*, 4/4/90).

Le Soir (23/12/1989) : « *La télévision a diffusé hier soir, les images insoutenables d'un charnier découvert à Timisoara rassemblant 4630 cadavres, corps nus, souvent*

torturés ou portant des traces de blessures à la baïonnette: les victimes du massacre, par les forces de sécurité roumaines, des insurgés du week-end dernier. »

Le Monde (24/12/89) félicite La Cinq d'avoir « révélé l'horrible charnier des victimes des manifestations du dimanche [précédent] »

Wilfried Martens, premier ministre belge, le 24/12/1989 : « il y a douze mille morts à Timisoara. »

La Libre Belgique (26/12/1989) : « Tous les témoignages concordent : la police de Ceaucescu s'est acharnée sur ses victimes avec une sauvagerie inimaginable (...) on a trouvé des cadavres dans un état indescriptible: mains et pieds coupés, ongles arrachés, tête à moitié séparée du corps, visage brûlé à l'acide, la plupart des corps éventrés et sommairement recousus. Le corps d'un bébé de trois ou quatre mois a été retrouvé allongé sur celui de sa mère. »

Seul l'hebdomadaire belge Solidaire se demandera « comment des corps en décomposition avancée le 22/12 pouvaient dater des affrontements du 17/12, comment des coups de baïonnette pouvaient suivre uniformément la ligne médiane des corps sur toute la longueur du thorax et du ventre, et comment un fœtus "arraché du ventre de sa mère", pouvait avoir une taille de plus de 50 cm et présenter un âge de plusieurs mois? »

d) Les faits

On sait aujourd'hui que le nombre de morts de la révolution roumaine s'élève à 689. Le charnier de Timisoara n'était qu'une fosse commune destinée aux gens les plus pauvres et datant d'avant la révolution. Les images les plus poignantes qui avaient été montrées (femme et son bébé dans le charnier, homme torturé suspendu par les pieds... n'étaient en réalité que le résultat d'une interprétation subjective des journalistes : la femme était morte d'une cirrhose et le bébé n'était pas le sien, l'homme était attaché par les pieds car il avait été trouvé coincé dans une canalisation d'égout et que les pompiers n'avaient rien trouvé d'autre que de le tirer par les pieds pour l'en faire sortir). Les cadavres présentent par ailleurs d'évidentes traces d'autopsie. Cette analyse, portée à la connaissance du rédacteur en chef d'Antenne 2 vingt minutes avant le journal de 20 heures, amène à son interlocuteur la réponse suivante : « je

comprends votre raisonnement, mais si je ne passe pas ces images, les autres chaînes vont le faire et je vais me faire taper sur les doigts » (Verluisse, 2001¹³)

Les images des combats étaient celles diffusées par la télévision roumaine et reprises par les chaînes françaises, montrant ainsi les seuls combats de tout le pays, qui ont cessé très rapidement.

Cette affaire, si elle ne met pas en cause la méthodologie de traitement de l'information enseignée dans les écoles de journalisme, montre cependant les dérives liées à l'exercice d'une profession lorsqu'elle est soumise à des contraintes politiques, idéologiques et économiques.

Dans le cas de Timisoara, ces dérives, quelle que soit leur origine, ont conduit à occulter les règles de traitement de l'information (vérification et recoupement des sources, expertise, etc.).

1.3.1.4.2 La confiance des Français envers les médias

L'exemple de Timisoara est une référence en matière de manipulation médiatique. Il semble même qu'il ait marqué une rupture majeure dans la confiance accordée aux médias par le public français (Verluisse, 2001). Pour l'auteur, *« neuf ans après, aucun d'entre eux ne retrouve sa légitimité antérieure aux yeux des Français, au vu du " baromètre SOFRES - Télérama - La Croix " (19/9/99). Pour les personnes interrogées, la crédibilité de la télévision chute de 1989 à 1998 de 65% à 50%. Soit une dégradation de 15 %. La radio limite les dégâts, de 63 % à 57%. Enfin, la presse écrite n'arrive même plus à accrocher la moyenne, puisqu'elle passe de 55% à 49%. »* Autrement dit, les lecteurs ne croient pas à plus d'un mot sur deux imprimés dans les journaux.

En janvier 2000, les Français confirment leur manque de confiance dans les médias¹⁴. 50 % des interrogés estiment que " les choses se sont vraiment passées comme le journal les raconte " ou " à peu près comme il les raconte ".

Cette prise de conscience des Français à l'égard de la presse suggère de nouveaux comportements vis à vis de l'information.

¹³ Citant Portocala R., *Autopsie du coup d'état roumain : au pays du mensonge triomphant*, Éditions Calmann Lévy, 1990

¹⁴ Source : 14e baromètre annuel SOFRES/Télérama/la Croix (24/01/01)

1.3.1.5 Vers une écologie de l'information

La surproduction de l' « information marchande » ne garantit plus la qualité de l'information nécessaire à la prise de décision. La « démocratisation » de la désinformation, autrement sa banalisation, a engendré des logiques floues et se caractérise par l'apparition de zones grises mal identifiées, difficiles à cerner et à circonscrire, « *domaines de la stratégie où s'effacent la distinction entre ce qui est politique et économique, criminel et idéologique, national et international, privé et public, militaire et civil, guerre et paix* » (Huyghe, 2001). Dans ces zones floues naissent les théories du complot, la suspicion, le doute et l'incertitude. Paradoxe de la société de l'information, la désinformation, en se généralisant, devient un véritable facteur de pollution intellectuelle.

L'exemple que nous venons de voir illustre parfaitement les dangers que représente une information-produit élaborée dans le cadre d'une société de consommation. Dans cet espace sémantique, on note d'ailleurs de nombreuses analogies entre l'information et les produits alimentaires. Ces analogies traduisent selon nous les dérives de la production d'information « consommable », contraire à l'information dite « à valeur ajoutée » et comportant tous les risques d'intoxication liée à « l'information fatale ».

Face à l'« infopollution » (Zellouf et al, 2000), il devient urgent et vital de développer une politique individuelle et collective d'assainissement de l'environnement informationnel. Cette politique passe par une prise de conscience des réalités de cet environnement. Gandonnière (2001), évoquant les premiers pas vers une « *écologie de l'information* », considère les systèmes d'information comme des écosystèmes, l'information comme une nourriture ou une ressource et les phénomènes de production-consommation comme des interactions complexes. Dans un discours prononcé au Forum social mondial de Porto Alegre en février 2002, Ignacio Ramonet déclare : « *L'information, en raison de son hyperabondance, est devenue, littéralement, le cinquième élément (avec l'air, l'eau, la terre et le feu), et, comme les quatre autres, elle est aussi polluée, contaminée. D'où la nécessité d'une véritable écologie de l'information. Afin de la débarrasser des mensonges, des manipulations, de la propagande, des*

bidonnages... ». L'écologie de l'information, comprise au sens de Domenico Scavetta, comme l'étude du milieu de vie et du rapport entre les êtres vivants et leur environnement (Sutter, 1998), est en passe de devenir une discipline, une sorte d'hygiène de vie, une voie vers l'indépendance des individus et des organisations dans la société de l'information. Elle apparaît comme un élément fondamental d'un processus d'éducation qui devrait conduire, nous le verrons plus loin, au développement de ce que nous appellerons l'intelligence informationnelle.

1.3.2 La dialectique du secret et de l'espionnage

1.3.2.1 Le secret : définition, origines, enjeux

« Le secret nous échappe par nature, par l'ignorance dans laquelle il a vocation de nous maintenir. On peut en parler, raconter à son sujet bien des anecdotes dont notre vie quotidienne est jalonnée. L'existence est faite de ces histoires secrètes qui s'enchaînent et déchaînent des effets incontrôlés » (Bonello, 1998).

1.3.2.1.1 Définition

Le secret est une information, une connaissance occultée, gardée, protégée du regard des autres, de ceux qui n'ont pas le droit de la connaître. Huyghe (2001) définit le secret comme une information rendue délibérément inaccessible par son détenteur. L'essence du secret, suivant son étymologie latine (*secernere*), est d'être séparé, exclu, choisi, mis à part. L'auteur note d'emblée la notion de relation qui s'établit dans la notion de secret : relation conflictuelle, précise-t-il, délibérée et asymétrique, qui oppose ses détenteurs à ceux qui en menacent la rétention.

1.3.2.1.2 Origines

A l'origine, le secret est le fruit de la rencontre entre l'homme et les mystères de la nature. Il est par suite une construction mentale symbolisant l'obstacle entre l'homme et la connaissance. Pour Jacques Stern (2000), le secret est ce qui est séparé, inaccessible au plus grand nombre et ne peut être révélé. Rompre le secret, dévoiler et s'approprier la connaissance, c'est en quelque sorte commettre le péché originel.

Le secret renvoie à l'ésotérisme (Hutin, 2001), aux mystères non révélés, à la connaissance cachée (gnosis), supra rationnelle et transcendante. Atteindre la connaissance ésotérique, c'est accéder à l'aspect intérieur, caché, des doctrines et des élites traditionnelles, ce serait donc passer de l'écorce au noyau.

Le secret renvoie à l'initiation (Bastide, 2001d), terme désignant primitivement les cérémonies d'admission à la connaissance des mystères. Le baptême chrétien a d'abord été un rituel secret. Transmission des savoirs religieux ou magiques, il évolue dans le temps vers une transmission de savoirs, notamment l'apprentissage des métiers dont les pratiques étaient gardées secrètes (forgerons, maçons). Cette tradition de maître à apprenti, qui fait référence au compagnonnage, se retrouve notamment dans les rites franc-maçons. L'initiation apparaît comme un processus destiné à réaliser psychologiquement le passage de l'être d'un état, réputé inférieur, à un état supérieur (Hutin, 2001). Pour Alleau (2001), le secret initiatique ne peut être connu ni compris par la raison : il doit être éprouvé, réalisé et vécu surrationnellement par l'intermédiaire des rites et des symboles tout autant que par les efforts personnels de l'initié. Il fonde l'adhésion des initiés à une communauté à part, aux associations clandestines et aux sociétés de mystère.

1.3.2.1.3 Enjeux

Si « *le secret est inscrit en profondeur dans les sensibilités et les pratiques sociales contemporaines* » (Dewerpe, 1994), pour Bonello (1998), il a un corrélat : « *la curiosité qui est un désir de savoir, s'inscrit au plus profond de la nature humaine. (Elle) est un mouvement de la vie d'égale valeur et de force équivalente au secret.* » L'auteur ajoute qu'elle « *nous sauve de la complexité infinie de la confusion* ». Il la qualifie d'urticante en ce qu'elle déclenche une indiscretion aiguë et « *fait du secret le plus secret, la plus provisoire des énigmes.* »

D'un point de vue ontologique, peut-on considérer la curiosité et l'indiscretion comme des effets secondaires induits par la production du secret ? Suffirait-il à l'idéaliste de condamner le secret pour le voir disparaître et ôter à la curiosité toute raison d'être ? Ce serait réduire notre problématique à un enjeu unique, celui d'une dialectique du secret et de la transparence.

Certes il y a toujours une victime de l'indiscret, ou de l'espion, considéré au mieux comme un voleur de connaissances, au pire comme un violeur de sanctuaire. Mais le procès se décale, au point parfois de nous faire oublier le secret lui-même et les enjeux qu'ils représente. Enjeux essentiels pour lesquels chaque société renvoie à un modèle de comportement : du secret des bureaucraties occidentales, confiné derrière un mur bardé d'interdictions, à celui, plus subtil et désarmant, des civilisations orientales qui le diluent dans la masse. Chez les uns une approche frontale, presque provocante, chez les autres une stratégie d'évitement, naturellement discrète (Phélizon, 2001). Et si les enjeux restent les mêmes, c'est dans l'usage du secret que se fonde la différence. D'un côté le secret est rigide, figé, cristallisé ; de l'autre, il est fluide, évolutif, soluble. L'un implique des procédures de sécurité contraignantes, à l'image du coffre fort qui le protège, l'autre est au contraire maniable et d'un emploi naturel.

Mais au fond, de quels enjeux parle-t-on ? Dewerpe (1994) les qualifie de politiques mais également de culturels et psychologiques. Dobry (1997) renvoie le secret à la fonction sociale du flou et au rôle des apparences du secret dans les enjeux d'une sociologie du secret.

1.3.2.1.3.1 Les enjeux politiques

Les enjeux politiques résident dans la relation de l'homme au pouvoir, à sa nature sociale. Cette relation peut être exprimée à travers l'existence de sociétés secrètes à vocation initiatique, de sociétés de pensée ou d'influence aux rituels consacrés, de bureaucraties confinées dans des labyrinthes infranchissables, aux couloirs interminables et qui, de sas en sas, de badges en badges, d'autorisations en habilitations, conduisent au sanctuaire du fond duquel trône un coffre. Elle peut être exprimée enfin au sein des partis politiques et jusqu'aux groupuscules clandestins. Le recourt au secret par les appareils politiques ou administratifs, tend à exacerber chez le citoyen le sentiment d'exclusion qui génère une sensibilité paranoïaque à travers laquelle mûrissent une mythologie de la conspiration et du complot. Au fil du temps, ils deviennent des archétypes, au sens de Jung, qui viennent nourrir l'inconscient collectif.

1.3.2.1.3.2 Les enjeux culturels et psychologiques

Les enjeux culturels et psychologiques ensuite, dans l'expérience du secret partagée par des acteurs d'horizons divers, à travers des situations très hétérogènes mais qui procèdent d'un vécu physiologique commun, lequel fonde, dans une perspective très « cavalière », une corporation des hommes de l'ombre. Ne nous méprenons pas cependant, il serait en effet erroné de les confondre les uns avec les autres, indicateurs de polices, terroristes, agents secrets, taupe, résistant, militant clandestin. Tous expérimentent des situations différentes dont un point commun est la survie dans et pour le secret.

Enjeux culturels et psychologiques, encore, dans l'expérience quotidienne des citoyens nourris par les médias du spectacle politique historique et contemporain tout au long duquel surgissent les « affaires ». Aux confins de la manipulation informationnelle, entre l'événement réel et non réel, le citoyen, figurant malgré lui, espère sans trop y croire, que soit rétablie la vérité.

1.3.2.1.3.3 Enjeux sociologiques

Pour Baron (1996), information et secret sont nécessaires à la vie en société. C'est ainsi que les démocraties protègent à la fois la transparence et le secret. Selon Catala (1997), l'espace du secret trouverait sa légitimité dans l'opposition nécessaire à un idéal de transparence, invoquant à cela dix raisons : « *la sûreté de l'Etat, la défense de nos armes, la protection des investissements et des inventions, la paix des familles, l'intimité des personnes, la liberté de conscience, la confiance des patients, des justiciables, des fidèles dans leurs médecins, avocats et confesseurs* ». Mais l'auteur constate dans le même temps une régression de l'espace du secret, victime d'une tendance générale au décroissement et à la transparence. Chaix *et al* (1997) soulignent également l'évolution de la réflexion concernant les rapports entre liberté et secret dans les démocraties occidentales

La société de l'information fixe néanmoins les limites de la transparence avec l'établissement des règles portant sur le droit de la vie privée, car, pour Bonello (1998), « *la transparence est le déni de l'intime* ». En ce sens, elle établit les règles du secret professionnel et impose le respect des informations personnelles (code civil, article 9 et loi informatique et liberté). Un consensus semble devoir

s'instaurer autour de cette limite, même si elle reste à la fois ténue et fragile dans le contexte de la société de consommation où tout individu est considéré comme une cible potentielle.

1.3.2.2 Théorie de l'espace cryptique

1.3.2.2.1 Le secret fonde des territoires

Le secret apparaît dans sa fonction sociale à la fois comme un verrou et comme un mode de communication fonctionnelle, comprise comme « *l'ensemble des processus par lesquels s'effectuent les échanges d'informations et de significations entre des personnes dans une situation sociale donnée* » (Albric, 1999).

Au plan sociétal, l'habilitation à connaître les secrets du *groupe*, au sens de Kurt Lewin (1959), consacre la communication par le partage d'une connaissance unique, il en symbolise les liens irréductibles. A contrario, le secret est un verrou dans le processus d'interaction du groupe car c'est l'échange, la communication qui est génératrice du groupe (Albric, 1999). Ne pas être dans le secret peut apparaître comme une exclusion, un défaut d'identification au groupe au sens de Freud (1923).

La défense du secret dresse des barrières d'accès fort subjectives voire irrationnelles et parfois vexatoires, à l'origine d'un anathème obscurantiste. Ainsi Synésius, évêque de Ptolémaïs, décrétait : « *la vérité doit être tenue secrète, car les masses ont besoin d'un enseignement proportionnel à leur raison imparfaite* »¹⁵.

Le secret renvoie une image dichotomique de la communication, il scinde la société en deux groupes distincts : l'ensemble de la population a accès à l'espace public de communication, et seul un groupe restreint a accès à l'espace fermé, ou secret, de communication. Cette dichotomie est à l'origine d'une ambiguïté intolérable dans les sociétés occidentales qui ont idéalisé, dans les fondements théoriques de la démocratie, une culture de la transparence politique qui exclut la notion d'opacité. Pour autant, trois siècles de philosophie ne sauraient effacer les

¹⁵ Cité par Alleau (2000)

millénaires de la nature humaine. De fait, la société engendre toutes sortes de secrets : religieux, politiques, professionnels, secrets de fabrication, secrets de familles. Dans les espaces sociaux que constituent la vie privée, le travail, la nation, nous avançons qu'à travers les interdits et les barrières qu'il dresse, le secret fonde des territoires. Cette notion de territorialité est selon nous à l'origine d'un antagonisme entre le droit de protéger une connaissance et la revendication d'un droit à la transparence.

La figure n°4 représente cette notion de d'espaces clos au sein desquels résident les secrets relevant de divers ordres. Bonello (1998) évoque les situations du secret à propos desquelles on légifère : secrets d'Etat, secrets d'être (secret professionnel, secret de la confession), ou secrets d'avoirs (secrets économiques, secrets de fabrication). Pour l'auteur, « *ces situations de secret se trouvent au centre de disputes et de jugements critiques, à l'articulation des relations, du monde intérieur du sujet et de son émergence sociale, à la frontière de la clandestinité du moi et de sa transparence* ».

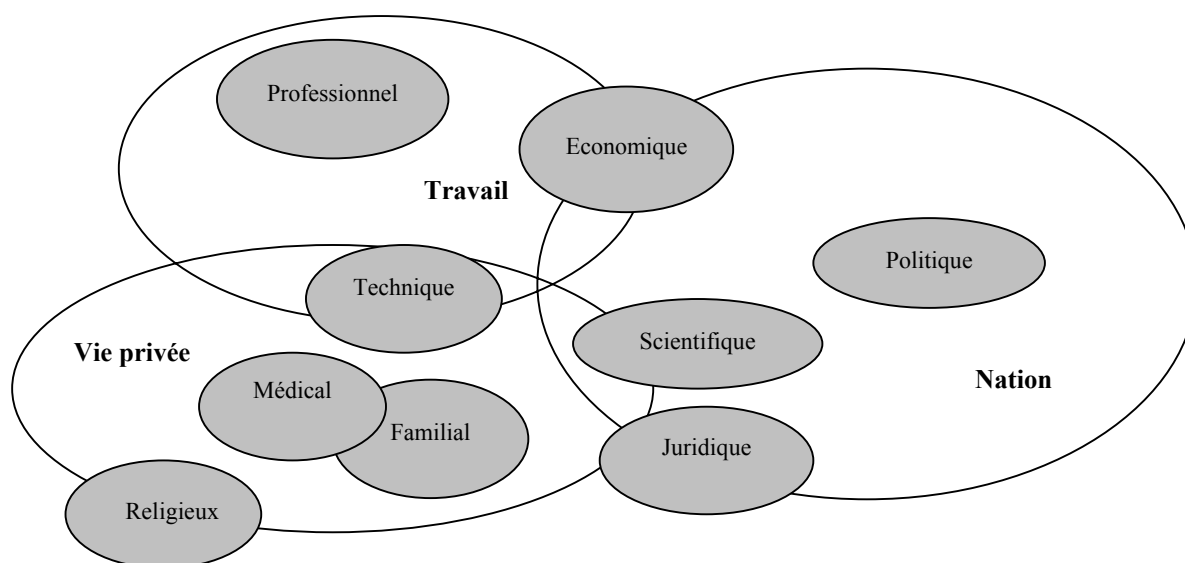


Figure 4: Les territoires ou situations du secret

1.3.2.2.2 L'espace cryptique

Les espaces clos du secret tels que nous venons de les représenter sont des sphères sociales à l'intérieur desquelles le secret est échangé et utilisé librement. Par

référence au lieu de l'initiation du secret, symbolisé par le sanctuaire ou la crypte, nous proposons de définir l' « *espace cryptique* » comme l'espace au sein duquel le secret évolue librement. L'espace cryptique apparaît ainsi comme un espace de communication du secret à l'intérieur duquel l'individu se trouve déchargé des obligations et des contraintes de protection du secret.

La figure n°5 synthétise le concept d'espace cryptique : l'espace public, zone de transparence, apparaît a contrario comme un territoire hostile pour le porteur du secret. L'espace cryptique, zone d'opacité, apparaît à l'inverse comme un territoire libre de contraintes.

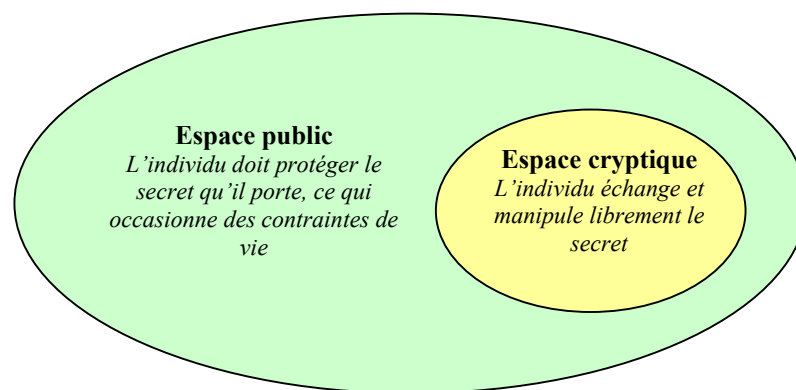


Figure 5: L'espace cryptique

1.3.2.2.3 Les modèles de communication du secret

La communication secrète se développe dans un espace cryptique de structures et de dimensions variables en fonction de l'enjeu que représente la protection du secret. La notion d'espace cryptique que nous proposons à travers la figure n°6 permet d'identifier la volonté de protection de l'information affichée par une organisation. Elle délimite le territoire du secret et par voie de conséquence la limite au-delà de laquelle une pénétration non fortuite peut être considérée comme un acte hostile, une violation d'un espace de communication réservé. S'il n'existe pas d'espace cryptique, la pénétration peut être a contrario considérée comme librement consentie et acceptée. Cela nous permet de faire la différence entre une information ouverte, libre d'accès, et une information non ouverte, dont l'accès est réservé.

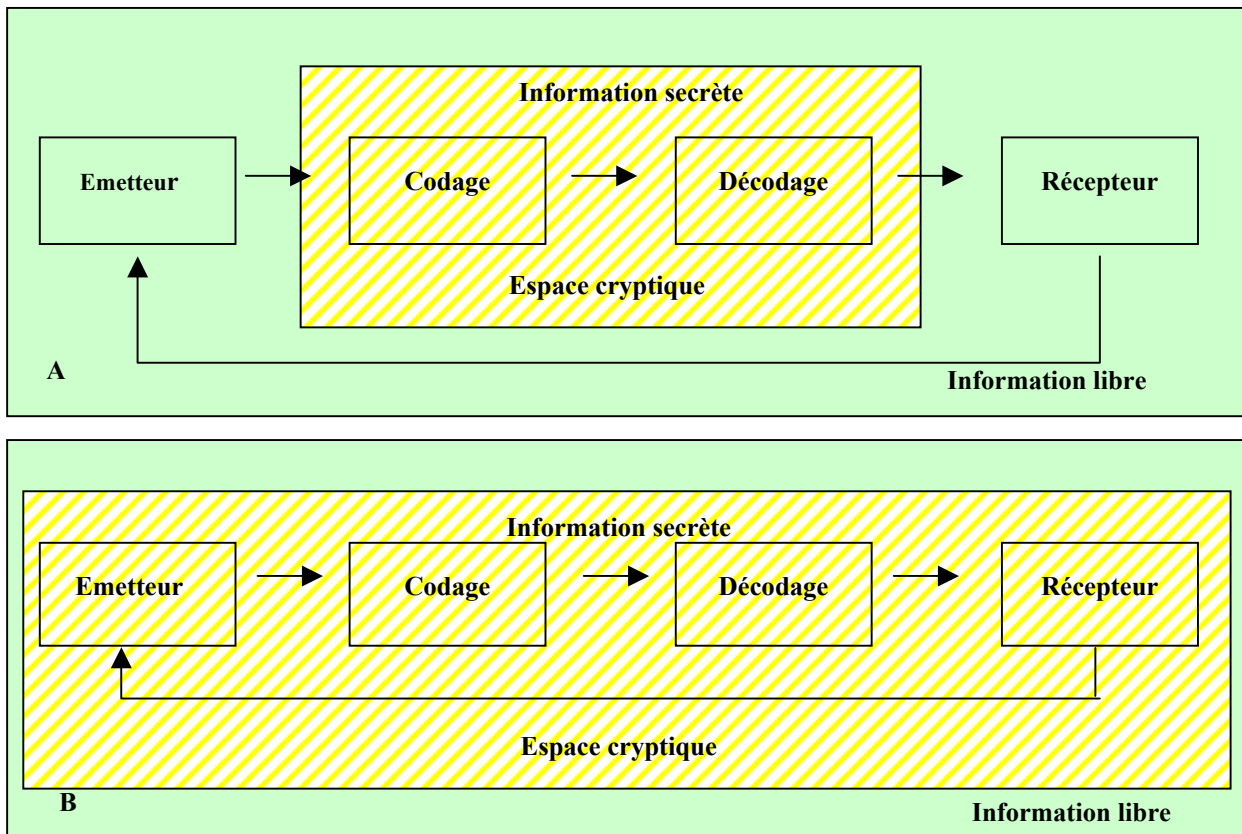


Figure 6: Schémas de communication selon le modèle de Shannon (1948)

A- Communication secrète en espace public

Les acteurs (émetteur et récepteur) sont identifiables, leurs échanges s'effectuent en espace public, l'espace cryptique est réduit au canal de communication ce qui rend le processus d'échange d'informations vulnérable.

Exemples : conversation dans un lieu public au moyen d'un langage codé ; échange de transmissions chiffrées sur les ondes radio classiques.

B- Communication secrète en espace fermé (clandestinité)

Ici les acteurs sont clandestins, ils évoluent dans un espace cryptique qui les isole de l'espace public. Le processus d'échange d'informations est réputé inviolable, il permet d'évoluer sans contrainte de codage.

Exemples : conversation à l'intérieur d'une cage de Faraday dans l'enceinte d'une ambassade ou d'un service secret ; échange de transmissions chiffrées par fibre optique.

Le secret fonde des territoires car, pour Huygue (2001), il n'est pas de secret sans l'autre, repoussé et hostile. Nous ajouterons : il n'est pas de secret sans exclusion

de l'autre. Ainsi le secret est à l'origine de relations antagoniques et conflictuelles : la conquête et la défense de ces territoires engendrent des interactions, au sens des multiples opérations de rétention, observation, dissimulation, révélation, pénétration des espaces cryptiques, et constituent l'essence même de l'activité de renseignement. On ne peut ainsi envisager une telle activité hors d'un cadre hostile, autrement dit, ce sont les circonstances qui légitiment l'activité de renseignement.

1.3.2.3 Définition de l'espionnage

L'acte d'espionner consiste selon nous à pénétrer intentionnellement l'espace cryptique du secret. A contrario, ne relève pas de l'acte d'espionner le fait d'entrer de manière fortuite dans l'espace cryptique ou bien le fait de capter le secret hors de l'espace cryptique. Pour Silberzahn (1995), « *l'objectif des services spéciaux est limpide : connaître ce que l'on veut cacher* ».

L'espion est, dès lors, celui qui pénètre volontairement l'espace cryptique en vue d'atteindre le secret. Cette définition dégage la notion de violation d'un espace privatif, c'est à dire considéré comme légitime par ses membres, sans considération de sa nature (individuelle, diplomatique, industrielle, militaire, économique, etc.). Elle suppose en outre la notion de clandestinité comme moyen nécessaire à la préservation du secret. Cette notion lie étroitement l'espionnage au secret : le secret convoité est générateur du secret de sa convoitise.

En termes de renseignement, l'expression « espionnage » désigne une opération clandestine de collecte de renseignement (Baud, 1998).

L'acception formelle de cette définition dresse une limite au-delà de laquelle on peut considérer l'espionnage comme un acte secret, immoral ou délictueux au sens où il porte atteinte au respect des règles et usages sur le patrimoine, qu'il soit d'ordre matériel ou immatériel.

Cela suppose toutefois que le secret soit considéré comme légitime, or cette légitimité est aujourd'hui de plus en plus contestée. Le développement des technologies de l'information et de la communication, parallèlement à l'ouverture d'espaces publics de l'information (Internet) et au démantèlement progressifs des

frontières, montre la progression inéluctable d'une communication ouverte aux dépens de l'espace du secret qui se trouve de plus en plus menacé.

1.3.2.4 *L'espionnage peut-il être légitime ?*

Au terme de cette étude, il semble que le débat sur la protection du secret passe d'abord par une légitimation du secret lui-même et par la mise en place de barrière juridiques. On ne peut en effet envisager de protéger le patrimoine informationnel des individus ou des organisations sur le seul fondement éthique.

Au plan philosophique, la légitimité d'un secret apparaît comme une variable qui dépend du point de vue selon lequel on se place (espace public/espace cryptique). La volonté de garder une information secrète n'implique pas la reconnaissance systématique de sa légitimité. Ainsi, malgré une réglementation sur la protection par les brevets, il semble que les législations française et européenne comportent des lacunes en termes de protection pénale de l'information et de droit des secrets industriels et commerciaux (Van Den Bussche, 1995). L'Institut des Hautes Etudes de la Sécurité Intérieure confirme la « *frilosité* » du code pénal et propose de définir et de reconnaître les secrets industriels et commerciaux en tant qu'informations techniques et de créer une infraction pénale pour réprimer leur violation (Baron, 1996).

Dans l'espace flou ainsi entretenu, l'espionnage trouve sa place au-delà de considérations éthiques largement écornées par une raison d'Etat qui dérive lentement, à travers l'élargissement du concept d'intérêt de défense à celui d'intérêt économique national, vers une notion tout aussi subjective de sécurité économique.

Pour Jean-Pierre Alem (1987), « *la réputation de l'espionnage serait pourtant moins fâcheuse si l'on méditait quelque peu sur le caractère du secret* ». L'auteur considère que le secret est lui-même immoral lorsqu'il a pour objet « *de couvrir des activités dangereuses ou répréhensibles, ou de priver les autres nations de certains avantages* ».

Si l'on considère que l'homme social façonne l'objet de sa propre incertitude en créant une économie du secret, nous pouvons avancer qu'il crée dans le même

temps une économie de la révélation dont la légitimité est inversement proportionnelle à celle de son propre secret. En poussant le raisonnement aux limites du sophisme, si l'on considère que le secret fonde un agresseur potentiel (Huygue, 2001), nous pourrions dire, dans une perspective légitimiste, qu'il n'y aurait pas d'espions s'il n'y avait pas de secrets. Cette proposition, loin d'être axiomatique, met face à face les tenants de deux camps opposés dans une logique contradictoire de choix référentiels.

1.3.2.5 Une portée limitée

L'espionnage est une activité par définition illicite qui procède d'une recherche de renseignements au coeur d'un dispositif étatique ou privé, portant atteinte à son intégrité. Le terme est aujourd'hui difficile à appréhender tant il est sujet à caution. L'héritage de l'infamie et sa généralisation inconsidérée ne fait plus du mot espionnage un vocable adapté, c'est la raison pour laquelle les spécialistes lui préfèrent celui de recherche active ou de collecte clandestine (Baud, 1998), qui entre dans le cadre d'une activité opérationnelle planifiée. Il ne s'agit pas de détourner le regard d'une réalité, la recherche active étant tout aussi illicite et nuisible. Il s'agit de replacer cette activité dans un concept plus général qui la fait apparaître non plus comme une fin mais comme une méthode à laquelle on a recours dans le cas, relativement rare, où les autres méthodes n'apportent pas de réponse aux besoins exprimés. Lorsqu'on sait que 95% des données informatives sont disponibles dans le domaine public, il convient de mesurer le rapport coût-efficacité et de considérer la recherche active comme une méthode essentiellement additive et relativement peu employée, dans la mesure où elle met en oeuvre des mécanismes complexes, coûteux et, surtout, risqués. En ce sens, la portée et l'usage de l'espionnage sont très limités.

1.4 Synthèse du chapitre 1

Le secret, la manipulation de l'information, la désinformation ouvrent une sérieuse brèche dans la pensée idéaliste du libéralisme occidental : l'indépendance informationnelle n'existe pas, on peut tout au plus tendre vers une forme d'autonomie, au terme de laquelle l'information, utilisée dans une optique

décisionnelle, lorsqu'elle n'est pas produite par l'organisation elle-même, doit faire l'objet d'une mise en doute systématique et d'une vigilance active.

Le besoin d'information a un caractère universel : toute équipe dirigeante, qu'elle soit politique, économique, industrielle ou scientifique doit pouvoir disposer d'informations fiables pour construire des projets ou pour prendre des décisions. L'information fiable conditionne le succès d'une action aussi sûrement que l'absence d'information condamne le décideur à l'aveuglement, à l'incertitude et, par conséquent, au risque insensé ou à l'immobilisme forcé. La littérature souligne cette perspective de fuite en avant ou de fixation de l'adversaire comme une manœuvre stratégique désormais classique (Baumard, 2000), c'est la raison pour laquelle il paraît indispensable d'intégrer une culture de l'« information décisionnelle » dans les pratiques des organisations.

La production autonome de l'information décisionnelle passe toutefois par la mise en place de structures, l'apprentissage de méthodologies, la compréhension des processus de collecte et de traitement de l'information, et l'appropriation d'outils adaptés. Il s'agit donc d'élaborer un modèle sur la base duquel pourra se construire une véritable culture de l'information.

Ce modèle est celui de l'intelligence économique, concept émergent (voir chapitre 4) qui s'est construit à partir d'un modèle plus ancien, le renseignement, que nous allons à présent étudier.

2 Le renseignement, une approche cognitive

2.1 Pourquoi étudier le renseignement ?

Nul chercheur en sciences de l'information et de la communication, ou en sciences de gestion, ne saurait ignorer l'influence du renseignement, en tant que principe et modèle, dans le développement de la gestion stratégique de l'information au sein des organisations. Exclure arbitrairement le renseignement du débat scientifique au prétexte que des militaires opèrent un transfert de leurs savoir-faire en matière de recueil et de traitement de l'information, serait faire appel à un référent corporatiste dénué de fondement, lequel se trouverait à l'opposé du concept même de notre discipline qui peut être considérée à maints égards comme un carrefour de savoirs interdisciplinaires.

Nous n'envisageons pas le renseignement comme une partie intégrante des sciences de l'information et de la communication, mais comme un champ exploratoire extraordinaire dans le rapport dialectique qu'il entretient entre l'information et la communication. Son influence est ici prépondérante pour comprendre l'image que renvoie aujourd'hui encore l'intelligence économique. Sans doute l'histoire très récente de cette discipline est-elle empreinte de schémas et de représentations nés du parallèle couramment établi avec la recherche de renseignement, souvent qualifiée d'espionnage par un raccourci sémantique sous lequel pointe la condamnation.

Au-delà du discours polémique, il nous paraît intéressant d'analyser et de comprendre cette tendance qu'ont nombres de responsables ou de citoyens à aborder la question du renseignement sous un angle négatif. Et si une confusion certaine règne encore dans les esprits lorsqu'on parle d'intelligence économique, l'avenir de cette discipline, au sein même des sciences de l'information et de la communication, est conditionné par une définition clairement acceptée par l'ensemble des acteurs. L'enjeu est avant tout d'ordre culturel.

On observe aujourd'hui deux attitudes contradictoires chez les tenants de l'intelligence économique :

- la première consiste à nier tout rapport avec le renseignement, on assiste alors à un repli des acteurs sur le concept de veille (Pateyron, 1998);
- la seconde consiste à accepter cette problématique et à évaluer son impact en termes d'appropriation (Darpmi, 2000).

Cela suppose que nous recherchions par avance dans le concept de renseignement lui-même les germes d'une culture négative. En d'autres termes sur quelles références s'appuie un acteur pour nier ou rejeter le concept de renseignement ? Quelle est l'origine de cette négation ?

Reprenant la citation de Besson et Possin (2001), nous sommes conscients qu'« à froid, il est difficile d'appréhender ce qu'une meilleure connaissance du monde du renseignement peut apporter à l'entreprise. Les servitudes et les obligations d'un chef d'entreprise sont tellement nombreuses et contraignantes que la perspective d'avoir à étudier en plus la notion vague de renseignement paraît un luxe superfétatoire à la limite du snobisme. Consacrer, sinon perdre son temps à l'examen d'un concept aussi lointain, voire suspect, relève pour l'honnête homme de la distraction ? Renseignement, espionnage, tous ces thèmes sont des images floues... Ces sujets relèvent d'ordinaire des loisirs et du cinéma. ».

Cependant, à travers notre propre expérience, nous sommes convaincus de ce qu'une meilleure connaissance du renseignement peut apporter à un modèle de culture informationnelle reposant avant tout sur un « état d'esprit ».

2.2 Le renseignement : cadre théorique et pratique

2.2.1 Une définition du renseignement

Le renseignement, terme polysémique, ouvre un espace sémantique large: on « fait du renseignement », on « est dans le renseignement », on obtient un renseignement, on travaille dans ou pour les services de renseignement. D'emblée, il apparaît que le renseignement signifie à la fois fonction, activité et ensemble d'informations. Au fil de son usage, le terme devient même confus et perd de sa signification.

Un renseignement est, dans une première acception, « une indication fournie sur quelqu'un ou quelque chose » (Dictionnaire Hachette, 1998), « ce par quoi on fait

connaître quelque chose à quelqu'un » (Petit Robert, 1990), autrement dit une information, un avis, un « tuyau ». L'acception militaire définit le renseignement comme « *l'ensemble des informations dont le commandement a besoin pour élaborer sa ligne de conduite* » (Dictionnaire Hachette, 1998), et l'« *information concernant l'ennemi* » (Petit Robert, 1990).

Au sein des services de renseignement militaire, le terme de renseignement désigne une connaissance obtenue à partir d'un ensemble d'informations dont le traitement permet de garantir un degré de fiabilité en vue de son utilisation par le commandement.

Le renseignement désigne, par extension, l'activité et la fonction qui consistent à organiser la collecte d'informations, puis à procéder à leur exploitation et à leur diffusion. Pour Silberzahn (1995) et Lacoste (1997), le renseignement a trait à la recherche d'informations secrètes. Toutefois, Silberzahn ajoute que cela passe par une connaissance de l'information ouverte.

En ce sens, la fonction renseignement ne distingue pas, selon nous, l'origine ouverte ou secrète de l'information. C'est l'activité de renseignement qui se distingue par les méthodes et les moyens mis en œuvre pour collecter cette information. Ainsi la recherche d'informations secrètes est une activité dédiée aux « services spéciaux » (Silberzahn, 1995). Parallèlement, la collecte d'informations ouvertes constitue un autre domaine de la fonction renseignement dédiée aux services de renseignement. Ainsi les services spéciaux apparaissent comme une branche particulière des services de renseignement.

La fonction renseignement émerge dès lors comme un système mettant en œuvre un ensemble d'activités, ce qui suppose une convergence des activités vers un organisme centralisateur, comme nous le verrons (§2.2.2.4).

2.2.2 Le cadre méthodologique et opérationnel du renseignement militaire

2.2.2.1 Information ou renseignement ?

Les services de renseignement distinguent très nettement l'information du renseignement, pour au moins deux raisons :

- la culture interne construite par l'équipe clandestine (Dewerpe, 1994) qui se traduit par un langage propre aux agents secrets, dans la sphère hermétique de l'espace cryptique
- la distinction d'une méthodologie basée sur le choix des sources, leur mode de traitement, la permanence du service et la confidentialité de l'espace dans lequel il opère

Pour (Peters, 1986), *«le véritable renseignement résulte d'indices qui ont fermenté, même brièvement, dans une ou plusieurs intelligences de qualité. C'est ce qui différencie le jus de raisin du vin»*. Si l'information se construit à partir de faits ou d'événements, Peters considère que *«c'est faire preuve d'une erreur absolue et persistante de jugement que de considérer le renseignement comme une affaire de faits bruts. Faire du renseignement implique inévitablement de prendre des risques intellectuels (...) Le chef n'a pas besoin d'un spécialiste du renseignement pour lui dire des inventaires de chars (...) L'analyste doit clairement définir ce qui semble connu et vérifiable, ces bribes de données sur lesquelles est fondée sa construction analytique»*.

Par suite, *«un renseignement est une information évaluée et exploitée ayant passé le cycle du renseignement et prête à être diffusée à un client»* (Baud, 1998). Cette définition permet de distinguer le renseignement de l'information au sens où cette dernière est considérée comme un matériel non évalué et non exploité, c'est pourquoi elle est également qualifiée de « renseignement brut ».

Le renseignement apparaît comme un ensemble cognitif élaboré à partir de renseignements bruts collectés dans le cadre d'une recherche. Il répond en cela à un besoin exprimé.

Ainsi l'information est factuelle, alors que le renseignement est concerté.

Cette définition « méthodologique » du renseignement implique la mise en œuvre d'un processus que nous allons à présent étudier.

2.2.2.2 *Le cycle du renseignement*

Le cycle de production du renseignement, couramment appelé cycle du renseignement, se présente comme un processus itératif et continu (voir figure

n°7), une méthodologie enseignée dans les écoles de renseignement. On distingue quatre phases qui sont : l'expression des besoins, l'acquisition, l'exploitation et la diffusion du renseignement.

2.2.2.2.1 Le rôle central de l'animation

Le cycle du renseignement repose sur un élément central que l'on peut considérer comme le moteur ou l'âme du système : l'animation.

L'animation comme clé de voûte du processus de renseignement se justifie par le besoin de motivation qu'implique un processus permanent, continu et pérenne de production d'information.

L'animateur de renseignement est donc un médiateur qui joue deux rôles essentiels :

- Celui d'interface entre les acteurs de la « cellule » de renseignement¹⁶, et les acteurs externes (décideurs, donneurs d'ordres).
- Celui de pilote de la cellule de renseignement, agissant à chaque étape de la production comme incitateur et comme régulateur entre les composantes internes.

2.2.2.2.2 L'expression des besoins

Le cycle du renseignement débute par la définition et l'expression des besoins en renseignement nécessaire à la réalisation d'objectifs stratégiques, opératifs ou tactiques. L'expression des besoins fait l'objet d'un plan de renseignement qui se présente sous forme d'un document textuel à l'intérieur duquel sont déclinés les besoins d'information sous forme d'orientations générales. A partir des orientations, on élabore un plan de recherche de renseignement pour chacun des services (DGSE, DRM, etc.) avec des ordres de priorités en fonction des intérêts nationaux. Le plan de recherche est un document textuel qui permet de fixer les objectifs, de contrôler l'exécution des missions et d'en mesurer les résultats. Il apparaît à bien des égards comme un contrat, une sorte de cahier des charges pour une gestion de projets dans une démarche qualitative. En complément du plan de

¹⁶ La cellule de renseignement désigne une organisation intégrée à un état-major tactique ou opérationnel. Cette notion de cellule est très proche de celle que l'on retrouve en entreprise sous le terme « cellule de veille ».

recherche, des ordres de recherche peuvent être donnés pour un besoin prioritaire non prévu dans le plan, ou pour répondre aux besoins nés au cours de l'exploitation.

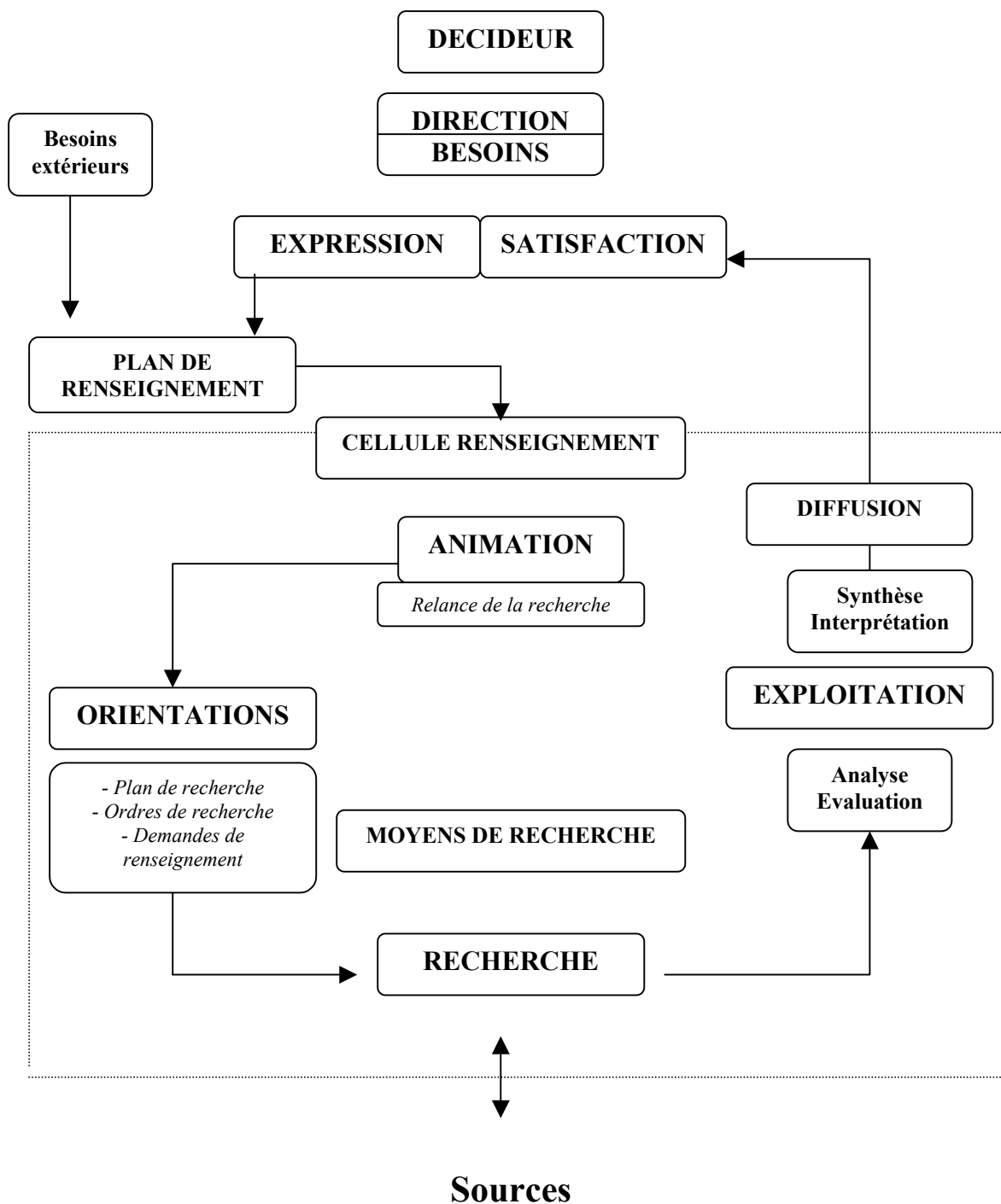


Figure 7: Le cycle du renseignement d'après Faivre (1991)

2.2.2.2.3 L'acquisition du renseignement ou le traitement des sources

La collecte du renseignement fait appel aux sources d'information qui sont de deux sortes : les sources d'origine humaine et les sources techniques. Sans limitation juridique, les sources peuvent être aussi bien ouvertes que clandestines, licites ou illicites. Le recrutement d'une source humaine peut ainsi faire appel à des usages illégaux tels que le chantage, la menace ou la tromperie. Dans les limites fixées par le pouvoir politique et en fonction de la mesure des risques et des conséquences encourues, le principe d'une règle non dite du « pas vu pas pris » s'établit sur la base d'un consensus silencieux. Dès lors les services de renseignements disposent d'un spectre très large de possibilités en matière de méthodes et de techniques pour la conception desquelles l'ingénierie et la technologie semblent sans limites. Ceci explique que nombre de technologies actuellement utilisées dans l'industrie ou dans la vie courante sont nées d'un besoin initial d'espionner son voisin, tel l'ordinateur ou le satellite de télécommunications ! Le recueil du renseignement, face à la diversité des sources, suppose la mise en œuvre d'une multitude de spécialistes. Le flux de renseignement brut est continu et permanent de sorte que le centre de recueil exerce une veille permanente.

Le tableau n°3 présente une typologie des sources de renseignement :

Typologie US	Typologie française	Sources/Moyens	Cibles/Matériaux
Humint (<i>Human intelligence</i>)	Renseignement humain	<i>Observateurs</i> <i>Agents illégaux</i> <i>Agents légaux</i> <i>Réseau d'agents</i> <i>Taupes</i> <i>Attachés militaires</i> <i>Antennes locales</i> <i>Honorables correspondants</i> <i>Diplomates</i> <i>Journalistes</i> <i>ONG</i> <i>Dissidents</i> <i>Partisans</i> <i>Syndicalistes</i> <i>Transfuges</i> <i>Agents retournés</i> <i>Prostituées</i> <i>Prisonniers</i> <i>Evadés</i> <i>Attaque de coffres</i> <i>Microtage- sonorisation</i>	<i>Documents</i> <i>Rapports</i> <i>Cartes</i> <i>Schémas</i> <i>Plans</i> <i>Photographies</i> <i>Films</i> <i>Microfilms</i> <i>Micropoints</i> <i>Matériel</i> <i>Livres de codes</i> <i>Valises diplomatiques</i> <i>Courrier postal</i> <i>Emissions de TV locales</i> <i>Rumeurs</i> <i>Conversations publiques</i> <i>Ordres, consignes, briefings</i> <i>Compte rendus de visite</i> <i>Rapports d'étonnement</i> <i>Conversations privées</i> <i>Biographies</i>

Techint (<i>Technical Intelligence</i>)	Renseignement technique		
Acint (<i>Acoustical Intelligence</i>)	Renseignement acoustique	<i>Barrières de micros sous-marins</i> <i>Capteurs embarqués :</i> - <i>Micros</i> - <i>Sonar passifs</i> - <i>Sonars actifs</i>	<i>Données sonores permettant la détection des sous-marins, des navires...</i>
Comint (<i>Communication Intelligence</i>)	Interception des communications	<i>Stations terrestres fixes</i> <i>Stations terrestres mobiles</i> <i>Navires de renseignement</i> <i>Sous-marins</i> <i>Aéronefs espions</i> <i>Satellites d'écoute</i> <i>Micros</i> <i>Drones</i> <i>Cryptanalyse</i>	<i>Téléphones (fixes et cellulaires)</i> <i>Fax – TDD</i> <i>Télégrammes</i> <i>Liaisons satellites</i> <i>Transmissions radios HF</i> <i>Cryptomodulations</i> <i>Faisceaux hertziens</i> <i>Communications radios V-UHF</i> <i>Emails</i> <i>Microtage</i>
Computint (<i>Computer Intelligence</i>)	Renseignement informatiques	<i>Centres fixes ou mobiles d'interception des réseaux informatiques</i>	<i>Bases de données</i> <i>Réseaux informatiques</i> <i>Piratage et hacking</i> <i>Attaques logiques</i> <i>Décryptage</i>
Imint (<i>Imagery Intelligence</i>)	Imagerie	<i>Plate-formes satellites ou aéroterrestres avec :</i> - <i>Capteurs optiques</i> - <i>Capteurs infra-rouge</i> - <i>Capteurs radar</i>	<i>Images optiques</i> <i>Images thermiques</i> <i>Images radar</i>
Nucint (<i>Nuclear Intelligence</i>)	Renseignement nucléaire	<i>Satellites de détection et d'alerte radioactive</i> <i>Satellites d'observation</i>	<i>Indicateurs de situation et d'alerte</i>
Photint (<i>Photographic Intelligence</i>)	Photographie	<i>Avions espions, appareils de reconnaissance</i>	<i>Photographies aériennes</i>
Sigint (<i>Signal Intelligence</i>)	Renseignement d'origine électromagnétique	<i>Capteurs électromagnétiques embarqués (aéronefs, navires, sous-marins, stations terrestres mobiles)</i>	<i>Signaux radar</i> <i>Ondes hertziennes</i>
Osint (<i>Open Source Intelligence</i>)	Renseignement ouvert	<i>Moyens humains :</i> - <i>Lecteurs</i> - <i>Traducteurs</i> - <i>Opérateurs de recherche sur Internet</i> - <i>Documentalistes</i> <i>Moyens techniques :</i> - <i>Outils d'extraction et de traitement des données informatiques</i> - <i>Outils d'analyse et de traduction automatique</i>	<i>Journaux</i> <i>Littérature technique, scientifique, militaire, économique, diplomatique...</i> <i>Littérature de fiction</i> <i>Bases de données</i> <i>Sites Internet</i> <i>Groupes et Forums de discussion</i> <i>Listes de diffusion</i> <i>Associations, clubs, syndicats</i>

Tableau 3: Typologie des principaux moyens et sources de renseignement

Cette classification des principales sources de renseignement montre la nécessité pour un service de renseignement de se doter non seulement de moyens techniques mais également de moyens humains suffisamment nombreux et compétents pour maîtriser ce système complexe. Un tel système est à l'origine de flux ininterrompus d'information structurée ou non, formelle et informelle, ouverte ou secrète, légale ou illégale, d'une durée de vie variable, touchant tous les domaines d'intérêt, qu'ils soient politiques, diplomatiques, économiques, militaires ou indissociablement liés les uns aux autres.

2.2.2.2.4 L'exploitation du renseignement

Le traitement de l'information constitue la phase suivante du cycle de l'information. On parle également d'exploitation de l'information au sens où l'information est transformée en connaissance au terme du processus. On retiendra qu'un des principes fondamentaux des services de renseignement est de séparer la collecte, c'est à dire le traitement des sources, de l'exploitation du renseignement, ceci dans un but d'objectivité. La tendance naturelle d'un officier traitant serait en effet de prêter une trop grande attention au fruit de son travail, au risque de minimiser les autres renseignements qui pourraient être mis à sa disposition.

Nous distinguons quatre étapes :

L'évaluation du renseignement brut, l'analyse, l'interprétation et la synthèse

2.2.2.2.4.1 L'évaluation du renseignement brut

Le souci d'objectivité du renseignement militaire a conduit les services de renseignement à s'assurer qu'une information émanant d'une source doit être évaluée avant d'être prise en compte dans le processus de traitement. Cette exigence conduit à évaluer non seulement la vraisemblance de l'information mais également la fiabilité de sa source. Cette étape s'appelle l'évaluation dont le principe est de mesurer séparément les valeurs respectives de l'information et de sa source, permettant au final d'effectuer une cotation du renseignement.

L'évaluation du renseignement brut est une étape décisive notamment dans un processus de filtrage des informations d'origine humaine. Les officiers traitants, au sein des services de renseignement, connaissent généralement bien leurs

sources : tel agent est un expert, infiltré au plus haut niveau du dispositif adverse, délivre des renseignements de première main ; tel autre est un être fantasque ou extrémiste qui délivre trop souvent des « tuyaux percés », tel autre enfin présente des signes qui laissent penser qu’il est manipulé par le contre-espionnage adverse, ce qui fait de lui un agent grillé sur lequel on ne doit plus compter.

Divers systèmes d’évaluation sont ainsi utilisés, on en trouve une description détaillée dans Baud (1998). Nous reproduisons dans le tableau n°4 celui en usage dans les services de renseignement militaires français :

Qualité de la source		Qualification du contenu	
Fiable	A	Confirmé	1
Généralement fiable	B	Probable	2
Assez fiable	C	Vraisemblable	3
Pas toujours fiable	D	Douteux	4
Peu sûre	E	Improbable	5
Non évaluable	F	Non évaluable	6

Tableau 4: Grille d’évaluation du renseignement brut en vigueur dans les services de renseignement militaire

Exemples commentés :

Une information de type A1 est un renseignement brut émanant d’une source fiable et confirmé par d’autres renseignements, il peut être considéré comme un renseignement exploitable. Il peut s’agir notamment d’un renseignement issu d’un service de renseignement allié confirmé par des sources nationales.

Une information de type D1 est un renseignement brut dont la source est généralement considérée comme peu sûre mais qui fait l’objet d’une confirmation après recoupement positif. Il peut s’agir d’une information émanant d’un correspondant de presse et confirmée par un observateur sur place (diplomate).

Un renseignement non évalué, s’il n’est pas intégré au processus de traitement, n’est pas pour autant écarté. Il est alors mis en réserve en attendant d’autres éléments susceptibles de le compléter.

On peut dès lors imaginer une matrice d'évaluation simple qui fixe le seuil à partir duquel un renseignement brut peut être soit intégré dans le processus d'exploitation, soit mis en mémoire dans l'attente d'un recoupement. Dans le cas du tableau n°5, l'évaluation du renseignement brut peut être par exemple exprimée en pourcentage de crédibilité, selon un barème fixé arbitrairement à partir de la cotation source/information. On fixe ensuite un seuil de traitement en dessous duquel l'information n'est pas prise en compte, mais peut en revanche faire l'objet d'une demande de recherche complémentaire.

	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<i>A</i>	<i>100</i>	<i>90</i>	<i>70</i>	<i>50</i>	<i>25</i>	<i>20</i>
<i>B</i>	<i>90</i>	<i>70</i>	<i>50</i>	<i>30</i>	<i>20</i>	<i>15</i>
<i>C</i>	<i>70</i>	<i>60</i>	<i>50</i>	<i>25</i>	<i>15</i>	<i>10</i>
<i>D</i>	<i>60</i>	<i>50</i>	<i>30</i>	<i>20</i>	<i>10</i>	<i>5</i>
<i>E</i>	<i>50</i>	<i>30</i>	<i>20</i>	<i>15</i>	<i>10</i>	<i>5</i>
<i>F</i>	<i>60</i>	<i>50</i>	<i>20</i>	<i>10</i>	<i>5</i>	<i>5</i>

Tableau 5: matrice d'évaluation d'un renseignement (d'après Baud, 1998)

L'évaluation est un exercice difficile, voire impossible dans le cas d'informations d'origine technique, comme les photos, les images satellitaires ou encore l'interception des télécommunications. Dans ces domaines, les techniques de déception sont redoutables et contribuent à la mise en doute systématique des renseignements obtenus. A titre d'exemple, les militaires soviétiques n'hésitaient pas, au temps de la guerre froide, à simuler des échanges radios entre régiments de chars fictifs afin de tromper les services d'écoute occidentaux déployés le long du rideau de fer.

On voit d'ici la nécessité de croiser et de recouper les informations entre elles. Ainsi le recoupement consiste à comparer les informations de manière contradictoire afin d'établir le degré de probabilité en fonction de la convergence des flux d'information. Le recoupement suppose évidemment une diversité de

sources indépendantes les unes des autres. Dans le cas de notre régiment de chars soviétiques fictif, une simple mission de reconnaissance par satellite optique ne permettrait pas de confirmer son existence, il conviendrait de compléter la recherche de renseignement au moyen d'une série de photographies aériennes ou d'images infrarouges, afin de détecter la chaleur des moteurs et de distinguer les vrais chars d'éventuelles baudruches, ou d'images radars afin de détecter les mouvements de véhicules.

On notera que dès la phase de recoupement, des besoins complémentaires de renseignement peuvent ainsi être exprimés car en aucun cas une information non recoupée ne pourra être admise et passer le filtre de l'évaluation.

2.2.2.2.4.2 L'analyse

Elle comprend la phase préalable de collation qui consiste à rassembler les informations de manière thématique et chronologique, puis à les comparer entre elles dans le but de les densifier et de les enrichir.

L'information est ensuite soumise à un examen systématique pour identifier les éléments significatifs, les indices susceptibles d'orienter la résolution du problème informationnel et de faire émerger une solution exploitable. En théorie le problème peut sembler simple à résoudre. En réalité, l'analyse est une activité non linéaire qui requiert une approche systémique des données informationnelles. On peut en dégager une typologie, représentée dans le tableau n°6 (p.93). On remarque que l'analyse repose sur différentes méthodes afin de répondre de manière adaptée à des problématiques différentes en fonction du renseignement que l'on veut obtenir.

L'analyse sera d'autant plus complexe que la masse d'informations disponibles est importante et que le traitement s'effectue sous contrainte de temps. Dans le cas du renseignement de documentation, l'analyste ne sera pas soumis à la même pression que dans le cas du renseignement tactique où les renseignements doivent parvenir au plus tôt dans les mains des décideurs. Le risque d'erreur augmente avec la vitesse d'exécution.

A titre d'exemple la chaîne d'interprétation et d'analyse du renseignement photographique aérien est différente selon qu'elle sert le renseignement

stratégique ou le renseignement tactique. La détection et l'identification de véhicules blindés n'ont pas en effet le même impact, en termes d'analyse, selon qu'on opère sur un champ de bataille ou dans le cadre d'une mission de surveillance d'un chantier de construction navale.

Dans le cas du traitement d'information de masse, et particulièrement au niveau du renseignement stratégique, on a recours à l'analyse quantitative qui s'appuie sur la statistique descriptive (Baud, 1998) et permet d'effectuer des comparaisons par rapport à un modèle de situation prédéfini. Cette méthode permet notamment de détecter les variations d'activité au niveau des flux de trafic électromagnétique, d'estimer les tendances d'évolution possible des situations et de définir des seuils d'alerte. Toutefois l'analyse quantitative ne constitue pas une science exacte dans le domaine du renseignement. Dans le cas des échanges de communications radioélectriques, par exemple, le fait de maintenir artificiellement les flux de trafic permet de camoufler d'éventuels mouvements de troupes, théoriquement à l'origine d'une augmentation des échanges radios.

Ainsi le risque inhérent à l'analyse quantitative réside dans la confiance excessive que l'on tend à attacher aux technologies de traitement des données chiffrées. C'est la raison pour laquelle, toujours dans le cas de l'interception des communications, l'analyse quantitative doit être considérée comme un aspect complémentaire de l'analyse qualitative. Cette dernière se réfère au contenu informationnel, c'est à dire aux conversations elles-mêmes, porteuses de sens, à condition toutefois que les communications soient décryptées et que leur contenu ne soit pas un leurre ! L'art de la guerre, à travers la stratégie et la tactique, est un art de duperie et de mensonge, qu'une pratique quotidienne du renseignement permet d'appréhender.

A ce stade du processus, les renseignements bruts, débarrassés des éléments les moins fiables, densifiés et enrichis, font apparaître, après traitement analytique, de nouvelles données significatives, que ce soit des indices d'alerte, des signaux émergents ou tout autre élément significatif susceptible d'enrichir la connaissance globale de l'organisation. Ainsi la matière première informationnelle se présente

comme une sorte de levain, permettant d'obtenir une information élaborée au terme du processus d'interprétation.

	TYPE DE PROBLEME			
	Simple	Déterministe	Aléatoire	Indéterminé
<i>Problème de base</i>	Information	Quantification	Identifier et classer des événements par probabilité	Définir des options pour des événements futurs
<i>Rôle des faits</i>	Très élevé	Elevé	Moyen-faible	Très faible
<i>Rôle du jugement</i>	Très faible	Faible	Moyen-élevé	Très élevé
<i>Tâche analytique</i>	Sélectionner l'information	Sélectionner un modèle	Enumérer des possibilités	Définir les facteurs affectant le futur
<i>Méthode analytique</i>	Recherche de sources	Application des données au modèle	Matrice de décision	Analyse des scénarios possibles
<i>Instrument d'analyse</i>	Comparaison des données	Modèles mathématiques	Calcul de probabilités ; Diagrammes d'influence ; Evaluation subjective	Expertise
<i>Résultats</i>	Faits	Valeur numérique	Alternatives pondérées	Estimations
<i>Probabilité d'erreur</i>	Très faible	Faible	Elevée- dépend de la qualité des données	Très élevée
<i>Exemples</i>	Données techniques, biographiques, doctrine tactique	Economie, démographie, analyse de l'actualité	Prédictions à court terme ; Appréciation de la situation (tactique, opérative)	Prédictions à long terme Options stratégiques

Tableau 6: Taxonomie des problèmes analytiques (d'après Baud, 1998)

2.2.2.2.4.3 L'interprétation

L'interprétation représente la phase suivante de l'exploitation du renseignement. C'est elle qui fait dire à Besson et Possin (2001) que « *renseigner c'est donner du sens à des faits et à des indices* ». L'interprétation constitue en effet la clé de voûte du processus d'exploitation du renseignement, en replaçant les éléments significatifs dans un contexte, tels les éléments d'un puzzle, et en les transformant en connaissance. Cette phase suggère une certaine expertise de la part des officiers de renseignement, c'est pourquoi, au sein d'un service, chacun d'eux se voit affecter un secteur de compétence dont il devient le spécialiste. Cette notion d'expertise est importante puisque sur elle repose la pertinence et la valeur de l'interprétation et, par voie de conséquence, la confiance que lui accordera le décideur.

L'interprétation des éléments significatifs permet de révéler un modèle cryptique de situation, autrement dit de lever le voile sur tout ou partie d'une réalité cachée dans l'espace cryptique du secret. Cette révélation apparaît sur deux plans :

- un éclairage de situation, que l'on peut comparer à une initiation, au sens de pénétration du territoire cryptique et qui se traduit par l'ouverture d'un horizon caché, à l'image du radar qui permet de voir au-delà de la perception naturelle.
- l'interprétation permet de révéler les intentions de ceux qui ont ordonné l'espace cryptique. Ces intentions apparaissent comme un faisceau d'intentions directionnel, sorte de perspective spatiale et temporelle dont l'interprétation autorise la prévision sur le court terme et la prospective dans une optique à plus long terme. On trouve ici les éléments de base de l'anticipation qui est le fondement même du renseignement.

Par suite, l'anticipation permet de créer des modèles tactiques et stratégiques sur la base desquels les dirigeants étayaient leurs décisions et envisagent leurs actions. Les simulations créées à partir des modèles prospectifs (scénarios) sont utilisées dans une perspective d'apprentissage décisionnel, comme une sorte de répétition des décisions qui devraient être prise en cas de réalisation du scénario. Cette

pratique est courante aux Etats-Unis, on la retrouve notamment dans la préparation des crises militaires : guerre du Golfe, Kosovo, Afghanistan.

2.2.2.2.4.4 La synthèse de renseignement

Etape finale du processus de traitement, la synthèse permet de mettre en forme le renseignement avant sa diffusion. La synthèse peut être éditée sous forme d'un document textuel, d'un briefing de situation ou de données numériques intégrées dans les systèmes experts.

La synthèse textuelle, qui reste le moyen le plus couramment utilisé pour la diffusion du renseignement, présente l'inconvénient de ne pas restituer la complexité des problématiques informationnelles. On retrouve ici l'héritage d'une culture bureaucratique pour laquelle la productivité se mesure essentiellement en termes de documents textuels. La synthèse demeure un exercice de style dont les limites sont en partie compensées par l'utilisation d'informations visuelles (schémas, cartes, plans). Cela ne suffit pourtant pas à appréhender globalement une situation dans sa complexité parce que le texte, élément scriptural figé, ne restitue pas la dynamique des interactions qui fondent cette situation. La synthèse apparaît comme une réduction dimensionnelle du renseignement puisqu'elle vise la restitution en deux dimensions d'un concept intellectuel et factuel multidimensionnel.

L'adéquation du volume d'information avec la capacité de traitement intellectuelle du décideur, que ce soit en termes de lecture, de mémorisation ou de compréhension, implique une réduction sensible du volume textuel de la synthèse. Les filtres hiérarchiques, qui opèrent alors comme des organes de censure et selon une logique régressive, risquent de produire un renseignement dégénéré : la perte du sens et de la richesse évocatrice du renseignement peut devenir un frein majeur à la ré-appropriation de la connaissance par le décideur.

Ainsi, avant même sa diffusion, le renseignement, produit d'une construction complexe et élément interactif d'une connaissance évolutive, est conditionné par un procédé de « lyophilisation littéraire », la synthèse. Dans un système de flux d'informations permanent, donc évolutif, le document de synthèse, lorsqu'il parvient sur le bureau du décideur, apparaît bien souvent comme l'ombre ou la

caricature du renseignement qu'il était sensé présenter, au risque d'être finalement ignoré ou écarté.

Nous citerons comme exemple le rapport d'un agent du FBI concernant les agissements douteux de ressortissants moyen-orientaux dans les aéroclubs de Floride : la lenteur des flux d'information textuelle, due aux lourdeurs du filtrage hiérarchique et au mode de diffusion verticale de l'information, caractéristiques des organisations bureaucratiques, s'est traduite par le blocage d'un renseignement capital pour la sécurité des Etats-Unis au cours de l'été 2001.

La figure n°8 est une synthèse du processus d'exploitation du renseignement. Au-delà de son apparence très rationnelle, elle suggère plus une méthodologie qu'une procédure. Dans la réalité, les opérations décrites, pour celles qui sont traitées par le cerveau humain, ressemblent au processus de traitement mental que nous avons décrit au chapitre 1 (voir Figure n°3).

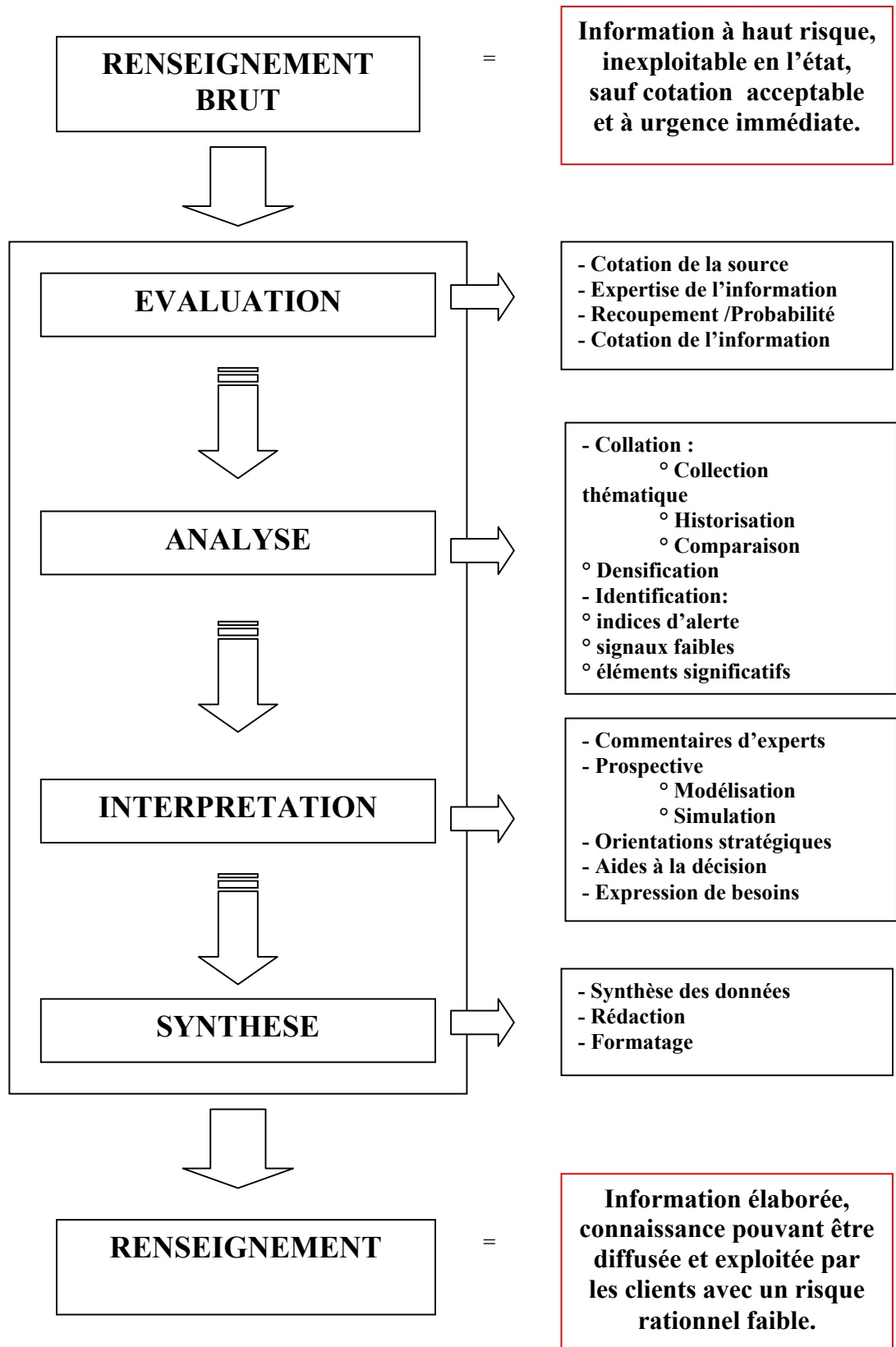


Figure 8: Le processus théorique d'exploitation du renseignement

2.2.2.2.5 La diffusion du renseignement

La diffusion du renseignement est l'étape ultime du cycle du renseignement. Il s'agit d'organiser le transfert des connaissances vers les clients potentiels. Cela suppose de connaître les besoins de chacun afin d'assurer l'adéquation des flux fournisseurs-clients. Plus l'organisation est développée, moins l'adéquation est susceptible d'être assurée. Dans le cas des services de renseignement, cela se traduira par une diffusion minimaliste en raison de la culture du secret qui prévaut et qui est liée notamment au cloisonnement des services.

2.2.2.2.5.1 Classification du renseignement

La manipulation du renseignement est conditionnée par le degré de protection qui lui a été attribué, lequel dépend de la confidentialité des sources sollicitées, de la nature du renseignement brut collecté, ou de la valeur ajoutée du renseignement obtenu.

On retient en priorité le principe de protection de la source, qu'elle soit humaine ou technique.

Dans le cas d'une source humaine, il est en effet vital de protéger l'individu de toute compromission, laquelle entraînerait l'élimination de la source, la mise à jour éventuelle d'un réseau d'agents clandestins et la mise au ban du pays par services secrets interposés.

Dans le domaine technique, la compromission d'une source peut s'avérer extrêmement pénalisante. A titre d'exemple, la divulgation d'informations issues de l'interception de communications cryptées a généralement pour conséquence le changement des systèmes cryptographiques adverses, pour lequel on observe au moins deux conséquences : la perte momentanée ou définitive de la source d'information et la nécessaire mise en œuvre de moyens de cryptanalyse, afin de décrypter à nouveau les messages. En termes de coûts, les conséquences de ce genre d'erreurs sont considérables.

Il existe divers types de classification, en fonction des pays. Nous retiendrons à titre d'exemple le modèle français basé sur une graduation à trois niveaux¹⁷, les

¹⁷ Décret n°81 – 514 du 12 mai 1981

deux premiers étant des classifications de secrets « par nature », le troisième étant une classification du secret « par extension »:

- Classification des secrets par nature :

« Très Secret Défense » : mention réservée aux informations dont la divulgation est de nature à nuire à la Défense nationale et à la sûreté de l'Etat et qui concerne les priorités gouvernementales en matière de défense.

« Secret Défense » : mention réservée aux *« informations dont la divulgation est de nature à nuire à la défense nationale et à la sûreté de l'Etat, notamment, à la capacité des moyens de défense »*.

- Classification par extension

« Confidentiel Défense » : mention réservée aux *« informations qui ne présentent pas en elles-mêmes un caractère secret mais dont la connaissance, la réunion ou l'exploitation peuvent conduire à la divulgation d'un secret intéressant la défense nationale et la sûreté de l'Etat »* ;

Il existe enfin une mention « Diffusion restreinte » qui concerne les informations non classifiées mais qui touchent à notre patrimoine scientifique, technique, industriel, économique ou diplomatique et dont la diffusion doit être restreinte¹⁸.

2.2.2.2.5.2 Communication sécurisée

La classification du renseignement répond au « besoin d'en connaître » des utilisateurs. Cela signifie que le renseignement n'est diffusé qu'aux utilisateurs réels afin de réduire les risques de compromission. Le besoin d'en connaître délimite le territoire cryptique à l'intérieur duquel le renseignement va pouvoir circuler et être manipulé librement. Hors de l'espace cryptique, le renseignement devient un secret, il n'a aucune existence et ne peut être évoqué.

La communication transversale du renseignement, à l'intérieur de l'espace cryptique est par nature difficilement envisageable, en raison du cloisonnement existant entre les services et de la logique verticale des flux d'information. Cela conduit parfois les cellules de renseignement d'une même organisation à produire

¹⁸ Formulaire d'expression rationnelle des objectifs de sécurité des systèmes d'information, n°150 SGDN/DISSI/SCSSI du 10 février 1991

des doublons. C'est un des points faibles des systèmes bureaucratiques, comme nous l'avons vu précédemment dans l'exemple américain. En théorie pourtant, il existe une solution pour « synchroniser » l'ensemble des activités des services, nous pensons notamment aux divers comités ou conseils de sécurité qui sont sensés agréger la mosaïque du renseignement. Le terme Central Intelligence Agency illustre cette mission de centralisation des services de renseignement américain. En France, c'est en principe le SGDN¹⁹ qui en est responsable bien que dans la pratique les usages semblent différents, on assiste en effet à un phénomène d'individualisation des services, une sorte de repli sur soi au terme duquel la diffusion du renseignement passe par des circuits plus directs. Par exemple, le directeur de la DGSE rend compte directement au Président de la République ou à son ministre de la Défense (Lacoste, 1997 ; Marion, 1991). On peut supposer que ce phénomène procède d'une logique administrative qui consiste à faire la preuve de sa productivité dans une perspective budgétaire. La paternité d'un renseignement revêt une grande importance dans un milieu où il est rarement question de reconnaissance. On retrouve le syndrome de l'équipe clandestine qui ne peut faire valoir son efficacité qu'à travers les arcanes du pouvoir (Dewerpe, 1994).

La communication des renseignements à l'intérieur de l'espace cryptique ne peut être envisagée en dehors de circuits sécurisés et strictement contrôlés. L'usage de la cryptographie, au niveau des systèmes d'information, est général, obligatoire et parfaitement intégré. Le cloisonnement des services apparaît également comme une barrière de sécurité en termes d'accès à l'information : cartes magnétiques, digicodes, empreintes oculaires sont autant de systèmes de sécurité interdisant l'accès d'un bureau à l'autre au sein d'un même service. On constate une attitude des membres d'une même équipe qui consiste à ne pas poser de questions sur les activités de chacun, en dehors du champ commun d'activité. Il apparaît comme une seconde nature de ne jamais faire référence aux sources humaines. La mention « Source secrète » apposée sur les documents suffit en principe à éluder toute question concernant l'origine du renseignement.

¹⁹ Secrétariat Général de la Défense nationale

Il s'agit là d'un véritable élément de culture qui montre que la curiosité des agents secrets ne repose pas sur une nature déviante mais bien sur une qualité professionnelle fondée sur le « besoin d'en connaître ».

2.2.2.2.5.3 Usage du document au sein de l'espace cryptique

Dans le domaine de la manipulation des documents, l'espace cryptique constitue un espace de liberté tout en répondant à un certain nombre de règles et de procédures particulièrement strictes. L'usage des coffres forts est généralisé, de même que les systèmes de destruction des documents. Les contraintes d'usage issues de la classification des documents sont d'autant plus fortes que le niveau de protection est élevé. Il arrive que, dans le cas de documents hautement classifiés par l'origine de la source, il soit impossible de manipuler le renseignement sans compromettre cette dernière. Ce problème du dédoublement de la source et du renseignement est crucial : les contraintes de sécurité peuvent être telles que le renseignement, faute d'être diffusé, n'existe plus en tant que renseignement.

En ce sens, la diffusion du renseignement est un élément constitutif du concept même de renseignement. Elle représente l'aboutissement de la dynamique du flux informationnel sans laquelle le produit du processus de renseignement demeure un élément figé et inutile.

Ainsi, au sein même de l'espace cryptique, la communication, régie par des règles paradoxales de non communication, apparaît comme un élément essentiel en ce qu'elle finalise une construction informationnelle et, ce faisant, la transforme en renseignement. Il n'y aurait pas de renseignement, fût-il ultra secret, s'il n'était pas communiqué « pour action » ou « pour information », pour reprendre la terminologie des transmissions militaires.

2.2.2.3 Le niveau d'exploitation du renseignement

Le renseignement répond aux besoins des différents niveaux décisionnels pour lesquels il opère. On distingue généralement trois niveaux : stratégique, opératif et tactique.

2.2.2.3.1 Le renseignement stratégique

Il a pour objet de déterminer les orientations stratégiques d'un pays. Il opère au niveau des plus hautes autorités de l'Etat et permet d'élaborer des scénarios prospectifs et de préparer des réponses possibles à l'usage des décideurs. La nature des renseignements susceptible d'être intégré à la stratégie d'un pays est variée : économique, militaire, technologique, géopolitique, biographique (personnages clés des autres nations). Le renseignement stratégique s'intéresse notamment aux potentiels économiques et militaires des pays cibles, au déploiement de leurs forces, à leur situation politique et géostratégique, à leurs intentions ou encore à la surveillance de leurs armements.

2.2.2.3.2 Le renseignement tactique

Il a pour objectif d'exploiter l'ensemble des renseignements permettant de planifier et de conduire des actions de combat sur un champ de bataille. C'est un renseignement de proximité à la fois géographique et temporelle puisqu'il s'agit d'obtenir le plus rapidement possible des renseignements exploitables dans les plus brefs délais. A la différence du renseignement stratégique, ici la notion d'âge du renseignement, qui mesure le temps écoulé entre sa collecte et son utilisation, est primordiale : dans un contexte d'évolution en temps réel, un renseignement parvenu trop tard à la connaissance du décideur peut s'avérer fatal. On définit ainsi les priorités du renseignement tactique (Baud, 1998) :

- Gain de temps, en réduisant l'âge du renseignement par l'élaboration de systèmes de collecte et de transmission des données en temps réel,
- Densité de l'information, par une exploitation décentralisée de ces données au niveau de l'état-major tactique. Cela suppose d'utiliser un spectre large et diversifié de sources et de capteurs et d'intégrer automatiquement les données dans les systèmes d'aide à la décision,
- Flux multidirectionnels des renseignements afin d'éviter tout blocage au niveau de la transmission.

La difficulté du renseignement tactique est évidente, elle fait apparaître la nécessité du renseignement stratégique qui, par sa permanence et sa dimension

anticipative, permet de constituer des banques de données actualisées en permanence et utilisables dès les premières heures d'un conflit.

2.2.2.3.3 Le renseignement opératif

Aujourd'hui les moyens de renseignement tendent à se confondre entre le stratégique et le tactique, de sorte que la différence entre les deux niveaux, notamment lors de conflits plus ou moins larvés et en raison de l'internationalisation des interventions armées, nécessite de reconsidérer la dimension opérationnelle du renseignement, lequel doit prendre en compte des éléments tels que le traitement humanitaire des théâtres d'opération. En France, le *Livre blanc sur la Défense* publié en 1994 qualifie ce renseignement d'« opératif ».

Il a pour objet la collecte et l'exploitation des renseignements nécessaires à la gestion des théâtres d'opérations dans un cadre international et dans un souci d'interopérabilité²⁰.

2.2.2.4 Les domaines d'application du renseignement

Le renseignement peut être classé enfin par l'objet de son utilisation : on distingue le renseignement de documentation, le renseignement de situation, le renseignement opérationnel et le renseignement de sécurité (Faivre, 1991).

2.2.2.4.1 Le renseignement de documentation

Le renseignement de documentation est un produit de synthèse textuel et graphique généralement diffusé sous forme de rapport sur une thématique spécifique. Il se caractérise par une durée de vie relativement longue et par un niveau de traitement de routine ; il est le produit d'un travail de fond qui permet notamment d'alimenter des bases de données et de détecter d'éventuels écarts symptomatiques d'une évolution. A la base du renseignement stratégique, il permet d'élaborer des études prospectives telles que les doctrines d'emploi des forces, les perspectives économiques, l'évolution de la prolifération des armes dans le monde ou, plus simplement de dessiner des cartes d'état-major.

²⁰ L'interopérabilité des forces : gestion mixte, coordination « interarmes », cohérence des composantes opérationnelles (Terre, Air, Mer)

2.2.2.4.2 Le renseignement de situation ou d'alerte

Il vise l'analyse de la situation actuelle et des options envisageables à court terme. Il alimente des bases de données susceptibles de fournir des indicateurs de situation et d'alerte. Il peut être utilisé à tous les niveaux de renseignement (stratégique, opératif, tactique). Le renseignement d'alerte permet de détecter les brusques variations dans le cadre d'une situation conflictuelle. Il prend en ce sens le relais du renseignement de situation lorsque le degré de probabilité d'une crise dépasse un seuil critique. Dans ce cas, les moyens de renseignement sont redéployés en conséquence afin de détecter les menaces éventuelles (tir de missile, chute d'un gouvernement, etc.).

2.2.2.4.3 Le renseignement opérationnel

Dans une perspective de crise, il a pour objectif d'étudier les activités adverses. Il se différencie en trois catégories de renseignement :

- le renseignement de combat qui concerne les unités au contact,
- le renseignement d'objectif, qui vise l'exécution de missions et d'opérations ponctuelles,
- le renseignement de manœuvre qui permet aux décideurs d'anticiper les manœuvres

2.2.2.4.4 Le renseignement de sécurité

Il permet de renseigner les décideurs sur les menaces qui pèsent sur l'organisation et sur les vulnérabilités des systèmes (commandement, contrôle, communications, renseignement) et des personnes (enquêtes de sécurité à l'encontre des personnels). Le renseignement de sécurité comprend les activités de contre-espionnage et de protection des personnes et des sites sensibles.

2.3 La culture française du renseignement

2.3.1 *Le cadre historique*

Bien que l'espionnage existe depuis l'antiquité, il faut attendre la naissance des nations pour associer les espions au principe de nationalité (Alem, 1987). De fait l'espion est au service d'un roi, d'un seigneur ou d'un chef de guerre. Avec les

éminences grises, le pouvoir ecclésiastique instaure une tradition d'ingérence politique caractérisée par l'omniprésence des affaires d'espionnage, ce qui a conféré à cette activité une image occulte très forte dont elle ne s'est jamais départie jusqu'à nos jours. La Révolution de 1789 s'illustrera d'une autre façon, qui ne contribuera pas davantage à anoblir l'image des Services de renseignement.

On distingue trois périodes dans la construction historique du renseignement : une période primitive, durant laquelle l'espion est un individu ou une somme d'individus au service d'un pouvoir individualisé, souverain ou général. On ne peut alors parler de structure organisée au sens actuel de service de renseignement. Cette période s'étale de l'antiquité à la Renaissance. On distingue ensuite une période intermédiaire ou pré-structurelle au cours de laquelle s'organisent des réseaux non formalisés mais cohérents, basés à la fois sur la collecte du renseignement stratégique et sur l'organisation d'une police politique secrète. Enfin, la période contemporaine voit naître la bureaucratie des services secrets, depuis 1870 jusqu'à nos jours. On constate que cette évolution est directement liée à l'organisation politique : de la féodalité à la démocratie, le renseignement n'est que le reflet de la politique du pouvoir en place.

2.3.1.1 La période primitive

2.3.1.1.1 L'Antiquité et le Moyen Age

L'usage de l'espion est connu depuis l'antiquité. On en trouve trace aussi bien dans la Bible que dans les ouvrages anciens (Challiand, 1990). L'Art de la guerre de Sun Tsu apparaît comme une préfiguration des manuels de stratégie (Phélizon, 2000) dans lequel il fixe les règles immuables de l'espionnage.

Jusqu'au Moyen-âge, on retrouve ces règles d'usage des espions qui sont employés au sein des armées dans le but de connaître les intentions et le dispositif ennemi. Ainsi, Philippe Auguste, à la bataille de Bouvines, en 1214, dispose d'espions qui le tiennent informé de tous les mouvements de son adversaire. Des espions sont rattachés au Connétable, puis aux maréchaux de camp (Alem, 1987). Le monarque et le chef de guerre, fonctions souvent non dissociées, agissent en maîtres espions. Ils peuvent recruter les sources mais ils ne les traitent pas directement, usant pour cela d'intermédiaires : Thomas Tuberville, chevalier

anglais, est recruté par Philippe le Bel qui le contraint à s'introduire au Conseil du roi d'Angleterre, d'où il livre des renseignements de grande valeur. Il est découvert et exécuté suite à l'interception d'un courrier écrit par son officier traitant, le prévôt de Paris.

Cette période est caractérisée par l'absence d'organisation structurée, les espions ne sont pas des agents de métier, ils sont généralement contraints à la trahison à l'image des indicateurs, préfiguration des agents retournés. La notion de réseau est réduite à sa plus simple expression, compte tenu notamment des risques de trahison.

2.3.1.1.2 La naissance des services secrets

Le renseignement moderne apparaît à la Renaissance. Il est économique et industriel, militaire, diplomatique et politique. Les services sont néanmoins différents de ceux d'aujourd'hui et le terme de renseignement n'est pas encore employé. Ils ne sont régis par aucun texte officiel. Simples, imprécis et mouvants selon la volonté de celui qui les dirige, leur chaîne fonctionnelle est mal définie. Les monarques interviennent parfois directement dans la conduite des opérations et les politiques familiales se superposent aux politiques nationales, ce qui a pour effet de mélanger les questions intérieures et extérieures. L'exercice du pouvoir n'est pas contraint, les dérives sont naturellement admises : avec Louis XIV et Richelieu, on assiste à la naissance du concept de la raison d'Etat.

L'évolution géopolitique touche l'ensemble des nations européennes, aussi les services de renseignements français, britanniques, autrichiens, prussiens et italiens naissent-ils quasiment à la même époque.

Sous Louis XIII, Richelieu développe un service ou renseignement et contre-espionnage ne constituent pas des organisations distinctes : ils sont dirigés par les mêmes hommes, emploient les mêmes agents et les mêmes méthodes. L'action intérieure est essentiellement dirigée contre les complots qui alimentent la politique de la cour. Richelieu et le père Joseph mènent une politique secrète impitoyable que leurs ennemis ont décrit comme une suite d'entreprises diaboliques. Ces deux hommes d'église, il est vrai, usent de la torture, de l'assassinat ou de l'emprisonnement à l'encontre de leurs adversaires politiques.

L'absence de distinction entre les affaires intérieures et extérieures est probablement à l'origine de la crainte et de la méfiance à l'encontre des services secrets. Les méthodes employées ont marqué durablement les esprits malgré une confusion évidente entre la fonction d'espion et celle d'exécuteur des basses œuvres.

Cette époque marque la naissance des « cabinets noirs », services chargés d'intercepter le courrier et de déchiffrer les messages, et qui constituera en France une véritable tradition, à travers les exploits de Rossignol, de Painvin et d'autres célèbres « casseurs de codes ».

Louis XIV, monarque autoritaire et guerrier, emploie volontiers des femmes dans le renseignement politique. Dans le domaine militaire, c'est Louvois, son ministre de la guerre, qui dirige le service de renseignement, le Dépôt de la Guerre. Louvois paye bien ses espions et ne dédaigne pas de recruter lui-même les plus modestes de ses agents. Les Mousquetaires, immortalisés par Alexandre Dumas, peuvent être considérés comme les ancêtres du service action, le bras armé des services secrets.

Sous Louis XV, le renseignement est parfaitement intégré dans la pensée stratégique. Dès 1744, la partie la plus importante du renseignement militaire est confiée au Maréchal de Saxe. Le secret du Roi est un service parallèle commandé par Louis XV en personne (Perrault, 1992).

Période trouble et d'une instabilité permanente, la Révolution s'illustre plus par l'emploi d'un service de répression et de terreur, que par celui d'un véritable service de renseignement extérieur. La loi du 10 juillet 1791 porte cependant sur la réorganisation du Dépôt de la Guerre, créé par Louvois, donnant naissance au Dépôt spécial des fortifications, rattaché au Comité des fortifications.

L'action principale des révolutionnaires est d'exporter la Révolution et d'instaurer un terrorisme d'Etat à l'extérieur des frontières pour lutter contre toute tentative contre-révolutionnaire. Ce concept de terreur et d'exportation de la révolution servira plus tard de modèle aux révolutionnaires russes puis aux services secrets soviétiques. La notion d'action extérieure a par ailleurs produit celle d'ingérence qui rend si impopulaires les services actuels.

Napoléon reconnaît l'utilité des services de renseignement, on lui doit d'ailleurs une maxime : « *Se faire battre est excusable, se faire surprendre est impardonnable* ». Toutefois, il leur voue un impérial mépris et sa confiance en eux est limitée au point qu'il multiplie leur nombre afin que les uns et les autres exercent un contrôle mutuel. On distingue le Cabinet noir, le service de renseignement des Relations Extérieures, celui de la gendarmerie et le SR militaire. La répartition des missions est confuse, l'empereur les attribue à sa convenance. Ainsi charge-t-il de missions secrètes ceux de ses agents qu'il juge les plus aptes à les accomplir.

Le service de renseignement des Relations Extérieures est dirigé par Talleyrand jusqu'en 1811. Le service de renseignement (SR) militaire est celui auquel l'empereur apporte le plus d'attention. Il affecte des officiers au sein des missions diplomatiques, ancêtres des attachés de défense actuels. La mission du SR militaire est de collecter des renseignements classiques (ordres de bataille, moral des troupes, etc.) ainsi que des renseignements cartographiques et topographiques qui font alors cruellement défaut.

Napoléon entretient une police secrète doublée d'un service de contre-espionnage, dirigée par son ministre Fouché, qui servira de modèle à de nombreux services, depuis la redoutable Okhrana impériale russe jusqu'aux services de police modernes. Le contre-espionnage de Fouché repose sur le renseignement de documentation (fichiers), l'investigation policière (enquêtes, interrogatoires) ainsi que sur les mesures actives (recrutement d'agents, infiltration, provocation). Ces méthodes sont encore employées aujourd'hui par la Direction de la Surveillance du Territoire (DST). On peut toutefois avancer que le système policier de Napoléon est le symbole du renseignement répressif des Etats totalitaires. Il exacerbe la haine du peuple pour les indicateurs, mouches, mouchards et, par confusion, celle des véritables espions qui se perpétue dans la culture française.

2.3.1.2 L'ère bureaucratique

2.3.1.2.1 La naissance des services de renseignement

La défaite de Sedan est à l'origine de la création officielle, par décret du 8 juin 1871, d'une Section de statistiques et de reconnaissance militaire, rattachée trois

ans plus tard au Deuxième bureau de l'état-major (Falligot, Kauffer, 1993), créé par décret du 12 mars 1874, signé de Mac Mahon (Krop, 1993). Appelé Bureau des statistiques et des recherches historiques, il est chargé d'étudier l'organisation militaire allemande. En 1878, le Bureau des reconnaissances, fort de l'expérience acquise et de ses réseaux en place, est rebaptisé Service spécial de Renseignement ou SR. Officiellement rattaché au Deuxième Bureau, le SR fonctionne toutefois comme une agence indépendante, installée dans l'immeuble du ministère de la guerre. Le travail y est réparti par secteurs géographiques. Les officiers, peu nombreux, connaissent l'ensemble des opérations du SR et disposent d'une grande liberté dans le choix des moyens et dans la manipulation des agents.

Les renseignements sont diffusés au ministère, au chef d'état-major, au Deuxième Bureau et, selon les cas, au Président de la République et au ministre des Affaires Etrangères, à l'aide d'une chemise datée, qu'on appelle bordereau ou bulletin. Les sources restent secrètes, connues des seuls officiers traitants. Le budget est alimenté par les fonds secrets. Le sous-chef, puis le chef d'état-major, contrôlent les dépenses et, en fin d'exercice, le ministre soumet à l'examen du Président de la République la gestion de ces fonds.

Le 1^{er} janvier 1887, une instruction sur l'organisation du SR en temps de guerre est promulguée par l'état-major général. Elle prévoit de structurer le SR en deux services : le service aux armées, aux ordres des états-majors, et le service à l'intérieur, sous tutelle du ministre.

Le service aux armées est destiné à travailler en temps de guerre, sous la houlette des Deuxièmes bureaux des états-majors. Sa mission est de déterminer l'ordre de bataille et les mouvements de l'ennemi, et de recueillir les renseignements au moyen d'interprètes, d'agents et de journalistes. S'ajoutent à cela l'interception de la correspondance diplomatique, le renseignement ouvert à travers les journaux, la correspondance privée, l'interrogatoire des prisonniers de guerre.

Le service à l'intérieur, lui, fonctionne dès le temps de paix. Il centralise les renseignements en provenance de l'étranger ainsi que ceux recueillis en territoire français, les transmet aux armées et reçoit d'elles les documents qui l'intéressent.

Un service régional des renseignements a pour but de surveiller les étrangers et agents de l'ennemi, les voies ferrées, lignes télégraphiques et établissements d'intérêt militaire. Lorsque les armées opèrent sur le territoire national, il est complètement à leur disposition. Ainsi, le service ne cesse pas de fonctionner alors même que le territoire subit l'invasion.

Cette instruction traduit la nécessité ressentie par l'état-major d'unifier et de coordonner les services de renseignement ainsi que l'idée de la permanence du renseignement en temps de paix. Elle marque le début de l'activité de contre-espionnage et la naissance de l'ancêtre de la sécurité militaire. On trouve là le principe originel de la Défense Opérationnelle du Territoire.

2.3.1.2.2 L'affaire Dreyfus et la naissance du contre-espionnage

L'affaire Dreyfus est la première "affaire" ayant eu un impact direct sur les services de renseignement français. Elle présente tous les ingrédients pour leur donner un aspect aussi sombre que funeste. De cette affaire, il est resté un goût amer d'échec, d'indignité et de mensonge. Qui était Dreyfus ? Un bouc émissaire involontaire ou bien un agent des services français couvrant une opération d'intoxication à l'encontre des Allemands, dans le but de protéger le secret du canon de 75 (Doise, 1994) ? Toutes les hypothèses ont été émises. La seule certitude est celle de son innocence.

L'affaire Dreyfus est devenue politique par sa médiatisation. En effet, pour la première fois dans l'histoire des services de renseignement français, la presse informait une opinion publique qui n'était pas prête, à travers les manipulations dont elle faisait l'objet, à concevoir la notion de raison d'Etat.

L'Affaire a entraîné le démembrement des services de renseignement et leur réorganisation sous une forme jugée moins dangereuse par le pouvoir. En 1899, le ministre de la guerre, le général Gaston de Galliffet, retire au SR ses fonctions de contre-espionnage, dévolues désormais à la Sûreté Générale du ministère de l'Intérieur, et le place sous la dépendance directe du chef du Deuxième Bureau, réduisant de fait sa capacité à déborder le pouvoir par une concentration de puissance et une autonomie incontrôlable (Krop, 1993).

La Sûreté Générale hérite de la mission de contre-espionnage. Léopold Viguié, son patron, fonde alors le Contrôle général de la surveillance du territoire, au sein duquel travaillent des commissaires spéciaux.

Lorsqu'en 1906 Célestin Hennion devient chef de la Sûreté Générale, il emploie son temps à réorganiser les services de police. Il met en place, entre autres, la brigade mondaine, le fichier criminel, l'identité judiciaire et le service des voyages officiels. Il crée également les fameuses Brigades du Tigre (les brigades mobiles ainsi baptisées parce que parrainées par Clémenceau). Ces brigades sont chargées de missions spéciales, dont certaines de contre-espionnage. Elles sont, avec le Contrôle général de la surveillance du territoire, l'ancêtre de l'actuelle DST.

La fin du XIXème siècle marque la naissance officielle des services de renseignement français. Relevant d'une longue tradition en matière de renseignement, notamment à travers l'expérience acquise par le Cabinet Noir, les services français sont nés juridiquement par décret. Si l'affaire Dreyfus a eu des effets dramatiques, elle a du moins permis d'instaurer les principes organiques encore en vigueur aujourd'hui.

Dès le début du XXème siècle, il existe donc un service de renseignement clandestin destiné à la recherche secrète, un service de renseignement militaire, tous deux sous contrôle du Deuxième Bureau de l'état-major général du ministère de la Guerre ; enfin un service de contre-espionnage sous tutelle du ministère de l'Intérieur.

2.3.1.3 L'ère moderne

2.3.1.3.1 La Première Guerre mondiale et le renseignement technique

La Première Guerre mondiale se caractérise par l'utilisation de moyens de transmission modernes : le téléphone et la radio. Sur le front, l'écoute des réseaux téléphoniques et l'interception des communications radios ennemis est une exclusivité française, grâce à une technique que ne maîtrisent pas les Allemands (Krop, 1993). La France dispose dès le début de la guerre d'une organisation complète de stations d'interception du trafic allemand et décrypte ses radiogrammes chiffrés (Kahn, 1980).

La tradition française en matière de cryptologie, élevée au niveau d'un art par son Cabinet Noir centenaire, prend ici toute son importance. Les cryptanalystes maîtrisent le chiffre ennemi, dans un délai permettant d'exploiter le contenu des messages. Georges Jean Painvin prend, à lui seul, une part importante aux victoires alliées. Il brise notamment les codes des marines allemandes et austro-hongroises, ce qui lui vaut la Military Cross britannique et la croix de Chevalier de la Couronne d'Italie. En mars 1918, Painvin vient à bout d'un système qui permet de décrypter, au mois de juin, le célèbre «radiogramme de la victoire», qui permet à l'état-major français de remporter la bataille de Méry, au mois de juin 1918. Au total, un million de messages seront interceptés et exploités par les Français durant cette guerre.

La Première Guerre mondiale est également une guerre de contre-espionnage. En 1915 est créé le Cinquième Bureau, composé de quatre sections dont celle du capitaine Ladoux, chargée du contre-espionnage. L'état de siège ayant été décrété, les fonctions de police sont transférées à l'autorité militaire qui dispose d'un pouvoir quasi dictatorial. De fait les arrestations conduisent à des jugements devant les tribunaux militaires et les coupables sont passés par les armes.

2.3.1.3.2 L'héritage de la Seconde guerre mondiale

La Seconde Guerre mondiale est entièrement fondée sur l'action des services de renseignement. Les Alliés, grâce à l'action des services français (Paillole, 1995), ont réussi à reconstituer la machine à chiffrer allemande Enigma, de sorte que tous les messages ennemis sont interceptés et décodés. La création de services « action », tels le Special Operation Executive (SOE) britannique ou l'Office of Strategic Service (OSS) américain, introduit une dimension nouvelle dans le monde des services secrets (Faligot & Kauffer, 1993).

En France, la débâcle a entraîné le transfert des services spéciaux à Vichy. Après l'armistice, les Allemands autorisent à leurs dépens le maintien d'un service de renseignement tourné vers la Russie et la Grande Bretagne. Les Français en profitent pour maintenir clandestinement une mission de renseignement contre les Allemands, en coopération avec l'Intelligence Service britannique. Les écoutes permettent notamment de prévenir les actions de la Gestapo contre les résistants.

En zone libre, le contre-espionnage entraîne l'arrestation de quelques 1800 agents allemands dont 42 seront condamnés à mort et fusillés, malgré les vives réactions allemandes (Paillole, 1995).

A partir de novembre 1942, le Deuxième Bureau est transféré à Alger, après l'invasion allemande en zone libre. Une Ecole des Services Secrets est créée à El Biar et des liaisons avec la France sont établies par avion ou sous-marin. Les services spéciaux de la Défense nationale, aux ordres du Deuxième Bureau, sont très actifs et trois cent-vingt-deux agents seront tués durant la guerre.

En Grande Bretagne, certains Français rejoignent l'Intelligence Service et le Special Operation Executive (SOE), chargé des opérations de sabotages en territoire ennemi. De Gaulle, qui souhaite marquer son indépendance politique, décide de créer un service de renseignement intégré à son mouvement. Le Comité français de Londres crée en 1942 le Bureau Central de Renseignements et d'Action Militaire (BCRAM), dirigé par le colonel Passy, lui-même formé par les Britanniques. En 1943, le Comité de Libération nationale charge le gaulliste Jacques Soustelle de fédérer les services de Londres et d'Alger. Un décret du général de Gaulle crée, au mois de novembre, la Direction générale des services spéciaux (DGSS). A la Libération, la DGSS devient Direction générale des études et de la recherche (DGER) puis, en janvier 1946, Service de documentation extérieure et de contre-espionnage, le SDECE²¹.

2.3.1.3.3 La tourmente politique

Le 4 janvier 1946, un décret non publié crée le Service de documentation extérieure et de contre-espionnage. Comme son nom l'indique, il est chargé de la double mission de recherche et de contre-espionnage, rattaché au Président du Conseil et dirigé par le colonel Passy, successeur de Soustelle à la DGER. Le Sdece rassemble quelques 12 000 agents d'horizons divers, émargeant au service pour des raisons tout aussi diverses mais pas toujours honnêtes (Bernert, 1980). Certains agents seront accusés d'avoir profité des fichiers compromettants pour acquérir, sous forme de chantage et dans la terreur de l'épuration, les biens de certains collaborateurs. Le Sdece voit donc le jour dans un climat malsain et hérique

²¹ Pour la suite de l'exposé, nous emploierons le sigle Sdece, prononcé « sdèque » par les anciens du Service.

d'un antagonisme profond entre les socialistes et les gaullistes. L'alternance politique devient un grand moment de chasse aux sorcières, les services de renseignement ne dérogeant pas à l'usage politique national. Lors de la démission du Général de Gaulle, la reprise en main du service par les socialistes est abrupte : 10 000 agents sont écartés et les 2 000 qui restent s'installent dans une caserne du Boulevard Mortier, près de la piscine des Tourelles, qui donnera au service son surnom de « Piscine ».

Héritier des services de la Seconde Guerre mondiale, le Sdece se dote d'un service action digne de l'Office of Strategic Service (OSS) américain : le service 29 et son « Bataillon de choc aéroporté », créé par décret le 1^{er} septembre 1946. Il devient le 11^{ème} Bataillon de choc et fait ses premières armes en Indochine (Bergot, 1986) puis en Algérie où le pouvoir politique n'hésite pas à faire fait usage de la violence en commandant l'élimination physique des trafiquants d'armes et de leurs cargaisons (Melnick, 1989).

La Cinquième République, sous la présidence du général de Gaulle, hérite de cette violence, dans une « montée aux extrêmes » dénoncée par Melnick (1994). L'imbroglio algérien met en évidence le rôle des services secrets : ils sont le glaive d'un pouvoir politique, contrôlé par un triumvirat composé de Michel Debré, Premier ministre, Jacques Foccart et Constantin Melnick, qui proposent et décident les assassinats (Melnick, 1994). Jamais, semble-t-il, la fusion entre l'appareil politique et les services secrets n'a été aussi forte. Jamais, précisons le, elle n'a été à l'origine d'actions aussi violentes. Le Sdece est un glaive, à l'image de l'insigne du Bataillon de choc (Bergot, 1986), bien plus qu'un outil de renseignement.

Cette culture politico-militaire privilégiant le tropisme africain et l'action violente (Lacoste, 1997), malgré les priorités coloniales du moment, masque probablement une faiblesse en matière de recueil de renseignement stratégique, notamment en Union Soviétique. Si Bernert (1980) vante les exploits du colonel Le Roy Finville et de ses équipes de perceurs de coffres, Melnick (1994) souligne l'absence de véritables analystes, capables d'élaborer des synthèses à usage politique.

Les rapports entre les hommes politiques et les services secrets n'ont jamais été simples. De Gaulle éprouve, sinon de la méfiance, du moins une grande indifférence à leur égard (Melnick, 1994). L'affaire Ben Barka, en 1965, entraîne le pouvoir dans un scandale retentissant qui vaut au SDECE une purge drastique au terme de laquelle il est placé sous la tutelle du ministre de la Défense. La disgrâce se poursuit avec la mise en place de services parallèles, notamment en Afrique, sous la direction de Jacques Foccart, le conseiller aux affaires africaines (Péan, 1990). Avec Georges Pompidou, le Sdece s'enfonce encore un peu. Le président, banquier d'origine, éprouve à son encontre un dégoût profond doublé d'une haine sans borne (Marion, 1990). En 1970, Alexandre de Marenches, nouveau directeur du service, est chargé par le président de remettre de l'ordre dans le service. Il commence par décapiter la direction du Sdece. « *En quelques heures il vide Mortier de la quasi-totalité de son état-major, et ce sans aucun motif sérieux* » (Krop, 1993). Le temps des « barbouzes » bat son plein, avec ses coups tordus, à l'ombre des réseaux parallèles (Marion, 1991).

En 1981, la gauche arrive au pouvoir. De Marenches, refusant de servir le nouveau président, donne sa démission, traduisant l'état d'esprit qui règne dans le service face à la perspective d'un gouvernement socialo-communiste. Pierre Marion, administrateur civil, est nommé à la tête du Sdece. En 1982, il décide de le réorganiser (Marion, 1991) : le Sdece devient la Direction générale de la sécurité extérieure, la DGSE. Toutefois, Marion n'arrive pas à insuffler à son service une dynamique nouvelle, en raison de son caractère emporté, du mauvais esprit qui règne dans le service et de l'indifférence du pouvoir politique (Silberzahn, 1995). Sous la direction de l'amiral Lacoste, le service souffre toujours des intrigues politico-africaines du pouvoir politique français (Lacoste, 1997). En 1985, avec l'affaire Greenpeace, le service touche le fond, entraînant dans sa chute le ministre de la défense et la démission du directeur des services secrets. Il subit sa énième restructuration, probablement la plus médiatisée de son histoire.

2.3.1.4 *Le « Nouvel ordre mondial »*²²

L'affaire Greenpeace marque une véritable rupture dans l'histoire des services secrets français. Le service Action, fleuron des services secrets, est officiellement banni, emportant sa légende et ses méthodes musclées aux oubliettes. La démilitarisation du service est entreprise, un programme de restructuration des personnels est lancé, avec un objectif de recrutement en adéquation avec les nouvelles orientations du service.

La guerre du Golfe ayant de son côté fait apparaître la faiblesse du renseignement militaire, c'est l'occasion de refondre l'organisation d'ensemble : la Direction du Renseignement militaire est créée en 1992, elle reprend les missions d'intérêt militaire et laisse à la DGSE les prérogatives en matière de renseignement politique, économique et sécuritaire.

La modernisation des services informatiques de la DGSE annonce son entrée dans l'ère technologique (Lacoste, 1997). L'acquisition d'ordinateurs performants ouvre de nouveaux horizons en matière de traitement d'information. L'ère du décodeur, à l'écoute des réseaux de transmissions africains, armé d'un crayon et d'une gomme, est révolue. Elle laisse la place à une armée de spécialistes en détection et étude des signaux électromagnétiques, en cryptologie, en mathématiques et en physique. Mais ce n'est qu'un aspect de l'expertise qui se développe : avec la fin de la guerre froide, les missions du service se réorientent vers des objectifs radicalement différents : circuits financiers et argent sale, prolifération des armements, trafics de matières radioactives, anti-terrorisme, renseignement économique et technologique. La quête du renseignement ouvert devient également une priorité (Silberzahn, 1995), elle entraîne le développement d'outils de traitement de l'information de masse. L'ère de l'internet et des bases de données a ouvert la voie à de nouvelles activités.

²² Nous employons volontairement cette expression très en vogue à la fin de la guerre du Golfe et qui porte en elle les germes de la globalisation et les enjeux stratégiques que cette dernière suggère.

2.3.1.5 Une construction historique et culturelle

Le renseignement français se caractérise par une structuration progressive autour du pouvoir politique et militaire. Si la fonction secrète n'apparaît pas systématiquement comme un outil intégré aux circuits de décision, son usage reste néanmoins une affaire de dirigeants. Ainsi le bilan historique des services de renseignement français montre l'importance des relations qui lient la fonction secrète et l'Etat. Ces relations, à la fois complexes et tumultueuses, sont un élément déterminant de la culture du système de renseignement actuel.

L'histoire des services français, que nous synthétisons dans le tableau n° 7, permet de dégager un héritage culturel qui se caractérise par :

- une longue tradition historique ;
- l'empreinte d'une culture militaro-policière, aux dépens d'une culture universitaire, où l'action est apparue longtemps comme une activité d'élite aux dépens de l'analyse, moins gratifiante ;
- l'instabilité politique de la fonction secrète due à la méfiance ou à l'indifférence du pouvoir politique, et le rôle historique joué par les éminences grises et les services parallèles ;
- une réelle capacité d'adaptation au changement, avec la réorientation qui s'est opérée en quelques années vers des priorités géo-économiques marquées par la redistribution des cartes stratégiques mondiales. En l'espace d'une dizaine d'année, le paysage du renseignement français a profondément évolué. Précisons tout de même que si les orientations sont nouvelles en termes de priorité et de moyens, les activités telles que le renseignement économique et technologique ont de tous temps été parmi les missions des services de renseignement. Certes, les hommes de l'ombre ne sont pas de véritables spécialistes de l'analyse économique, comme le soulignent Chaix & al (1997), mais ils possèdent les moyens et les méthodes d'acquisition nécessaires en vue d'une exploitation par des experts extérieurs. Les exemples ne manquent pas de renseignements bruts, parfois même collectés de manière fortuite, et transmis directement aux

grandes entreprises (Guisnel & Violet, 1988). Dans le domaine de l'espionnage industriel, la France a d'ailleurs acquis une réputation sulfureuse outre Atlantique (Schweiser, 1993). Une sorte d'hommage au savoir-faire pacifique de nos espions.

Enfin, la difficulté que rencontrent les élites à établir une relation de confiance avec les services de renseignement officiels fait apparaître la nécessité d'une connivence forte entre le décideur et son équipe de renseignement. Il semble que la réorientation des missions des services vers des activités plus proches des aspirations de nos dirigeants, tende à restaurer progressivement cette confiance. La nomination successive, en 2000 et 2002, de deux ambassadeurs à la tête de la DGSE, semble devoir confirmer cette hypothèse.

EPOQUES	EVOLUTIONS
« NOUVEL ORDRE MONDIAL »	<ul style="list-style-type: none"> - Renseignement économique , de sécurité (prolifération des armements, terrorisme, mafias, argent sale, drogue, sectes), militaire (interopérabilité) - Satellites d'observation, technologies d'écoute, avions, navires - Systèmes de traitement informatique en temps réel - Renseignement ouvert (Internet, bases de données) - Systèmes de transmission numérique complexes - Démilitarisation et spécialisation du personnel
ANNEES 80	Affaire Greenpeace, Guerre du Golfe, rupture des services secrets
GUERRE FROIDE GUERRES COLONIALES	<ul style="list-style-type: none"> - Renseignement technologique (indépendance de la France) - Renseignement politique (lutte contre l'OAS, sécurité militaire) - Contre-espionnage (subversion communiste) - Création du service action et opérations spéciales - Renseignement opérationnel - Focalisation sur les anciennes colonies (tropisme africain) - Systèmes de transmissions électroniques et analogiques

<p align="center">GUERRES MONDIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Résistance, réseaux clandestins - Techniques des services secrets britanniques (SOE) pour les opérations spéciales (BCRA) - Renseignement technique (interception des communications morses, guerre des codes secrets) - Transmissions radio en morse chiffré, pigeons voyageurs, téléphone de campagne
<p align="center">GUERRE de 1870 XIX^{ème} SIECLE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Naissance de la bureaucratie du renseignement (Deuxième Bureau) et du contre-espionnage (Brigades du Tigre) - Affaire DREYFUS, médiatisation du scandale - Renseignement stratégique, militaire et technologique (armement, fortifications) - Réseaux d'agents en Alsace et en Lorraine
<p align="center">NAPOLEON REVOLUTION MONARCHIE RENAISSANCE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Renseignement intérieur répressif (Foucher, - Renseignement politique diplomatique économique (Mousquetaires, Chevalier d'Eon, Père Joseph, Schulmeister) - Cryptologie (cabinets noirs, Secret du Roi, Rossignol) - Naissance des services secrets
<p align="center">MOYEN AGE ANTIQUITE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de structure organisée - Espions isolés - Sentinelles - Messagers, signaux visuels

Tableau 7: Une synthèse de l'évolution historique du renseignement français

2.3.2 Le cadre politique

2.3.2.1.1 La dimension politique du renseignement en démocratie

Il n'est pas d'ouvrage qui ne débute par l'axiome selon lequel le renseignement est un outil au service du pouvoir politique. De l'énoncé de Sun Tsé, dans *L'art de la guerre*, au *Livre blanc sur la Défense* (1994), en passant par Lacoste (1985), Dewerpe (1994) ou Marenches (1986), la fonction renseignement apparaît comme une pièce maîtresse dans le mécanisme de décision politique d'une nation.

Sa nécessité est une antienne et sa légitimité un leitmotiv et cependant, renseignement et politique ne font pas toujours bon ménage. L'outil est souvent présenté comme une cause de scandales alors que, dangereux comme le peut être une arme, c'est de son bon usage qu'il conviendrait de ne pas abuser.

Dès lors la définition d'un projet politique doit tenir compte de ses besoins induits en matière de renseignement en même temps que des limites à ne pas franchir dans son domaine d'utilisation.

« *Savoir pour prévoir afin de pourvoir* ». Cette phrase d'Auguste Comte, apprise à l'école de renseignement, apparaît comme une définition politique universelle du renseignement. Elle renvoie au niveau du pouvoir politique la responsabilité de définir le cadre et les limites du renseignement, autrement dit de forger l'outil (ou l'arme) et d'en fixer les règles d'usage.

2.3.2.1.1.1 L'outil et le concept politique

L'histoire contemporaine a vu s'affronter deux concepts politiques majeurs des nations dites évoluées : la démocratie et le totalitarisme. Raymond Aron les considérait comme les deux régimes typiques de la civilisation moderne (Aron, 1965). Il est intéressant de constater que l'évolution des services de renseignement est profondément liée à l'antagonisme qui oppose démocraties et totalitarismes depuis le début du siècle. Notre but n'est pas de dissenter à partir d'une comparaison des services secrets de l'un ou l'autre type de régime politique. La littérature est suffisamment abondante pour que nous postulions que les services de renseignement des pays totalitaires sont le bras armé d'une politique de terreur et qu'à cet effet, ils usent de tous les moyens pour parvenir à leurs fins, sans limite ni considération pour l'espèce humaine. Il n'est qu'à évoquer des termes comme Gestapo ou Loubianka pour s'en convaincre définitivement. Il n'existe de fait aucune contradiction entre l'idéologie totalitaire et son action politique. A l'inverse, la démocratie apparaît comme un système complexe empreint de contradictions lorsqu'il s'agit d'aborder le problème de la fonction secrète. Et c'est de cette contradiction que se nourrit le paradoxe.

La démocratie est, selon Mendès France, un état d'esprit. Au plan culturel, elle apparaît comme un espace de libertés, basé sur le concept de pluralisme politique, de constitutionnalité et d'adhésion populaire. En France plus qu'ailleurs, elle repose sur la philosophie des Lumières, faisant de notre nation une sorte de sanctuaire conceptuel.

La démocratie est transparente donc contradictoire. Pour Dewerpe (1994), « *le libéralisme, en disqualifiant le secret, l'immerge dans le silence* », ajoutant que « *la transparence est le masque du secret. En convoquant en apparence la franchise, elle stimule la tromperie et la ruse* ». Il y a donc contradiction entre le concept idéologique et sa mise en oeuvre politique : c'est la raison pour laquelle la démocratie se trouve sous tension perpétuelle face à cette alternative.

Conte (1984) qualifie le 20^{ème} siècle de « *siècle des dictateurs* », dénombrant trente-sept états démocratiquement indiscutables contre cent trente et une dictatures plus ou moins dures. Le problème est donc géostratégique autant que culturel : la démocratie se présente comme un rempart du monde libre face aux assauts des régimes totalitaires. La défense de la démocratie est perçue incontestablement comme un problème vital ; elle donne à l'Etat l'autorité et les moyens indispensables à sa survie. La notion d'ennemi entre naturellement dans cette idée de défense : « *Le fait de vivre en démocratie ne nous dispense pas d'avoir des ennemis. La guerre secrète est leur terrain de prédilection* » (Nodinot & Elhias, 1988). Le communisme, à travers l'épouvantail de la guerre froide et du Pacte de Varsovie, a incarné durant plus de soixante-dix ans cet ennemi, véritable démon du monde libre.

Dans ce combat contre « l'empire du mal », la culture démocratique a érigé la notion d'ingérence au rang de croisade, imposant ses principes au risque de détruire les tissus culturels des nations qu'elle croit sauver. Dans son combat pour les libertés, la démocratie est souvent aussi agressive et hégémonique que les adversaires auxquels elle s'oppose. La part des intérêts à défendre dépasse bien souvent, à l'exemple du Koweït en 1990, les seules questions régionales. Sous la bannière de la défense des idéaux et du droit international, il est plus souvent question dans les cabinets gouvernementaux de défense des intérêts stratégiques, dont le pétrole est et restera longtemps encore le principal enjeu.

L'expérience montre qu'il y a parfois confusion entre l'intérêt de la nation et celui du pouvoir politique en tant que représentant d'un parti ou d'un lobby, quand ce n'est pas au titre d'un seul individu. L'affaire des écoutes élyséennes, dans les années 80, illustre les dérives du pouvoir en matière d'usage de l'outil (Pontaut &

Dupuis, 1996), (Plenel, 1997). Le glissement vers une illégitimité de l'action défensive entraîne une méfiance quasi instinctive de la nation à l'égard de son pouvoir politique qui se présente aux yeux du peuple comme le garant des institutions. Se trouvant par nature dépositaire de l'usage des services de renseignement, il hérite naturellement de la même méfiance citoyenne.

Dans ce contexte, les services de renseignement, et plus particulièrement les services spéciaux, apparaissent comme les exécuteurs de l'ingérence d'Etat. Imposée par les grands principes de défense des idéaux démocratiques, leur légitimité se dilue dans l'esprit populaire qui voit en eux une arme au service d'intérêts supérieurs non contrôlés publiquement. En France, l'impression est renforcée par l'opacité des grands corps d'Etat qui couvrent les champs les plus importants de la gestion politique, administrative, financière, diplomatique et judiciaire du pays, agissant parfois au nom et à l'insu des citoyens (Jacob-Duvernet, 1994).

Le secret engendre les mythes les plus tenaces et, dans un contexte aussi difficile, on pourrait aisément conclure à une incompatibilité entre la démocratie et la fonction secrète (Marion, 1991). Les démocraties doivent-elles pour autant supprimer leurs services secrets ?

Les services de renseignement sont utiles. La contradiction vient de ce que les démocraties n'admettent pas moralement l'existence d'un outil politiquement indispensable. Richard Nixon a écrit que « *Le président des Etats-Unis doit admettre que réunir des renseignements et entreprendre des opérations secrètes sont des procédés aussi justifiés pour empêcher la guerre que pour la livrer* » (Nixon, 1980). Il s'agit plus de considérer l'utilisation des services secrets que d'en réfuter l'utilité. Or les procédés ne sont justifiés que s'ils procèdent d'une légitimité politique nationale. Il s'agit par conséquent d'un problème de responsabilité politique.

La continuité de l'action gouvernementale pose le problème de la responsabilité en cas d'alternance politique. L'activité des services de renseignement, programmée à long terme, ne peut en effet être stoppée au lendemain d'une élection. La responsabilité politique est, par conséquent, contrainte par les

directives antérieures et l'alternance politique devient l'occasion, pour le pouvoir exécutif, d'hériter de leurs conséquences. Cet état de fait engendre une dépendance du politique vis à vis des directeurs des services de renseignement, détenteurs des secrets de la République. C'est en partie la raison pour laquelle l'alternance est l'occasion d'un changement de têtes qui permet de rétablir la confiance du politique à l'égard des services. Mais cette logique entraîne généralement le nouveau directeur à changer ses adjoints, avec pour conséquence une reprise en main du service. Cinq directeurs généraux se sont ainsi succédés à la DGSE de 1982 à 1990, un sombre record pour une fonction exigeant durée et continuité.

2.3.2.1.1.2 Le renseignement, à la fois outil et acte politique

Le renseignement est directement lié à la décision ou à l'action politique. Selon Melnick (1994), « *le renseignement n'est pas une fin en soi mais un outil de décision politique* ». Il n'est pas de renseignement sans directives politiques, c'est du moins, en théorie, une condition essentielle du respect de l'intégrité de la politique d'un état. La figure n°9 présente un organigramme simplifié du renseignement français : il n'y a aucune ambiguïté concernant la tutelle qu'exerce sur lui le pouvoir politique.



Figure 9: Organigramme du renseignement français (d'après Baud, 1998)

2.3.2.1.1.2.1 L'outil politique

Le renseignement consiste à fournir à temps la bonne information au pouvoir exécutif afin qu'il prenne la bonne décision.

Silberzahn (1995) définit par exemple les trois missions de la DGSE, selon un schéma que l'on retrouvera dans l'approche fonctionnelle du renseignement (§2.3.2.1.2) :

- Mission défensive : déceler les menaces et s'opposer à leur matérialisation éventuelle
- Mission d'« initiative » : recueillir du renseignement politique, économique, militaire, pour éclairer les choix du pouvoir
- Mission « offensive » : remplir des missions que la nation ne peut revendiquer officiellement

Parfois les hommes de pouvoir se passent de l'outil, pour la simple raison qu'ils ne savent pas en user. Lacoste (1997) confirme que « *les responsables politiques français, comme ceux de l'Administration, connaissent mal tout ce qui a trait au renseignement* ». Le problème est à la fois culturel et conjoncturel. Il est culturel dans la mesure où il n'existe pas de programme de formation à l'usage du renseignement dans les écoles d'études politiques²³. Cela supposerait en outre que tous les hommes politiques soient formés dans des écoles spécialisées, ce qui n'est généralement pas le cas. Il est conjoncturel parce qu'il répond plus volontiers à des besoins de temps de crise, c'est à dire à des périodes où il est indispensable de développer des stratégies. Ainsi, pour Besson et Possin (2001), « *[l'autorité] doit savoir ce qu'elle veut en matière de renseignement, elle doit avoir des objectifs et des projets. Le renseignement livré à lui-même, le chèque en blanc ou la mission vague et floue n'aboutissent qu'à l'enlisement ou à la perversion* ». La dimension stratégique apparaît comme un élément clé de l'appropriation de l'outil renseignement. Pour Jacob-Duvernet (1994), la culture stratégique est « *un ensemble d'aptitudes, de comportements transmis (...) qui produit un ensemble d'outils. Ces outils sont soit des concepts (terrain, duperie, ruses, attaques, etc.), soit une accumulation d'expériences liées à un milieu ou à un parcours*

²³ A l'exception des USA qui intègrent le renseignement dans les études de politologie

personnel. Cet ensemble constitue un système qui pourvoit d'une structure les conduites stratégiques ». Au terme d'une étude menée auprès de cinquante décideurs politiques, il constate qu'en France cette culture est absente. Il s'y développe plus volontiers, selon Labouérie (2001), une culture jacobine de la méfiance aux dépens de l'outil informationnel et politique que représente le renseignement. Silberzahn (1995) souligne une certaine imperméabilité des hommes de pouvoirs par la transcendance de leurs idées sur les faits. Il considère comme exceptionnel le fait qu'un chef de gouvernement s'intéresse au renseignement, « *non seulement intellectuellement, mais aussi très concrètement* ». Il note en revanche l'attention que portent les responsables politiques français pour tout ce qui concerne leur personne.

a- La fiabilité nécessaire

Un service de renseignement doit bénéficier de la confiance du pouvoir politique. Cette relation est le rouage essentiel de la mécanique secrète d'un gouvernement. De son côté, le pouvoir, qui conduit la politique de la nation, ne doit intégrer que des renseignements fiables dans son processus de décision. L'enjeu est parfois si important, et les conséquences d'une décision politique si graves, que l'homme politique, empreint de ses propres doutes voire, pire, de ses propres certitudes, tend à réfuter tout ce qui pourrait sembler contraire au sens de sa décision. Ainsi, durant la guerre du Vietnam, les hommes politiques refusaient les analyses de la CIA quand elles n'abondaient pas dans leur sens (Dewerpe, 1994).

Lacoste (1997), aborde la question de la crédibilité des services de renseignement « *qui établissent leur réputation par la qualité et l'intérêt des informations qu'ils fournissent* ». Mais le renseignement est-il fiable à coup sûr ? La réponse est contenue dans l'usage sémantique de l'analyse : un renseignement peut être garanti, on le dit « coté A1²⁴ », parce que la source est fiable et l'information recoupée. En revanche, une analyse, somme d'indices et de renseignements, est présentée comme « possible » ou « probable ». Aucun analyste ne s'avancerait, en effet, à présenter une analyse avec un niveau de certitude absolue. Cette rhétorique prudente se heurte, selon Dewerpe (1994), à l'exigence de savoir sûr et

²⁴ Voir §2.2.2.2.3

utile des politiques, même si elle traduit en substance un souci d'objectivité, parce qu'une analyse présente toujours une probabilité d'erreur due à une éventuelle opération d'intoxication ou, plus simplement, à la subjectivité naturelle liée au facteur humain, comme nous l'avons déjà évoqué (§.1.2.2.4).

La fonction du renseignement n'est pas non plus de prédire l'avenir, il n'est pas un oracle à l'usage des hommes politiques. Pour Silberzahn (1995), « *l'avenir est indéchiffrable, peut-être parce qu'il n'est, pour paraphraser le philosophe Alain, que le « hasard prolongé » de l'Histoire en train de se faire. Ou, pour paraître plus au fait de la pensée contemporaine, qu'il obéit à la loi du « chaos » et de la « bifurcation », chaque événement pouvant déclencher de multiples suites, toutes aussi « probables » ou « improbables » les unes que les autres* », et de conclure que « *la fonction d'un service de renseignement ne consiste donc pas à s'égarer pour tenter de prévoir le long ou même le moyen terme.* »

2.3.2.1.1.2.2 L'acte politique : de l'usage d'une arme

Le pouvoir politique doit-il pour autant se passer du renseignement ? La réponse vient à partir d'une autre question : peut-il s'en passer ? Garant de la sécurité de son pays, le système politique ne peut envisager de rester aveugle et ignorant de son environnement. On pourrait ici invoquer l'état de légitime défense, notamment à l'encontre du terrorisme voire de la sécurité économique. L'argument suffirait à préserver l'image démocratique que souhaite renvoyer sans ombre notre élite politique.

C'est au responsable politique d'utiliser, en connaissance de cause, l'outil renseignement, ce qui suppose une bonne connaissance des enjeux de l'information mais également l'assurance pour le décideur, de pouvoir contrôler à tout moment l'activité des services de renseignement. Cela nous ramène au problème de la raison d'Etat dans les démocraties qui autorisent le recours à l'action illégale (espionnage, sabotage, assassinat), ressentie comme une nécessité pour la sécurité nationale (Bulinge, 1994) mais en même temps comme une trahison des idéaux démocratiques.

L'arme est à double tranchant : la découverte de réseaux d'espions est une source de tensions diplomatiques entre les nations. Pire, l'action clandestine, les

opérations spéciales, peuvent s'avérer catastrophiques lorsqu'elles sont découvertes, la révélation étant généralement synonyme de ratage et de scandale. Leur médiatisation peut provoquer une crise politique et ébranler les institutions, comme l'illustre l'affaire Dreyfus. Le pouvoir politique, qui rend compte à la nation, n'a généralement pas d'autre alternative que de désigner des responsables, considérés comme des fusibles, afin de désamorcer la crise. Sanctions administratives ou politiques, elles se traduisent en général par une purge parmi les exécutants et par la démission de certains responsables. Ce genre de procédé, basé sur le principe social et quasi anthropologique du bouc émissaire, n'apporte cependant pas de solution définitive au problème, même si elle semble devoir convenir, dans la pratique politique, pour désamorcer une crise de politique intérieure. Mais elle ne suffit généralement pas à désamorcer une éventuelle crise internationale.

En 1985, le sabotage du Rainbow Warrior par les services secrets français, agissant sur ordre du gouvernement (Lacoste 1997), se solda par la démission du ministre de la défense, Charles Hernu, le limogeage du directeur de la DGSE, l'emprisonnement des agents reconnus coupables d'homicide et le renvoi en garnison des exécutants non découverts de l'opération. L'affaire Greenpeace entraîna néanmoins la mise au ban de la France sur la scène internationale et reste dans les annales comme un acte de terrorisme d'Etat.

2.3.2.1.1.2.3 La méfiance des décideurs

Guisnel & Violet (1988) soulignent la méfiance historique de François Mitterrand à l'encontre des services secrets, même si Silberzahn (1995) précise qu'il était très attentif à tout ce qui le concernait, au point de développer un service secret digne de celui de Louis XV (voir §2.3.1.1.2). Labouërie (2001) confirme et généralise cette culture de la méfiance des décideurs français. Giscard d'Estaing (1988) en apporte un témoignage : *« je redoutais l'attitude de ces personnes qui prétendent agir pour votre bien, à votre insu, et qui sont décidées à faire ce que vous venez d'interdire, en s'abritant derrière le raisonnement selon lequel vous ne pouvez pas faire autrement que de l'interdire, mais que c'est leur devoir de passer outre à vos ordres et de servir ainsi votre véritable intérêt. »*

Pour autant cette méfiance n'est pas justifiée, selon Marion (1991) pour qui la menace que pourraient exercer les services secrets des démocraties contre elles-mêmes, n'est pas vraisemblable. Il suffit de constater, selon l'auteur, « *qu'il n'existe pas de cas historique de coup d'Etat mené par les services secrets* ». Il ajoute, parlant de la DGSE, que les « *atteintes aux libertés individuelles n'ont jamais été, en dépit d'une idée tenace, le fait des services secrets qui ne disposent d'aucune attribution, d'aucune délégation, d'aucun moyen pour se préoccuper des citoyens nationaux. Ce sont les organes de police qui sortent parfois de la légalité...* ». Cette remarque justifie à elle seule l'une des précautions d'emploi de l'outil renseignement généralement prises au sein d'une démocratie : la séparation des fonctions de recherche extérieure de celles de contre-ingérence intérieure.

Nous opposerons toutefois qu'il existe une exception possible à cette assertion de Marion. Dans l'affaire Kennedy, le doute sur une implication des services secrets plane encore, si l'on se réfère à l'enquête de Jim Garrison, District Attorney chargé un moment de l'affaire (Garrison, 1988).

Le fantasme de la menace intérieure ne suffit cependant pas à expliquer l'origine de la méfiance des décideurs à l'encontre des services de renseignement. Elle se trouve probablement quelque part dans le refus d'appropriation de ce qu'ils considèrent comme une arme dangereuse pour qui n'en maîtrise pas totalement l'usage, faute d'une réelle connaissance, avec toutes les conséquences que cela peut avoir en terme d'intérêt national et personnel. Ainsi se crée un fossé qui fait dire à Besson et Possin (2001) que « *ce qui manque souvent aujourd'hui, ce n'est pas l'autorité mais le manque de proximité entre le renseignement et l'autorité* ».

c- Le contrôle des services de renseignement

L'activité des services de renseignement relève d'une décision politique, quel que soit le niveau de décision, son exécution doit pouvoir être contrôlée et éventuellement sanctionnée. Situation paradoxale où le pouvoir politique ne peut intégrer et contrôler le renseignement sans une profonde implication dans la « machine du renseignement ». Le contrôle des services de renseignement n'est qu'une garantie théorique pour le pouvoir politique.

En pratique, il semble en effet difficile d'anticiper une défaillance et même une perversion du système, à moins d'interdire formellement toute activité illégale, ce qui relève de l'utopie.

Le système de hiérarchie par services semble devoir satisfaire, dans une certaine mesure, l'exigence de confiance que l'on retrouve dans la relation du pouvoir politique et de son administration. Pour autant cela ne suffit pas et, comme dans tous les rouages de la mécanique d'Etat, on évoque régulièrement la question du contrôle des services.

De plus, le contrôle politique des services de renseignement ne garantit pas le devoir de transparence à l'égard des citoyens. Dans ce domaine, ce sont les médias qui exercent un rôle de contrôle, dans le cadre démocratique de la liberté de la presse. Les rapports qu'ils entretiennent avec le couple pouvoir politique - fonction secrète, essentiellement fondés sur la révélation du scandale, apparaissent effectivement comme une saine garantie lorsqu'ils se limitent à la seule révélation des abus. Parlant des Etats-Unis, Richard Nixon a résumé ainsi l'attitude de la presse: *« Ce pays semble avoir adopté l'étrange doctrine selon laquelle le gouvernement a le devoir de garder ses secrets, tandis que les masses media ont le devoir, tout aussi sacré, de les révéler »* (Nixon, 1985). Rappelons que l'ex-président américain avait dû lui-même démissionner après la révélation par la presse du scandale du Watergate.

2.3.2.1.2 La dimension fonctionnelle et organisationnelle du renseignement
« Dans l'ordre politique, le XXème siècle a nommé renseignement la recherche de ces informations mises à l'écart grâce à une opacité politiquement et socialement construite. Dans un monde social où l'information politique demeure un bien rare qui ne circule pas arbitrairement, un circuit fermé du secret fait que la recherche d'informations secrètes doit également être secrète et que ceux qui la mènent doivent être aussi clandestins que l'est leur action. »(Dewerpe,1994).

La fonction renseignement, assimilée à la fonction secrète, comprend l'ensemble des acteurs politiques ainsi que les administrations et institutions concernées, selon une chaîne classique de transmission hiérarchique autrement appelée la chaîne du renseignement. Elle s'articule autour du concept de sécurité nationale et

agit comme un outil d'aide à la décision, dans le cadre des politiques extérieures, intérieures et de défense nationale.

La fonction renseignement se caractérise généralement par deux types d'activités : le renseignement extérieur ou offensif, le renseignement intérieur ou défensif, auxquelles on rattache, pour des raisons de commodité politique et administrative, une fonction annexe que l'on nomme les opérations spéciales.

La distinction sémantique du renseignement offensif et des opérations spéciales est indispensable. Le premier vise en effet la collecte et la recherche de renseignements tandis que les secondes concernent les opérations, en principe nécessaires mais moralement inqualifiables, auxquelles l'Etat peut avoir recours dans le cadre de la raison d'Etat. Synonymes de « coups tordus » ou de violence (Melnik, 1994), elles ne représentent qu'une part extrêmement limitée de la fonction secrète et ne sauraient par conséquent être assimilées à la fonction dans son ensemble. Les opérations spéciales dépendent généralement d'un service autonome placé sous tutelle administrative d'une direction de services : en France, par exemple, le service Action est placé sous la tutelle de la direction des Opérations de la DGSE. Le tableau n°8 montre les divers éléments constitutifs d'une approche fonctionnelle du renseignement. On trouve en premier lieu une fonction de renseignement offensif, c'est à dire de recherche d'information sur l'adversaire ; une fonction de renseignement défensif, c'est dire de protection contre l'adversaire ; on distingue ensuite deux types fonctions « opérationnelles » : les mesures actives qui recouvrent les activités « immatérielles » et l'action clandestine, orientée vers les opérations secrètes sur le terrain (en anglais « covert actions »).

<i>Renseignement offensif</i>	Fonction recherche de renseignement à l'extérieur du pays en vue de connaître un adversaire. Elle utilise toutes les techniques légales et illégales d'acquisition des informations
<i>Renseignement défensif ou Contre-espionnage</i>	Le contre-espionnage a pour objectif de protéger le pays d'une attaque (subversion, désinformation, espionnage, terrorisme). Il utilise toutes les techniques légales et illégales d'acquisition d'information de sécurité
<i>Action clandestine</i>	- guerre de l'information et l'action psychologique en vue d'affaiblir un adversaire (influence, désinformation, intoxication, subversion, contre-information) - opérations destinées à neutraliser des cibles humaines ou matérielles, à soutenir et entraîner des groupes dissidents au combat, exfiltrer des agents, des personnalités du territoire ennemi

Tableau 8: L'approche fonctionnelle du renseignement

La fonction renseignement s'articule autour d'une organisation généralement calquée sur le modèle politique et administratif auquel elle se réfère. Du choix du modèle politique dépend la forme de l'organisation de renseignement. La CIA, service de renseignement américain, est une organisation bureaucratique extrêmement lourde et tentaculaire (Woodward, 1987) reposant sur une base complexe de ressources technologiques (Baud, 1998). A contrario, le Mossad, organisation du renseignement israélien, est une structure légère et réactive, intégrée en temps réel au cercle des décideurs de l'état hébreu (Dan, 1995 ; Ostrovsky, 1990) La DGSE, par son passé militaire et suite à une réorganisation administrative, reflète le caractère organique des administrations françaises (Silberzahn, 1995).

L'organigramme opérationnel type (hors direction administrative) d'un service de renseignement se compose comme suit :

- Une direction générale
- Une direction stratégique chargée d'évaluer les besoins en renseignement et d'entretenir le lien avec les autres services
- Une direction du renseignement, chargée de collecter le renseignement d'origine humaine (espions, correspondants, attachés militaires); elle est

également chargée d'exploiter et de diffuser l'ensemble de la production du service

- Une direction technique, chargée de collecter le renseignement d'origine technique (écoutes, images satellites, cryptanalyse)
- Une direction des opérations chargée de l'exécution des missions spéciales (sabotage, désinformation, neutralisation, guerre psychologique, subversion, désinformation)

Ce schéma théorique, illustré par la figure n°10, est l'expression organisationnelle de la méthodologie de collecte et de traitement du renseignement que nous retrouverons ultérieurement à travers le cycle du renseignement.

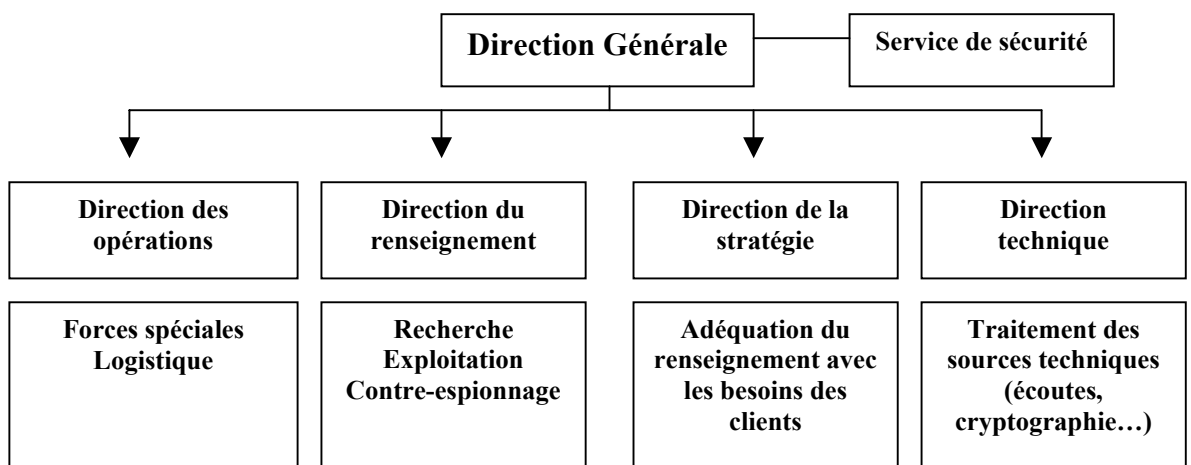


Figure 10: Organisation théorique d'un service de renseignement

2.3.3 Les origines d'une culture négative

L'amiral Lacoste écrit dans ses mémoires : « *En dépit de mes efforts et de ma volonté de dialogue, je n'ai pu modifier le climat général de méfiance et d'incompréhension si caractéristique de la conception qu'on a en France des services de renseignement. Pour une majorité de nos concitoyens, cela relève de l'ignorance teintée d'un rejet pour tout ce qui est secret...* » (Lacoste, 1997). À l'ignorance et à l'incompréhension, à l'origine de la méfiance des citoyens, s'ajouterait selon l'auteur un « vieux fond d'antimilitarisme » qui handicaperait lourdement le système de renseignement français d'inspiration militaro-policière,

à travers ce que nous définissons comme l'expression d'une « culture négative ». Nous postulons que l'analyse de cette « culture négative » nous permettra de mieux comprendre les mécanismes de rejet dont l'intelligence économique pourrait faire l'objet, en tant qu'avatar du renseignement.

2.3.3.1 *Entre fascination et rejet, l'espace imaginaire de l'espion*

Selon Huygue (2001), « nombre de gens sont persuadés que, derrière les paravents médiatiques, sévissent puissances occultes, services spéciaux, réalités et dangers dissimulés, faits ignorés ». Ainsi s'ouvre un espace imaginaire de l'espion démesurément plus large que son espace réel (Dewerpe, 1994). Il est le creuset inflationniste de discours et de représentations qu'une littérature spéculative n'a cessé de produire depuis la fin de la Seconde guerre mondiale et dans laquelle se côtoient le complot, l'héroïsme et la trahison. Car en franchissant le seuil de l'interdit, l'espion franchit la frontière entre apparence et réalité, le miroir (Le Carré, 1965), la diagonale du double de Melnik (1994). Il renvoie à de troublantes pulsions, entre le désir et la peur, entre le plaisir et la honte, ôtant à chacun le choix de l'indifférence. Il met en demeure d'assumer une part de nature humaine si l'on considère que l'homme, avant de devenir curieux, invente l'objet de sa curiosité. L'espion fascine par sa capacité à révéler mais il fait naître dans le même temps un sentiment de rejet lorsqu'il franchit sans états d'âme les frontières de la morale, au nom de la raison d'Etat ou plus simplement pour porter atteinte à la sacro-sainte notion de vie privée développée dans les démocraties occidentales.

Mais quid du secret détenu par l'espion ? Pour qui ne l'a pas vécu et expérimenté, la curiosité est forte et l'imaginaire impuissant, comme le montre une littérature d'espionnage qui se nourrit des frustrations qu'il engendre. Quelle forme ? Quel contenu ? Quel pouvoir confère-t-il réellement ? Quel regard porte sur le monde le détenteur d'un secret ? Quels sentiments, quelles sensations éprouve-t-il ?

Ces questions trouvent en partie leurs réponses dans l'expérience vécue par les hommes politiques qui accèdent au pouvoir et qui, investis des fonctions ouvrant droit au « besoin d'en connaître »²⁵, se rendent pour la première fois dans

²⁵ Expression consacrée pour l'accès aux informations classifiées ; elle fixe les règles limitatives d'accès et de diffusion du secret.

l'enceinte mythique des services secrets, la Direction générale de la sécurité extérieure (DGSE), afin d'en découvrir la véritable nature. Rituel d'entrée, identification, recherche du correspondant et prise en charge par ce dernier tout au long de la visite. Avec un peu de chance, ils sont invités au musée de la Maison et peut-être même dans la salle des ambassadeurs. Là s'arrêtera le descriptif, pour les raisons que chacun voudra bien comprendre. Dans le cas où nos visiteurs sont conduits directement dans le « sein du sein », ils sont alors fort déçus de rencontrer des fonctionnaires derrière un bureau là où ils rêvaient de commandos encagoulés, et ils finissent par s'en désintéresser²⁶.

2.3.3.2 *L'anathème culturel*

« *Espion : fouine doublée d'une taupe* ». Cette définition, trouvée dans un mots-croisés de magazine populaire, donne la mesure de l'image que renvoie l'espionnage dans la culture française. Elle résume l'évolution d'une fonction, considérée dans sa plus simple expression (l'espion) comme infâme et contrainte à la parodie, par une sorte d'exorcisme de l'inconscient national face à la raison d'Etat.

L'étymologie italienne du mot espion²⁷ sous-entend les notions d'intrigue et de *machiavélisme* liées à l'activité d'un être considéré en France comme une mouche, un mouchard, un indicateur. La dérive du terme l'associe à celui de délateur, de dénonciateur, de corbeau, d'être infâme et malfaisant.

C'est une conviction politique littéraire des Lumières que l'espion et l'espionnage sont ignobles. Le Dictionnaire de l'Académie maintient dans sa septième édition (1879) que « *c'est un vilain métier que d'espionner* » et que « *l'espionnage est un métier infâme* ». L'espionnage est considéré comme une infamie, et le philosophe n'hésite pas à confondre la fonction, l'acte et l'individu qui opère. Citons Montesquieu qui écrivait : « *l'espionnage serait peut-être tolérable s'il pouvait être exercé par d'honnêtes gens ; mais infamie nécessaire de la personne peut faire juger de infamie de la chose* ».

²⁶ « Métier : espion ; comment on devient James Bond » ; *Le Nouvel Observateur*, n°1945, février 2002.

²⁷ Espion, de *spione* (XIII^{ème} siècle), dont la racine *spiare* signifie épier.

La liste est longue de ce que la littérature française du XIX^{ème} siècle a déversé sur l'espionnage et le métier d'espion en termes de dégoût et de répulsion, montrant la difficulté qu'il y a d'infléchir un courant culturel. La condamnation est unanime, elle est exprimée sans détour: pour ne citer que les plus célèbres, Balzac, dans *Splendeur et misère des courtisanes*, parle de l'espionnage comme d'un « affreux métier » ; Stendhal en stigmatise l'infamie dans *La Chartreuse de Parme*. L'espion est un scorpion ou un pou, selon Raymond Queneau, dans *Un rude hiver* (Dewerpe, 1994).

Il faut attendre la guerre froide, source d'inspiration d'une littérature et d'une filmographie importante, pour que l'espion trouve un peu de légitimité. On distingue alors plusieurs courants (Bulinge, 1994):

- Un courant surréaliste, où l'espion est magnifié, tel le célèbre personnage de Ian Fleming, James Bond, qui renvoie l'agent secret à une mythologie positive. En France, cette littérature du héros de l'ombre ne dépasse pas le roman de gare (Nord, Bruce, Kenny, de Villiers);
- Un courant réaliste, où l'espion est au contraire « humanisé » avec John Le Carré (1963) qui crée des personnages comme Georges Smiley, fonctionnaire rondouillard meurtri par le départ de sa femme ou Alec Leamas, agent désabusé qui tombe, victime d'un système dont Greene (1958) dénonce avec humour la perversion. Volkoff (1979) pousse cette littérature jusqu'à l'impressionnisme. En humanisant l'espion, la littérature se contente de désolidariser l'homme du système pour lequel il travaille, le réduisant à un rouage dérisoire de cette froide mécanique. En somme, quel que soit son rôle, l'espion n'a rien d'enviable.
- Un courant néo-réaliste apparaît avec la fin de la Guerre froide et marque l'avènement de l'ère technologique. C'est la génération des « techno-thrillers » (Forsyth, Clancy, Lapierre et Collins), romans d'action centrés non plus sur un héros individuel, mais sur l'univers complexe et rationnel dans lequel évoluent des équipes de spécialistes. Intégrant des informations documentaires extrêmement précises et pertinentes, ils permettent au lecteur de « vivre » le renseignement. Reconnaisant la contribution de la

littérature et du cinéma à l'acculturation des masses au renseignement, Dewerpe (1994) souligne ainsi qu'entre « *aventures imaginaires qui se veulent plus vraies que la vérité et épisodes vécus qui semblent plus imaginaires que l'imaginaire : nulle part ailleurs, la limite entre l'ordre du réel et celui de la littérature n'est aussi floue* ».

A partir des années soixantes, l'emploi du terme « barbouze » renvoie l'espion à l'image confuse et ambiguë des services d'ordre de certains partis politiques, comme le Service d'action civique (SAC) chargé du maintien de l'ordre dans les rassemblements du parti gaulliste. « *Des barbouzes recrutées au sein du SAC jetteront le discrédit sur l'Etat et sur l'idée même des services secrets* », précise Melnik (1994). Le fait que des responsables politiques, ayant évolué au sein de ces services parallèles, se soient vus par la suite confier « naturellement » la responsabilité des affaires secrètes lors de leur accession au pouvoir, a sans doute contribué à brouiller les pistes et à troubler durablement l'image des services officiels. Ils ont endossé, dans la croyance populaire entretenue par des médias peu complaisants, la responsabilité morale d'actes dans lesquels ils n'étaient pas toujours impliqués. Jacques Foccart, personnage ambigu, controversé, incarne à cet égard durant plus de vingt ans la part d'ombre de la République dans sa politique africaine, mélange post-colonialiste de diplomatie parallèle et de géopolitique pétrolière (Péan, 1990 ; Marion, 1991)

Il serait confortable, à ce stade de l'analyse, de situer le rejet de l'espion dans un clivage social de type civil-militaire, comme le laisse supposer le rattachement des services de renseignement au ministère de la Défense, l'armée devenant ainsi le sanctuaire d'un mal nécessaire. Mais par une sorte d'ironie de l'histoire, l'espion n'est pas plus ni moins apprécié chez les soldats français que dans la société civile. Dans la tradition militaire, l'espion est condamné au déshonneur, ravalé au rang subalterne, promis aux carrières les moins glorieuses. À la veille de 1914, on considère encore souvent comme incompatible l'état d'officier avec celui d'espion qui en contredit l'idéal d'honneur (Dewerpe, 1994). A l'invite « *Messieurs les Anglais, tirez les premiers* » qui cultive la gloire d'un héroïsme tragique, s'oppose le pragmatisme de la ruse et du stratagème qui, à défaut de panache, a le mérite de réduire considérablement le nombre des morts sur les champs de bataille voire,

comme ce fut le cas lors de la bataille de la Marne, de permettre une victoire décisive qui mit fin à la guerre. En novembre 1942, le général Giraud reçoit le colonel Rivet, chef des services de renseignement, avec une ironie méprisante : «*Ah ! C'est vous l'espion* » (Fournier, Legrand, 1978).

Comment expliquer ce rejet au sein même des forces armées ? Notre hypothèse est que l'espionnage, devenu renseignement, par sa vocation à réduire l'incertitude dans le cadre de stratégies rationnelles, est apparu comme l'instrument d'une évolution culturelle de la stratégie militaire occidentale. Alors que les Chinois intègrent l'espionnage comme un élément essentiel de la stratégie (Zun Tsu, *L'Art de la guerre*), les Occidentaux ont développé au fil des siècles un code d'honneur qui se réfère à la chevalerie du Moyen Age. L'empereur Léon VI décrit déjà les guerriers francs comme des combattants téméraires pour qui toute démarche en arrière est prise pour une fuite et notée d'infamie (Chaliand, 1990). Nadoulek (1988) compare la diversité des cultures stratégiques occidentales et asiatiques à travers l'analyse des jeux d'échecs et de go. Le général chinois ruse, dissimule, trompe, évite, louvoie, sa stratégie est un art du mouvement alors que le général occidental privilégie une stratégie frontale et immobile, dont la guerre des tranchées est une illustration. Les Occidentaux glorifient l'honneur plus que la victoire à travers un culte du sacrifice et de la bravoure, par lequel le soldat devient héros de la nation. Le cérémonial occidental prévoit l'attribution de décorations à titre posthume aux héros morts au champ d'honneur.

Une représentation culturelle de l'héroïsme militaire s'est construite, relayée dans l'imagerie populaire par les médias institutionnels : livres d'histoire, chants patriotiques, défilés militaires, fêtes nationales. Cette mythologie exclut la ruse considérée comme inique, perverse, perfide. De fait, l'espion est quant à lui méprisé. Ainsi Napoléon déclare-t-il, à propos de Schülmeister, considéré comme l'un des plus grands espions de l'histoire : « *On récompense les espions avec de l'or, pas avec des médailles* » (Alem, 1987). Dixon (1977), cité par Villain (1990), analyse les causes des désastres militaires passés et en retire cinq causes majeures parmi lesquelles « *une répulsion à l'égard des espions et des agents de renseignement ainsi que le refus corrélatif de ne pas tenir compte des renseignements fournis par les services spéciaux...* »

Et même si le droit international, qui régit la conduite des hostilités, prévoit comme licite « *les ruses de guerre et l'emploi des moyens nécessaires pour se procurer des renseignements sur l'ennemi* » (CICR, 1990), en temps de guerre, l'espion capturé est généralement pendu ou fusillé.

2.3.3.3 *La méconnaissance du verbe*

En France, un constat s'impose : l'espace sémantique du renseignement est méconnu non seulement du public mais également des médias et des hommes politiques. Il est méconnu des chercheurs, qui trouvent un champ de recherche difficilement exploitable en raison de la faiblesse bibliographique et de la nature essentiellement secrète de cette activité (Dobry, 1997). Il est méconnu enfin de nombreux membres de la communauté militaire, ce qui n'est pas un moindre paradoxe.

Une double erreur se glisse dans l'image populaire de l'espion.

En premier lieu, la simplification d'une fonction collective (le renseignement), par l'emploi d'un vocable individuel (l'espion), dénonce isolément l'acte et son exécutant, encourageant l'opinion publique à ignorer l'existence, pourtant évidente, d'une équipe organisée au sein d'une bureaucratie relevant d'un ministère, donc d'une volonté de l'Etat. L'espion démasqué, sorti de sa solitude clandestine, apparaît au mieux comme un lampiste, au pire comme un bouc émissaire assumant l'infamie et la trahison. Ramené aux dimensions de la politique, son rôle est pourtant dérisoire : sa vie dépend des fluctuations, parfois imperceptibles, des interactions du pouvoir. Distinguons au passage les agents sédentaires affectés dans les bureaux de la « Centrale », le siège des services, et le groupe plus restreint des « opérationnels », considérés dans la culture interne comme une élite à part, dont le sacrifice éventuel, statistiquement invérifiable et qui alimente le fantasme collectif, relève moins de l'héroïsme que de l'ironie d'un sort décidé malgré eux. Au pied du Mur de Berlin, Alec Leamas renonce à l'existence qui a fini par s'imposer à lui, victime dérisoire du jeu impitoyable de la guerre froide (Le Carré, 1963).

La seconde erreur consiste à entretenir un clivage terminologique entre le monde profane et les services de renseignement.

Les principaux vecteurs sémantiques sont les médias et notamment la presse écrite qui multiplie les articles sur le renseignement²⁸. Dans le milieu de la presse, il est d'usage de qualifier de spécialiste du renseignement celui qui écrit des articles sur cette question. Faute d'un accès libre à l'espace cryptique, les acteurs externes buttent sur leur impossible connaissance de la réalité et imposent une référence basée sur les apparences et sur les opinions, avec pour effet d'engendrer une terminologie profane. Citons l'exemple d'un journaliste spécialisé qui qualifiait un centre d'écoute de *radar espion*²⁹, ou celui, quasi général, qui consiste à nommer *contre-espionnage* les services de recherche extérieure. L'espion devient barbouze, ou simple « *indicateur de police* » (*Encyclopaedia Universalis, 2001*), selon le degré de confusion.

Parallèlement à l'usage populaire et médiatique, un espace sémantique s'est développé au sein même de l'espace cryptique des services de renseignement, dont nous donnons un échantillon dans le tableau n°9. Outil de communication, il est né de la nécessité de définir un langage professionnel adapté. Créé et utilisé par les agents, ce langage est devenu un mode d'expression par lequel ils se démarquent du monde extérieur et se reconnaissent entre eux. Cet hermétisme, caractéristique des sociétés secrètes, nécessite une initiation et entretient ses propres rites. C'est ainsi qu'une véritable sémiotique du renseignement peut aujourd'hui être reconnue comme référence culturelle. Le langage des services, technolecte du grand jeu cher à Rudyard Kipling, emprunte largement au vocabulaire militaire et policier. Il fait autant appel à des références cryptologiques, aux langues étrangères, notamment anglo-saxonne, au néologisme, aux euphémismes, le tout agrémenté d'un savoureux argot spécifique aux combattants (Brunet, 1997).

²⁸ On recense quelques 450 articles consacrés à l'espionnage dans *Le Monde* depuis 1987.

²⁹ *Le Journal du Dimanche* du 28/7/91: « Pourquoi des radars espions en Camargue »

Lexique	Origine	Signification
Agent dormant	Néologisme	<i>Agent clandestin non actif infiltré dans le pays cible et prêt à répondre aux ordres</i>
Macap	Néologisme	<i>Agent clandestin</i>
Boîte morte	Néologisme	<i>Endroit convenu entre un agent et son traitant pour remettre des documents</i>
Bretelle	Argot	<i>Système d'écoute sur ligne téléphonique</i>
Brush pass	Néologisme	<i>Technique d'échange d'objet entre agents dans un lieu public</i>
Comint	Acronyme	<i>Contraction de communication intelligence, ensemble des activités d'écoute</i>
Compromission	Néologisme	<i>Fait de dévoiler une source ou de donner un élément d'information susceptible de compromettre un code secret</i>
Couverture, légende, pseudo, IF³⁰	Néologisme	<i>Ensemble d'éléments de fausse identité d'un agent (métier ou activité, histoire et nom d'emprunt)</i>
Debriefing	Néologisme	<i>Interrogation d'un transfuge ou d'un agent de retour de mission</i>
Exfiltration	Néologisme	<i>Opération consistant à sortir clandestinement un agent hors de son terrain d'opération</i>
Filocher	Argot	<i>Suivre, effectuer une filature</i>
Grillé	Néologisme	<i>Découvert</i>
Honorable correspondant	Euphémisme	<i>Agent d'information non contractuel, sympathisant ou patriote désireux d'informer son pays</i>
Humint	Acronyme	<i>De Human Intelligence, renseignement de source humaine</i>
Maison, Centrale, Piscine	Euphémisme	<i>Nom donné au siège des services secrets français</i>
Microter	Néologisme	<i>Poser des micros</i>
Mise	Acronyme	<i>Abréviation de Money, Ideology, Sex, Ego</i>
Mouchard, pastille	Argot	<i>Micro</i>
Neutralisation	Euphémisme	<i>Assassinat</i>
Obs	Néologisme	<i>Observation, opération de repérage</i>
Œil au cul, coup de sécurité	Argot	<i>Attitude et technique d'un agent qui se croit sous le coup d'une filature</i>
Opération Arma	Argot	<i>Sabotage impliquant une destruction matérielle</i>
Opération Homo	Argot	<i>Neutralisation d'une cible humaine</i>
Opérations spéciales	Euphémisme	<i>Opérations conduites par les services secrets</i>
Plombier	Euphémisme	<i>Poseur de systèmes d'écoute</i>
Sonoriser	Euphémisme	<i>Poser un système d'écoute dans une salle</i>
Taupe	Argot	<i>Agent dormant. Par extension, le terme désigne un agent infiltré ou en place au coeur du dispositif adverse</i>
Traitant	Néologisme	<i>Officier traitant, chargé de la gestion d'un ou plusieurs agents clandestins</i>

Tableau 9: Le langage cryptique

D'un côté la simplification extrême conduit à une caricature outrageante, de l'autre, l'hermétisme traduit le repli d'une communauté sur elle-même. Cette

³⁰ Identité fausse

dualité sémantique apparaît comme une diglossie culturelle qui doit être réduite si l'on veut établir les bases d'une compréhension cohérente : il est indispensable que les acteurs emploient le même langage afin d'établir la communication. Cela suppose une structuration du langage et son apprentissage par les acteurs, ainsi qu'une large diffusion auprès du public. Or on trouve encore des acteurs, au sein même de la communauté du renseignement, qui méconnaissent le sens des termes d'usage. C'est notamment chez les militaires affectés dans les bureaux de garnison³¹ : leur l'absence de formation et la pratique « saisonnière » du renseignement ne leur permettent pas, malgré leur bonne volonté, d'acquérir une connaissance approfondie du verbe comme de la méthode. Chaque armée utilise son propre langage, ce qui a entraîné de sérieuses difficultés lors des premières réunions interarmées à la Direction du renseignement militaire³² qui a dû établir en priorité une terminologie commune. C'est également le cas des directeurs des services secrets, lorsqu'ils ne sont pas choisis parmi les membres de la communauté. C'est enfin celui des hommes politiques qui ne possèdent pas de culture spécifique à la fonction secrète, en dehors de celle acquise au gré d'une littérature populaire.

L'usage de deux langages parallèles peut ainsi entraîner, sinon d'improbables erreurs d'interprétation, du moins des difficultés de compréhension. Dans la logique de communication que nous avons développée précédemment (§1.3.2.2.3), le risque de décalage entre le codage et le décodage est alors particulièrement sensible. L'autorité de l'Etat, ou ses représentants à la tête des services secrets, lorsqu'ils ne maîtrisent le langage de l'espace cryptique, autrement dit les symboles de la culture interne, peuvent devenir des émetteurs d'ordres ambigus. Le risque d'incompréhension est d'autant plus grand que le recours à l'action illégale suggère un usage orale empreint d'euphémismes et de

³¹ En particulier les officiers de la Marine et de l'armée de Terre qui, pour la plupart, n'abondent le renseignement qu'au hasard d'une affectation. Rares sont ceux qui lui consacrent leur carrière. Au demeurant, cette consécration tiendrait plus certainement de la voie de garage ou du sacrifice personnel que d'une ambition dévorante...

³² Dans le *Livre Blanc sur la Défense* (1994), le terme de « *renseignement opératif* » ne correspondait, au moment de la publication, à aucune définition connue. La marine a difficilement appréhendé ce terme, le maîtrisant à peine lors des premières réunions sur le rôle de la chaîne renseignement au sein des états-majors interarmes (EMIA). Cet exemple montre la nécessité de définir, à l'instar de l'OTAN, une doctrine commune du renseignement, dans laquelle des termes et méthodes seraient clairement définis.

mots couverts. *Neutraliser* un homme, signifiant « rendre inopérant », n'a pas la même interprétation en termes de mode opératoire : pour les hommes du renseignement, cela ne signifie pas assommer, ou bien ligoter mais « assassiner ». Les agents secrets emploient dans ce cas le terme d'« opération homo » (voir tableau n°9) qui traduit une forme de « *pudeur hypocrite* », selon Melnick (1989), face à l'acte inavouable.

Au-delà du langage, c'est la méconnaissance des méthodes par les dirigeants qui creuse un fossé entre eux et la fonction renseignement. Le fantasme de puissance de l'arme clandestine au service du pouvoir, que développent les hommes politiques, au point même de s'en méfier, leur fait parfois oublier les limites et les contraintes auxquelles sont soumis les services secrets. Dans le cas de l'opération « *Satanic*³³ », la contrainte logistique était trop forte, compte tenu de la distance de l'objectif et du délais trop court pour préparer une opération « propre » digne d'un service secret (Prieur, 1995 ; Lacoste, 1997). L'insistance du pouvoir politique à vouloir contrer la campagne anti-nucléaire du *Rainbow Warrior* balaya les objections techniques, « subalternes », que tentèrent d'opposer les responsables opérationnels de la DGSE. Falligot et Kauffer (1994) évoquent ainsi la faillite du pouvoir politique et de la DGSE dans leurs rapports mutuels.

2.3.3.4 *Une culture interne forte mais qui reste à diffuser*

S'il existe une culture forte au sein même des services de renseignement qui héritent d'une longue tradition et d'un savoir-faire séculaire, la société française, en revanche, intègre guère cette culture dans sa démarche politique, comme le souligne Pichot-Duclos (1992).

L'acquisition d'une culture du renseignement passe notamment par l'adoption d'un langage, autrement dit d'un média pertinent pour tous et une meilleure connaissance des méthodes et des moyens de renseignement. Cette approche cognitive est susceptible de rapprocher, par une meilleure compréhension, les acteurs (pouvoir politique, peuple) de la « fonction renseignement ». A cet égard, le développement d'une culture universitaire du renseignement peut être considéré

³³ Le nom de code de l'opération d'Auckland, à l'origine de l'affaire Greenpeace, est, selon nous, révélateur de l'état d'esprit qui a présidé à l'élaboration du plan d'action.

comme un facteur d'acculturation. Pour Lacoste (1997), « *une de nos particularités est l'absence de toute référence au renseignement dans nos universités et le désintérêt de nos chercheurs pour le sujet* ». La démarche a été entreprise sous sa direction en 1995 au Centre d'Etudes Scientifiques de Défense de Marne-la-Vallée, à travers la création d'un séminaire de troisième cycle sur « *la culture française du renseignement* »³⁴.

Toutefois, la recherche suppose un libre accès aux archives secrètes et il est possible que l'administration française ne soit pas encore suffisamment préparée à des mesures d'assouplissement dans ce domaine. C'est pourquoi les ouvrages de vulgarisation, vecteurs d'une connaissance ouverte, conservent toute leur importance, à condition de respecter quelques règles élémentaires : réalité des faits, pertinence des analyses, références bibliographiques et exactitude sémantique. Bien que ne présentant pas un caractère proprement scientifique, ces ouvrages ne sont jamais dénués de sens et de vérité, même partielle. L'exploitation intelligente des informations mises à disposition dans les ouvrages d'investigation permet ainsi de reconstituer une partie du puzzle et d'obtenir un possible éclairage de l'espace cryptique.

Enfin, les acteurs, objets de tous les amalgames, espions, barbouzes, agents secrets, scribouillards au ventre rond, militaires ou James Bond imaginaires, mériteraient probablement d'être considérés différemment. L'ère du renseignement est celle des agents, successeurs des espions d'antan, mais elle est également celle des techniciens, des spécialistes et des analystes experts dans les domaines les plus variés. Dans un contexte toujours plus incertain et complexe, nécessitant des connaissances toujours plus sophistiquées, de la cryptanalyse à l'interprétation des signaux électroniques et optiques en passant par l'analyse des réseaux les plus divers, l'effet réducteur des surnoms peu valorisants est aussi impitoyable que l'attitude qui consiste à vêtir ironiquement cet ensemble d'un même pardessus, couvert d'un même feutre sombre et affublé de mêmes lunettes noires³⁵, selon une logique typiquement française d'autodérision.

³⁴ Inauguré le 19 octobre 1995 à l'Ecole Polytechnique à Paris.

³⁵ Illustrations courantes de la presse écrite : *Les Dossiers du Canard enchaîné*, « L'espionnage » 1993, Le Point, « Le grand pillage de la France » 1993.

2.3.4 *La réalité psychosociale de l'espion*

Comment devient-on espion ? Quelle motivation pousse un individu à devenir agent secret ? La curiosité, le fantasme ou bien le sentiment tout puissant d'appartenir à une élite clandestine ? L'individu, dans son expérience individuelle et sociale, vit en état de dépendance informationnelle (Muchielli, 1973). Le secret apparaît-il comme une barrière à son développement et à son intégration ? Dès lors, est-ce par besoin d'équilibre psychique ou de reconnaissance sociale, que l'homme devient espion ? L'étude des motivations des candidats espions reste un sujet tabou au sein même des services de renseignement.

La réalité psychosociale des agents secrets est avant tout une réalité humaine, donc complexe.

2.3.4.1 *De l'infamie à la grandeur*

Le renseignement est-il, comme le laisse entendre la tradition germanique, un métier de seigneurs ? Faut-il, pour devenir acteur du « Grand Jeu », être nécessairement un gentleman, selon les critères britanniques ? Métier de seigneur : la formule est emphatique et, prononcée par les acteurs eux-mêmes, prétentieuse. Mais cette référence à la noblesse et au savoir-faire professionnel traduit en substance la volonté des acteurs de se reconnaître selon des critères différents de ceux, dégradants, que leur attribue la tradition populaire. Dewerpe (1994) parle d'un « *travail de légitimation et de réparation* », d'une « *stratégie de réparation et d'exorcisme* » et d'une « *noblesse de compensation* ». Naguère activité singulière et marginale, l'espionnage est devenu une fonction d'Etat, rebaptisée « renseignement » et légitimée par une morale liée à la raison d'Etat et au principe de sécurité nationale. L'infamie est devenue un mal nécessaire, puis une fonction légitime, au fil d'une stratégie d'adaptation des normes morales, politiques et culturelles. De l'infamie à la grandeur, l'évolution confine parfois à un romantisme aristocratique de l'honneur construite par une élite en mal de reconnaissance. Le comte de Marenches (1984), ex-directeur du SDECE, signe une préface au terme de laquelle il rend hommage aux agents secrets dont il «*sait le tribut qu'ils paient à cette cause [nos valeurs, nos libertés] en écrivant, jour après jour, dans des conditions difficiles et souvent dangereuses, cette épopée du*

silence et de l'ombre ». On retrouve cette propension à l'élitisme à travers le terme « spécial » qui apparaît souvent dans la terminologie des services : services spéciaux, opérations spéciales, forces spéciales. Wybot (1975), patron de la DST, donne à ses hommes l'impression d'appartenir à une élite.

L'espion, homme du secret politique et stratégique, entretient sa propre clandestinité et l'assume au point de devenir un personnage schizoïde dans un monde de miroirs et de faux semblants (Melnik, 1994). Un univers fascinant s'ouvre à celui qui entre dans l'espionnage, c'est à la fois un voyage initiatique et une quête intellectuelle incessante, quasi obsédante, dont le but ultime est la révélation du secret. Mais l'espace cryptique, lorsqu'il devient le sanctuaire de l'équipe clandestine, n'est pas sans risque : l'agent secret, dans son univers fermé, est facilement imbu d'une grandeur qu'il se construit comme dans un roman. Pour Dewerpe (1994), *« l'espion s'imagine perçu, dans le regard du public, comme un personnage de roman, vivant dans la réalité une vie imaginaire, car le public, destiné, de temps à autre, à passer de l'autre côté du miroir, vient y refléter les normes et les pratiques de l'imaginaire de l'occulte »*.

Il existe chez l'homme de l'ombre une tendance à se refermer sur ce personnage et à se couper du monde, attitude que favorise un éventuel sentiment de rejet de la part du système qui le déconsidère (notamment dans le milieu militaire).

Melnick (1994) appelle cependant à plus d'humilité en rappelant que le renseignement n'est qu'un outil au service d'une politique. Pour Silberzahn (1995) *« Une culture originale se met en place, plus ouverte sur le monde, vivant sereinement sa solidarité naturelle avec la société qu'elle a pour mission de protéger. C'est pourquoi, précisément, la référence au « métier de seigneur » apparaît aujourd'hui comme frappée d'obsolescence. Ce monde à part n'est pas rejeté aux frontières du système. Il n'a donc plus besoin de se défendre en hypertrophiant son moi et en fabriquant sa propre légende. »*

2.3.4.1.1 Vers une organisation de métiers

La diversification des tâches et les progrès technologiques ont entraîné une complexification de la fonction secrète. Le schéma classique « espion/maître espion » a disparu au profit d'une chaîne fonctionnelle collective plus élaborée.

Le romantisme littéraire des grands espions a laissé place à des entreprises aux allures de multinationales, au sein desquelles l'individu exerce au sein d'une équipe une activité professionnelle spécifique, faisant appel à diverses disciplines scientifiques : sciences humaines, sciences et techniques, linguistique.

Dans le domaine des sciences humaines, les services de renseignement modernes emploient des techniciens et des experts essentiellement destinés aux travaux d'analyse et d'exploitation du renseignement, à l'entretien des sources humaines et à la mise en oeuvre des sources techniques. Au niveau de l'exploitation et de l'analyse, on trouve des spécialistes géopolitiques, économiques, financiers, des experts en politique, en traitement de l'information ou en questions militaires.

L'évolution des sciences et des technologies s'est traduite, au sein de la communauté du renseignement, par un développement des services techniques, comme le montre l'exemple américain de la National Security Agency (Bamford, 1982). Les écoutes électroniques mais aussi la photographie, l'imagerie satellitaire ou la cryptanalyse, sont autant de disciplines faisant appel à des connaissances scientifiques d'avant-garde. Elles relèvent des mathématiques, de la physique, de l'électronique et nécessitent des experts en informatique, télécommunications ou ingénierie aérospatiale. En somme, si l'opérateur radio existe encore, il est aujourd'hui soutenu par une équipe de techniciens et de chercheurs : le poste radio et le livre de codes ont disparu au profit d'émetteurs miniaturisés, qui permettent les transmissions cryptées, rapides et indétectables, reçues en n'importe quel point du globe par un satellite qui les retransmet vers la station de base. Le laboratoire photographique laisse la place aux pellicules à développement instantané et aux images numérisées transmises en temps réel par satellite. La cryptanalyse substitue l'emploi du supercalculateur à celui de la gomme et du crayon et s'attaque même à l'indéchiffrable, réduisant le hasard à l'état d'algorithmes (Kahn, 1980).

La linguistique, enfin, intervient à tous les échelons du renseignement. Connaître le monde implique d'en connaître les langages, c'est pourquoi les services emploient des opérateurs d'écoute, des traducteurs, des interprètes, des analystes, des assistants cryptanalystes, des officiers traitants recrutés pour leurs

connaissances en langues, dialectes et civilisations étrangères. Le chinois ou l'arabe, par leur nombreuses formes dialectales, nécessitent à eux-seuls une multitude de spécialistes. Si l'on ajoute à cela le russe, le tchèque, l'éthiopien ou le swahili, le japonais et le serbo-croate, on comprend les difficultés que rencontre un service pour gérer la formation et l'emploi d'un tel éventail de personnels.

Le tableau n°10 présente une liste des métiers types liés à l'activité opérationnelle des services de renseignement. Il est difficile d'en faire un état exhaustif dans la mesure où ils n'apparaissent nulle part dans les documents officiels, lesquels se réfèrent à des nomenclatures d'emplois administratifs (administrateur, attaché, contrôleur, agent technique ou administratif, etc.). On distingue les fonctions opérationnelles des fonction de support.

Fonctions opérationnelles

Traitement des sources

Sources humaines :

- Agents opérationnels chargés de la recherche et de la transmission des renseignements sur le terrain. Perceurs de coffre, opérateurs d'interception (écoutes), techniciens de sonorisation (micros, surveillance vidéo).
- Officiers traitants, chargés d'animer un réseau d'informateurs. Ils doivent faire preuve de qualités humaines et d'une bonne maîtrise de la psychologie afin de couvrir l'ensemble des problèmes rencontrés par ses informateurs (Feklissov, 1999).

Sources techniques :

- IMINT (Imagery Intelligence): interpréteurs d'images satellite, interpréteur d'images infra-rouge, radar ;
- PHOTINT (Photographic intelligence): développeurs de films, interpréteurs photo ;
- SIGINT (Signal intelligence): opérateurs-techniciens d'interception des signaux électromagnétiques, opérateurs d'interception radio, opérateurs linguiste d'interception, cryptanalystes, décodeurs, traducteurs ;
- COMPUTINT (Computer intelligence) : opérateurs de recherche d'information sur les réseaux informatique ;
- ACINT (Acoustic intelligence): opérateurs d'écoute sous-marine .

Exploitation du renseignement

- Analystes techniques de réseaux, analystes géopoliticiens, experts de tous domaines susceptibles d'intéresser le services (économie, finances, terrorisme, etc.), responsables d'études, psychologues, graphologues

Fonctions de support technique et de recherche & développement

- Ingénieurs et techniciens des transmissions, télécommunications, informatique, linguistique, électronique, chimie, optique, optronique, mathématiques...

Fonctions de protection

- Agents de sécurité, enquêteurs, psychologues

Fonctions de support logistique et administratif

- Agents administratifs : secrétaires, comptables, chauffeurs, accompagnateurs, cuisiniers, agents d'entretien, espaces verts

Tableau 10 : Les métiers du renseignement

2.3.4.1.2 Le cadre de la fonction publique

L'intégration de la fonction secrète à l'appareil d'Etat a entraîné, dès le début du siècle, le développement de structures administratives qui répondent à deux logiques, civile et militaire. En France les services ont suivi la logique à prédominance policière et militaire. Au fil du temps et avec le développement de métiers spécifiques aux services de renseignement modernes, notamment dans le domaine financier, les limites d'un système de conception et de tradition militaires sont apparues et il est devenu nécessaire de réformer l'organisation. L'ex-directeur de la DGSE, Claude Silberzahn, dans un entretien au journal Le Monde en 1993, précisait que « *la DGSE ne peut pas vivre avec un système où la valeur centrale unique serait celle du commandement, primant systématiquement sur celle de l'expertise. De fait, le service se rapproche plus du CNRS que d'une unité militaire* ». Au sein d'une communauté composée d'une mosaïque d'experts et où la compétence des militaires n'est requise que dans des domaines bien précis³⁶, la notion de direction administrative s'est nécessairement substituée à celle de commandement militaire. De fait, en 2002, après dix années d'une réforme progressive, la DGSE a atteint un effectif de 4600 fonctionnaires dont moins d'un tiers d'origine militaire (Isnard, 2002).

2.3.4.1.3 Le renseignement est « aussi » un métier de femmes

Dewerpe (1994) constate que « *la profonde inscription imaginaire des relations entre le secret et la sexualité, intimité et féminité, fait de l'espionne une figure mythique ancienne* ». En fait, la relation entre les femmes et la fonction secrète varie dans le temps en fonction de l'image du renseignement lui-même et de la place des femmes dans la société. Dans l'Ancien Régime, les femmes occupent une position sociale importante. Elles sont au coeur des intrigues de l'Etat,

³⁶ La production proprement militaire de la DGSE représente, selon Le Monde du 28 novembre 1994, seulement 20% de ses activités

confidentes et favorites des rois, au point qu'avec les gens d'église, elles constituent l'élite du renseignement. Au XIX^{ème} siècle, c'est grâce à leur image servile, qui éloigne d'elles le soupçon, qu'elles se voient confier des missions de renseignement. Mais au début du XX^{ème} siècle, la misogynie latente se transforme en phallocratie. Les professionnels, comme les premiers auteurs de roman d'espionnage, nient aux femmes leurs qualités d'agent, même si certaines d'entre elles, comme Edith Cavell ou Fraulein Doktor, s'inscrivent dans la lignée historique des plus grands espions. La sublimation de l'espion, après 1914, relègue l'espionne au rang d'aventurière aux moeurs libres. Dans un contexte puritain et sexiste, l'amalgame fait entre les deux plus vieux métiers du monde fausse les rapports entre l'espionne et la société. Elle sera en effet rarement considérée avec l'objectivité et la sérénité réservées habituellement aux professionnels.

En France, la féminisation des services de renseignement correspond à celle des armées, ce qui explique qu'elle est encore récente, donc relativement faible, mais en pleine expansion. Ainsi pour Silberzahn (1995), « *les jeunes femmes sont reçues de la même manière que les hommes, bien que le renseignement soit un métier difficile pour elles, car il engendre un maximum de contraintes (...) La DGSE a toutefois un besoin permanent d'agents féminins, ne serait-ce que pour tenir certains emplois spécifiques, ainsi que l'opinion s'en est aperçue à propos du Rainbow Warrior* ». Le capitaine Dominique Prieur, agent de la DGSE impliquée dans l'affaire Greenpeace, symbolise en effet cette évolution qui montre que le renseignement, y compris dans ses aspects les plus rudes, comme le service Action, est un métier ouvert aux femmes (Prieur, 1995).

2.3.4.2 La formation

2.3.4.2.1 Le recrutement

Comment devenir agent des services de renseignement ? En France, à l'inverse des Etats-Unis, il est difficile de s'adresser directement à la DGSE pour faire acte de candidature. Les services français recrutent essentiellement par voie de concours administratifs, mais force est de constater qu'ils sont d'une discrétion telle que, dans l'extrême majorité des cas, les postulants ne savent pas à quel

emploi ils peuvent prétendre, ce qui réduit leur motivation au seul espoir d'appartenir aux services secrets. Une deuxième voie consiste, pour le service, à coopter un candidat potentiel. Cette pratique suppose toutefois l'existence de passerelles entre la DGSE et le monde extérieur, ainsi qu'une organisation particulière des services de recrutement. Silberzahn (1995) évoque ainsi une publicité discrète mise au point avec l'aide de quelques universitaires amis du Service qui lui même envoie des « conférenciers » sur le terrain.

Le seul organisme entretenant des liens permanents avec la DGSE reste l'armée. Elle ouvre à ce titre une troisième voie de recrutement : un militaire désirant faire acte de candidature pour les services secrets peut la transmettre par voie hiérarchique ou, solution plus viable et plus discrète, par le biais de l'officier de renseignement de son unité. Les militaires peuvent également postuler à des emplois civils au titre de la reconversion.

Le recrutement, quelle que soit sa forme, est soumis à l'approbation du service de sécurité de la « Maison », au terme d'une enquête d'habilitation de plusieurs mois. Cette procédure reste un facteur de découragement pour le recrutement externe dans la mesure où nul n'est sensé connaître par avance les résultats de cette enquête, ce qui décourage les candidats les plus brillants auxquels des places sont offertes (Silberzahn, 1995).

Au regard de cette procédure de recrutement, nous pouvons avancer que seuls les individus les plus motivés, après avoir réussi le concours d'entrée et répondu aux tests d'aptitude psychotechniques les plus poussés sont, au terme d'une année de patience, susceptibles de suivre la formation d'agents des services secrets. Cela constitue sans doute un élément de réponse à la question initiale : « *comment et pourquoi devient-on agent secret ?* ». Cela introduit également la notion de culture au sein de l'organisation par le principe d'adhésion préalable que suppose un tel parcours initiatique qui n'est pas sans rappeler celui des sociétés secrètes.

2.3.4.2.2 La diversité des formations

Le problème de la formation des personnels se pose d'une manière générale en termes de diversité des métiers. Les services de renseignement ne peuvent en effet assurer la formation de l'ensemble des personnels. Il existe en conséquence trois

stades possibles de formation pour un fonctionnaire. La formation générale ou technique initiale qui précède le recrutement, est assurée par des intervenants extérieurs (universités, grandes écoles, écoles militaires ou techniques, écoles privées). Le second stade intervient après le recrutement et touche à la formation « renseignement », d'une durée de huit à dix mois. L'agent apprend les techniques de l'espionnage, du traitement des sources et de l'exploitation du renseignement. Le troisième stade concerne le perfectionnement des cadres, en fonction de leur spécialité. En France, par exemple, les gens du service action suivent un stage au centre d'entraînement de Cercottes, près d'Orléans. Les services organisent également des stages internes, au titre de la formation continue. Quant à l'université, elle est un lieu de perfectionnement pour les cadres et les linguistes. Ainsi, la formation des fonctionnaires des services de renseignement est à la fois qualitative et évolutive. Elle s'adapte à l'évolution géopolitique, technique, économique ou militaire du monde, prouvant à l'occasion la faculté que peut avoir une administration à rester souple, malgré une structure fonctionnelle rigide. Cette formation est si complète et originale qu'elle induit parfois un phénomène de « fuite des cerveaux », certaines organisations faisant appel aux compétences des experts du renseignement. Le phénomène s'applique notamment à des entreprises qui développent des activités de renseignement économique, de veille technologique ou de sécurité des systèmes informatiques. Les services de renseignement risquent ainsi de perdre un personnel qualifié, tenté par un secteur privé plus rémunérateur.

2.3.4.2.3 Une culture universitaire embryonnaire

L'approche universitaire du renseignement est une réalité dans les sociétés anglo-saxonnes. L'étude épistémologique du renseignement est née au milieu des années soixante-dix, grâce à deux facteurs : le premier, en Grande Bretagne, est l'ouverture des archives historiques de la Deuxième Guerre mondiale ; le second, aux Etats-Unis, est la réaction de l'opinion publique après l'affaire du Watergate et la prise de conscience nationale d'un nécessaire débat sur le rôle des services de renseignement (Park, 1993). Des associations professionnelles sont nées, telles l'Association canadienne pour les études de renseignement et de sécurité, le Groupe d'étude britannique pour le renseignement ou encore la Section

renseignement de l'Association des études internationales des Etats-Unis. Des journaux spécialisés sont publiés, comme *Intelligence and National Security* et *International Journal of Intelligence and Counter-Intelligence*, tous deux lancés en 1986.

La communauté des études sur le renseignement comprend quatre groupes : les historiens, les politologues, les praticiens du renseignement en phase de recyclage universitaire, enfin les journalistes et écrivains (Frein & Hochstein, 1993). En ce qui concerne les cours dispensés en université, on distingue essentiellement deux champs d'étude: l'histoire contemporaine et les relations internationales. Le premier aborde les aspects pratiques du renseignement, à travers la lecture des archives ; le second est plus théorique, couvrant notamment l'étude fondamentale des relations entre pouvoir politique et renseignement. Les enseignants ont acquis au fil des années une renommée internationale. Ils enseignent dans les universités de Cambridge, de Toronto, de l'Ontario, du Massachusetts, de Californie, ou de Colombie britannique.

En France, si les agents des services de renseignement se perfectionnent à l'université, il n'existe pas encore, à proprement parler, d'études universitaires dans ce domaine. En troisième cycle, le diplôme d'études supérieures spécialisées de Défense et Sécurité offre quelques heures d'enseignement sur l'organisation politique de la fonction renseignement. Ce diplôme est cependant très peu répandu³⁷ et touche un échantillon d'étudiants essentiellement composé de militaires en phase de recyclage universitaire. L'amiral Lacoste, nous l'avons vu, a développé, en 1995, un séminaire de recherche sur le renseignement au sein du Centre d'Etudes Scientifiques de Défense, à l'Université de Marne-la-Vallée. L'objectif est d'inciter les chercheurs et la communauté universitaire à se mobiliser sur le thème du renseignement en vue de constituer des groupes de travail interdisciplinaires. Lacoste (1995) résume ainsi son objectif : « *quand un nombre suffisant de professeurs et d'étudiants auront choisi de prendre le relais de ce séminaire initial, nous pourrons, par exemple, rétablir des vérités que les étrangers –qui se sont intéressés à notre histoire- ont passées sous silence. A force de s'appesantir sur nos défaites sans rappeler nos succès, ils contribuent à*

³⁷ Universités de Lille, Paris, Nice et Toulon

dévaloriser l'image de la France dans le monde savant et dans l'opinion publique. »

2.3.4.2.4 Une culture interne des services

Les services de renseignement apparaissent comme un vivier très riche en expertises. La diversité des métiers, tous couverts par la rigueur du secret, et leur difficulté d'accès au terme d'un processus initiatique, sont vraisemblablement à l'origine d'une culture interne très forte et qui se trouve probablement renforcée par le sentiment de rejet entretenu par une culture externe peu encline à considérer le monde du renseignement sous un angle positif.

Nous avons vu en effet que la société française entretient une culture négative très prégnante à l'égard du renseignement, et ce fait constitue selon nous un frein très fort au développement d'une culture de l'information, au sens de l'intelligence économique, notamment au sein des entreprises, comme nous le verrons dans la seconde partie.

2.4 Eléments de cultures comparées du renseignement

Les services de renseignement, pour autant qu'ils appliquent les mêmes méthodologies d'acquisition et de traitement de l'information, présentent des caractéristiques culturelles différentes. On les distingue notamment par leur taille, leur histoire, leurs moyens techniques et humains, leur domaine d'activité géographique, enfin leur positionnement dans l'organisation politique et gouvernementale et leur niveau d'intégration dans le processus décisionnel.

2.4.1 Culture politique du renseignement

La culture du renseignement d'un état peut se mesurer non seulement à la qualité des services rendus (satisfaction du besoin) mais également et surtout à l'aptitude de ses dirigeants à intégrer le renseignement dans le processus. Le système français, contrairement aux systèmes américain et britannique, voire israélien (Hoy & Ostrovky, 1990), est nettement déconnecté des circuits de décision politique (Bulinge, 1994). Une simple analyse comparative des organigrammes de ces différents systèmes suffit à mesurer la distance hiérarchique séparant le pouvoir exécutif des services de renseignement (Baud, 1998).

Plus qu'un outil politique, si on considère le renseignement comme l'outil d'une stratégie, animé par des objectifs, il apparaît comme un indicateur de l'activité stratégique d'un Etat. Sa dimension, son champ d'action, son intégration au niveau de l'appareil politique permettent en effet de mesurer l'intelligence stratégique des dirigeants, laquelle se traduit par l'affectation de moyens et de budgets conséquents. Dans l'acception ambiguë du mot « intelligence », Labouërie (2001) souligne que les Français y voient une capacité cérébrale tandis que les Anglo-saxons y voient ce qui permet d'orienter l'action. Les premiers font appel à leur supériorité de raisonnement et ne croient rien qui n'aille dans le sens de leurs théories. Les seconds font appel à leur capacité de renseignement et ne s'intéressent à la théorie qu'à l'aune des résultats. On conçoit dès lors que, durant des années, les services de renseignement français aient souffert d'une réelle désaffection dans les lois de programmations tandis que les services alliés se voyaient dotés de budgets colossaux.

2.4.2 Les sources comme mesure de cultures comparées

L'analyse typologique des sources de renseignement reflète généralement la culture d'un service de renseignement. En dehors de toute considération de puissance politico-militaire, il est important qu'un service de renseignement maintienne un juste équilibre entre l'exploitation des sources humaines et techniques. Durant la guerre froide, les puissances démocratiques ont rencontré de sérieuses difficultés pour espionner les pays du bloc de l'Est qui ne s'embarrassaient pas de considérations humaines en matière de sécurité d'état. La découverte d'un réseau et la capture des agents infiltrés se soldait généralement par l'exploitation des prisonniers (autrement dit la torture), puis par leur élimination. De fait, l'organisation de réseaux de renseignement de l'autre côté du rideau de fer était tellement hasardeuse et risquée, que certains ont renoncé en partie à de telles tentations. D'autres, comme les Etats-Unis, ont développé des technologies de pointe afin de palier le manque de renseignement humain. La situation n'a guère changé dans les pays à régime totalitaire. Les témoignages de la guerre du Golfe ont ainsi montré l'attitude inhumaine des services de sécurité irakiens lorsqu'ils capturaient des équipes de renseignement (Mac Nab, 1995). Il

en est de même, dans le domaine du contre-terrorisme, pour l'espionnage des réseaux islamistes où il est extrêmement dangereux d'infiltrer un agent.

A défaut de renseignement humain, l'alternative technique a entraîné le développement d'une culture technologique très forte chez les Américains, laquelle s'avère être également une véritable richesse économique compte tenu du caractère dual des technologies du renseignement, qui ont largement contribué au développement des technologies de l'information et de la communication grand public.

Pour autant, le tropisme technologique, source d'un sentiment exacerbé de confiance sécuritaire et de puissance stratégique, peut s'avérer particulièrement dangereux lorsqu'il conduit un service de renseignement à se déconnecter de la réalité. Guisnel (2002) évoque ainsi la crise majeure de confiance du pouvoir politique américain vis à vis de la NSA³⁸, au lendemain des attentats du 11 septembre 2001. Son fameux « réseau Echelon », sur lequel reposerait notamment le renseignement économique, semble victime de sa popularité : l'auteur souligne l'engorgement des systèmes de collecte et de traitement, la difficulté de traiter les signaux numériques ou encore l'incapacité de l'agence à faire face au développement de la cryptologie, problèmes que nous avons évoqués dès 1994 en ces termes : *« L'abondance des informations reçues constitue d'ailleurs un problème dans la mesure où il est impossible de déterminer une priorité d'exploitation avant décryptage et traduction des interceptions. Ainsi, au cours d'une crise, il n'est pas rare que des informations importantes restent stockées en attendant d'être exploitées (Woodward, 1987). En outre, la cryptanalyse, aussi efficace soit-elle, ne permet pas de trouver systématiquement des solutions aux procédés modernes de chiffrement. Or, de plus en plus de pays élaborent leurs propres systèmes cryptographiques, ce qui rend toujours plus difficile l'exploitation de leurs communications. La NSA, comme les autres services d'écoute, souffre de cette évolution ».* (Bulinge, 1994)

Le désormais célèbre réseau « Echelon », avec ses systèmes d'écoute extrêmement sophistiqués, ses « mots clés », ses dictionnaires, ses capacités de

³⁸ National Security Agency, le service « tentaculaire » des écoutes américain, analysé par Bamford (1983).

traitement automatiques, ne peut remplacer la sensibilité d'un opérateur d'écoute qui intercepte directement la voix de sa « cible », percevant ses émotions ou évaluant son niveau de stress, le tout dans un environnement de bruits que l'ordinateur ne parvient pas toujours à filtrer. La transcription automatique d'un texte traduit reste une pâle réduction d'un espace dimensionnel bien plus vaste. On peut appréhender ce phénomène à travers les échanges de courriels dont l'interprétation, en l'absence de symboles gestuels et verbaux, dépend bien souvent du récepteur lui-même et diffère d'un destinataire à l'autre.

2.5 Le développement du « renseignement ouvert »

Les services de renseignement travaillent à partir de sources multiples parmi lesquelles on trouve les dépêches des agences de presse (Prieur, 1995). L'ensemble des auteurs et les spécialistes du renseignement estiment que 95% des informations sont plus ou moins accessibles au public et que seuls 5% relèvent de l'information secrète.

L'information confidentielle peut être obtenue à partir de l'information ouverte : une fois croisée, recoupée, enrichie, analysée et interprétée, l'information élaborée révèle son importance et sa nature confidentielle. A titre d'exemple, la traduction quotidienne des articles de journaux soviétiques, à une époque où la presse était strictement contrôlée par la censure, permettait néanmoins de reconstituer les organigrammes les plus confidentiels des forces navales du Pacte de Varsovie. On pouvait notamment détecter les mises en « disgrâce » de certains officiers généraux par le jeu des mutations. Une partie de l'interprétation reposait sur la traduction des non-dits, ces zones d'ombre qui, telles des « trous noirs », permettaient de déceler l'existence d'un espace cryptique. Silberzahn (1995) confirme que *« le recueil des sources ouvertes est certes indispensable qui consiste à recenser, mettre en mémoire et exploiter l'ensemble de l'information disponible (...) Les informations ouvertes, celles que l'on trouve dans la presse, les revues spécialisées, les comptes rendus de mission de toutes sortes, les actes de colloques ou de congrès, sont absolument nécessaires : elles contribuent en particulier, à cadrer les recherches, à identifier les zones grises ou noires dans lesquelles devront fouiller les hommes du Service avec les moyens et les*

techniques qui leur sont propres. Mais elles ne sont en rien du renseignement, qui, par nature, porte sur ce qui est « fermé ». » Pour l'ancien directeur de la DGSE, « L'interface information / renseignement est la clé du métier. Le « fermé » se déduit de l'« ouvert ». Il faut donc connaître l'« ouvert », tout l'« ouvert », et aussi, en permanence, tout ce qui s'ouvre. »

Cette problématique, énoncée clairement depuis 1995, suggère que les services de renseignement se sont penchés sur la question du recueil de l'information ouverte, de son traitement et en particulier de son abondance. Dès 1987, le Ministère de la Défense dispose en effet d'un logiciel, développé par un linguiste et des ingénieurs de la société Thomson (Guisnel, 1995), permettant l'exploration des bases de données soviétiques. Baptisé « Taïga » (Traitement Automatique de l'Information Géopolitique d'Actualité), ce logiciel permet également de traiter les dépêches de presse ainsi que les sources internet, à partir d'un concept original d'analyse sémantique et linguistique de l'information textuelle. Après avoir été exclusivement réservé à l'usage des services de renseignement (DGSE, DRM), Taïga a par la suite fait l'objet d'un transfert de technologie vers le monde civil³⁹.

Notons que le Commissariat à l'Énergie Atomique (Fluhn, 1999) a développé dès 1981 le logiciel Spirit (Syntactic and Probabilistic System for Indexing and Retrieving Textual Information).

Ainsi le Ministère de la Défense, notamment à travers les services de renseignement ou de documentation (CEDOCAR), et sous l'égide du SGDN, a largement contribué au développement et au transfert de technologies vers le secteur civil. Nous verrons, au chapitre suivant, que le gouvernement français n'hésite pas à financer et à participer au développement de technologies duales en matière de recherche et de traitement de l'information ouverte.

2.6 Synthèse du chapitre 2

Une approche cognitive du renseignement implique un long développement que nous avons jugé indispensable dans le cadre de cette thèse. Comprendre la

³⁹ Il a été commercialisé via la société Madicia, dont une tentative de rachat par IBM, via Questel, filiale de France télécom, refusée par le gouvernement, lui valut de rejoindre le groupe Défense Conseil International, lui-même département du Ministère de la Défense (Guisnel, 1995)

fonction, connaître son histoire, découvrir ses méthodologies, admettre sa légitimité, est selon nous un moyen incontournable pour appréhender le domaine de l'information stratégique et de l'intelligence économique. Le désintérêt ou le rejet pur et simple de ce concept n'est plus à débattre. L'instrument existe, la situation l'exige : l'homme moderne, qu'il soit politicien, militaire ou chef d'entreprise, a besoin du renseignement, autrement dit d'un modèle d'autonomie informationnelle pour préserver son indépendance stratégique.

Que pouvons-nous retenir de ce concept dans la perspective d'un transfert de connaissances ou d'adaptation à un modèle existant destiné aux entreprises et aux acteurs du monde socio-économique ?

En premier lieu une méthode, centrée sur le cycle du renseignement. Simple, efficace et universellement transposable, elle est un moyen rationnel d'optimiser le processus de collecte et de traitement de l'information. Ce processus est centré sur l'animation qui tient lieu d'interface entre la « cellule de renseignement » et le commandement.

En second lieu, nous retiendrons un certains nombres de principes, non exhaustifs, liés à l'exercice d'une activité de renseignement. Il s'agit d'un ensemble de nécessités, de conditions ou d'implications telles que:

- la vision stratégique, qui précède et conditionne une définition précise par les décideurs de leurs besoins en renseignement ;
- une maîtrise par les décideurs, de la problématique informationnelle dans un contexte stratégique ou opérationnel ;
- une conscience du danger que représente la prééminence des idées par rapport aux événements , autrement dit, la nécessité pour les décideurs de savoir se remettre en question et d'évaluer un problème de manière pragmatique ;
- un pilotage de proximité de la part des décideurs, à travers une expression claire des besoins, la définition des limites liées à l'usage de l'outil , ainsi qu'un contrôle permanent de l'activité ;

- la démystification du renseignement et le développement d'une culture collective de l'information au terme de laquelle chacun adopte un langage et des valeurs communes, notamment au niveau de la compréhension des enjeux collectifs réels liés à l'information ;
- la nécessité d'une socio-culture développée notamment au sein des grandes écoles et des universités, afin de permettre l'appropriation du concept par les futurs décideurs ;
- l'usage entier de la fonction renseignement : offensive, défensive, active, notamment à travers l'emploi de personnels compétents, autrement dit formés aux méthodes et aux techniques de recherche et de traitement d'information, ainsi qu'aux méthodes et techniques offensives et défensives liées à l'usage de la fonction ;

En dernier lieu, il s'agit d'écarter les notions de confidentialité et de cloisonnement liées à la protection des sources secrètes. L'autonomie informationnelle des entreprises reposant sur une activité légale de collecte et de traitement de l'information, elle implique la transparence des méthodes mais n'exclut pas la protection d'un produit à haute valeur ajoutée.

Nous allons voir à présent comment et dans quelle mesure le concept de renseignement a été effectivement diffusé vers les acteurs socio-économiques et comment il s'est développé hors de l'espace fermé des services de renseignement, notamment à travers le concept de veille.

3 Du renseignement à la veille

3.1 Introduction

Nous choisissons délibérément le titre de ce chapitre afin de lever toute ambiguïté sur notre position quant au concept de veille. La veille, telle que nous la connaissons aujourd'hui, trouve son origine dans les pratiques du renseignement. Pour Chalus-Sauvannet (2000), « *à l'origine, la veille est un concept traduit de l'anglais et vient de deux mondes très différents que sont les pays anglo-saxons et le Japon. Elle semble liée aux cultures de ces pays. Si nous remontons aux origines connues de la veille : « business intelligence », « competitive intelligence », sont des notions utilisées par les entreprises anglo-saxonnes depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale. Intelligence signifie renseignement, information, espionnage et ne se réfère pas aux capacités d'un individu comme nous l'entendons en français. Les activités de business intelligence consistaient à l'origine à rechercher des informations, voire à faire de l'espionnage à des fins militaires* ».

Larivet (2002), cite les travaux de Simon (1960) sur l'intelligence comme « *phase d'exploration de l'environnement dans un but d'identification des situations appelant décision* », inspirés de la terminologie militaire anglo-saxonne.

Wilensky (1967), puise dans l'étude des services de renseignement américains un modèle d'« intelligence organisationnelle » qu'il définit comme « *le problème de rassemblement, traitement, interprétation, et communication de l'information (...) nécessaire au processus de prise de décision*⁴⁰ ».

Aguilar (1967), définit une activité désignée sous le terme de « *Scanning the business environment* », dont il distingue deux modes opératoires :

- « Surveillance » qui consiste à collecter ou recueillir des informations et des connaissances générales sur l'environnement et

⁴⁰ « the problem of gathering, processing, interpreting, and communicating the (...) information needed in decision-making process ».

- « Search » qui correspond à la recherche active d'informations particulières, nécessaires à la résolution d'un problème qui vient d'apparaître.

3.2 Les origines de la veille en France

La veille émerge en France à la fin des années 80, au carrefour du concept de vigilance (Oury, 1983) et des théories de la compétitivité (Buigues, 1985 ; Porter, 1986) qui s'inscrivent dans une évolution radicale des théories du management, portées par le courant des mutations technologiques (Morin, 1985). Lesca (1986) envisage le management stratégique par l'information, évoquant au passage le concept d'entreprise intelligente, Jakobiak (1988) parle d'information critique, tandis que Martinet et Ribaud (1988) signent un ouvrage sur la veille technologique, concurrentielle et commerciale. Bien que la veille ne porte pas toujours son nom, on en retrouve l'essence dans les ouvrages de divers auteurs, comme nous allons le voir.

Au niveau universitaire, l'analyse de ces ouvrages permet de distinguer deux courants parallèles, et parfois croisés, de la veille en France : l'approche managériale et l'approche technologique.

3.2.1 La gestion concurrentielle : une approche managériale

La veille est donc un concept importé des Etats-Unis où elle émerge du modèle de renseignement américain. Elle se réfère en France à la notion de gestion concurrentielle, fondée en particulier sur les travaux de Porter (1986) et que De Guerny et Delbes (1993) définissent comme « *le système de recherche et d'exploitation concertée, en vue de l'action, des informations externes à l'entreprise, susceptibles d'exercer une influence significative sur son devenir, à court ou à long terme* ».

A partir des travaux d'Ansoff (1975), qui introduit très tôt la notion de surprise stratégique, se développent les concepts de surveillance de l'environnement, de vigilance et de veille (Oury, 1983 ; Crozier, 1989 ; Villain, 1990 ; Cantegreil, 1991 ; Baumard, 1991 ; Godet, 1991), et parallèlement le concept de management stratégique de l'information (Lesca, 1986), puis de veille stratégique dont Lesca (1994) donne la définition suivante : « *La veille stratégique est le processus*

informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude ».

La veille définit dès lors une problématique managériale de l'entreprise nécessitant la mise en place d'un dispositif de collecte, de traitement et de diffusion de l'information, à travers la notion de système d'information organisationnelle.

L'introduction du modèle de veille dans les organisations françaises semble s'être opérée à partir des structures existantes dans le domaine de l'information et de la documentation. Nous allons à présent étudier l'évolution et l'apport de cette discipline dans le processus de mise en place des systèmes de veille.

3.2.2 L'apport décisif des technologies de l'information

3.2.2.1 De l'information documentaire...

L'histoire de la documentation qui vise la maîtrise de l'information n'est pas récente puisqu'elle remonte aux débuts de l'écriture. Après les méthodes d'indexation, de classification et d'activité résumante, les outils sont nés, tels les listes, répertoires, annuaires, index, encyclopédies et dictionnaires et jusqu'aux bases de données actuelles. Fayet-Scribe (2000) les considèrent comme des techniques intellectuelles de repérage qui ont permis la construction de la société actuelle de l'information.

L'évolution de ces techniques est progressive mais on assiste tout de même à un changement de paradigme : la création des premiers réseaux bibliographiques, à la fin du XIX^{ème} siècle, marque la nécessité de transformer la notion de livre en celle de document et d'information. Désormais, l'unité documentaire n'est plus le livre mais l'article à l'intérieur du document. Dès avant 1914, information et documentation sont étroitement liées, elles s'ouvrent à la société au sortir des bibliothèques : industriels, savants, administrations et notamment les services de police et de renseignement naissants, et jusqu'aux hommes politiques commencent à utiliser les outils de repérage dont la fiche apparaît bientôt comme l'instrument universel.

Le rôle des chercheurs dans la production de périodiques scientifiques est primordial. Les processus d'acquisition et de traitement d'information, dans une perspective nouvelle de traitement et de diffusion des savoirs, sont réorganisés autour du concept de réseau à l'intérieur duquel circule l'information scientifique et technique dûment indexée. La mesure statistique de la production scientifique peut être concrètement envisagée autour d'une information circulante et renouvelable.

L'avènement de l'ordinateur, né de la nécessité de classer l'information, conduira progressivement à la fin des fichiers papiers traditionnels, encore faudra-t-il attendre la fin du XXème siècle pour voir les administrations changer leurs classeurs contre des bandes magnétiques ou des disques durs. La mise à disposition des archives du KGB, dans les années 90, a révélé l'existence de fichiers nominatifs dont l'organisation n'avait d'égale que leur volume titanesque (Andrew & Mitrokhin, 1999).

La scientométrie, à travers les travaux fondateurs de Solla Price (1969), peut se définir comme l'étude quantitative de la science et de la technologie à laquelle peut être associée une composante forte de bibliométrie définie par Pritchard (1969) comme « *l'application des mathématiques et des méthodes statistiques aux livres, articles et autres moyens de communication* ». Cette discipline repose sur l'hypothèse selon laquelle les publications scientifiques et les brevets constituent une source d'information et jouent le rôle d'indicateurs de production de connaissances certifiées dans les domaines des sciences et des techniques. La scientométrie, au terme d'une évolution lexicologique, peut être présentée, dans une acception plus large, comme l'application de méthodes statistiques aux données quantitatives caractéristiques de l'état de la science (Polanco, 1995).

La scientométrie apparaît donc comme une discipline scientifique dont les applications, si elles peuvent être élargies à tous les domaines de la littérature, a pour essence l'étude de la production scientifique (Jakobiak, Dou, 1992). Elle constitue en ce sens un champ expérimental propre aux chercheurs et aux universitaires qui ont transformé ce concept en outil, notamment à travers les applications dans le domaine de la documentation que l'on désigne aujourd'hui

sous le terme infométrie, adopté en 1987 par la Fédération internationale de documentation, comme l'ensemble des activités métriques dans le domaine de la documentation et en particulier de l'information scientifique et technique.

Développée selon le principe de l'étude de textes structurés, l'infométrie pose les bases méthodologiques préfigurant l'idée de traitement de l'information de masse. Elle répond au départ à un besoin exprimé par les professionnels de l'information documentaire, conférant au traitement de l'information une démarche à vocation rétrospective. L'infométrie, orientée vers l'information scientifique, permet d'envisager le développement d'outils de traitement d'information à partir des bases de données documentaires, dont l'usage peut être étendu dans le domaine de la technologie, et notamment dans l'exploitation des bases de données de brevets.

En France l'infométrie s'est développée dans les années 80⁴¹ à travers le concept d'information élaborée, indifféremment appelé bibliométrie ou scientométrie, sur l'initiative du professeur Paoli du CEDOCAR⁴², sous l'égide du SGDN⁴³, dont les crédits ont contribué à l'élaboration d'une station de travail nommée ATLAS, destinée à la veille scientifique et technique à partir d'une masse importante d'informations. Cette station de travail est composée d'un certain nombre de logiciels développés au sein de différents laboratoires, comme nous le verrons au paragraphe suivant.

Ainsi la scientométrie, ou bibliométrie, fait émerger le concept de veille scientifique et technique, ou veille technologique, fondé sur l'extraction et l'analyse de l'information stockée dans les bases de données. L'approche technologique de la veille apparaît dès lors, par sa méthodologie, comme « *une mise en perspective d'informations rétrospectives* ».

3.2.2.2 ...A la veille technologique

En 1982, le Centre de Prospective et d'Evaluation est créé sous l'égide du Ministère de la Recherche et de la technologie, il est chargé de promouvoir un dispositif de surveillance des secteurs techniques majeurs, notamment par le biais

⁴¹ En septembre 1987 s'est tenu le premier colloque de la Société française de bibliométrie appliquée, à l'Ile Rousse, en Corse, sur le thème des systèmes d'information élaborée

⁴² Centre de Documentation des Armées

⁴³ Secrétariat Général à la Défense Nationale

de la veille technologique, de l'évaluation des recherches et des stratégies industrielles et de la prospective (Bournois & Romani, 2000). En 1988, le ministère de la Recherche met en place un « *Comité d'orientation stratégique de l'information scientifique et technique et de la veille technologique* ». L'évolution se confirme avec la commission Riboud du Xème Plan qui intègre un groupe « *Veille technologique et politique de propriété industrielle* ».

Comme nous l'avons évoqué plus haut, la veille technologique a été développée, au niveau universitaire, par différentes équipes de recherche, autour de la station ATLAS (Paoli et Al, 1992) : à l'appui des travaux de François Jakobiak, de l'équipe du Pr Henri Dou (Dou *et al*, 1990)⁴⁴, mais également à travers les travaux des Prs Paoli, Dousset⁴⁵, Duclois⁴⁶, et de leurs collaborateurs, la veille technologique voit le jour sur la base d'une exploitation d'information structurée. L'exploration des bases de données représente le fondement de cette discipline.

L'avènement de la veille technologique marque à cet égard l'émergence chez les scientifiques français d'une maîtrise en matière d'usages télématiques, et notamment du Minitel qui est alors l'objet d'une fierté nationale incontestable. C'est aussi l'époque du réseau Transpac et Telnet (Dou, 1995), des ordinateurs personnels, bref, d'une société de l'information qui s'ouvre à l'information de masse dont le traitement manuel ne peut plus être sérieusement envisagé. La loi de Moore⁴⁷ permet tous les espoirs et l'on sait qu'il sera possible de traiter toujours plus d'information, à condition de s'organiser autour du concept d'information critique (Jakobiak, 1988).

Au niveau de l'enseignement, dès 1989, sur l'initiative des commissions du Xème Plan, le Pr Dou, met en place à l'université de Marseille, la première formation dans le domaine de la veille⁴⁸ (Dou, 1995).

La veille technologique est donc le fruit de l'évolution des sciences de la documentation et de la cybernétique comme opportunité d'accès aux quantités

⁴⁴ Centre de Recherche Rétrospective de Marseille, laboratoire spécialisé depuis 1978 dans le traitement de l'information

⁴⁵ Institut de Recherche en Informatique de Toulouse

⁴⁶ INIST (INstitut de l'Information Scientifique et Technique) du CNRS à NANCY

⁴⁷ La "loi de Moore" postule le doublement, tous les 18 mois, des performances des circuits intégrés (mémoires et processeurs).

⁴⁸ DEA « Veille technologique »

phénoménales d'information, dans une vision industrialiste qui confère au progrès technologique un caractère prégnant (Salmon, in Rouach 1996). Une véritable culture technologique de la veille s'est ainsi développée, axée sur l'élaboration d'outils qui fondent en grande partie le courant actuel des technologies de l'information et de la documentation.

Très vite cependant, le terme « veille technologique » s'avère inadéquat dès lors que l'information se révèle de tous les domaines, de toutes les pratiques. La veille devient scientifique, économique, stratégique, commerciale, marketing, financière. Les pionniers se trouvent rapidement débordés par leur propre concept, victimes de leur succès mais également du besoin naissant dans l'ensemble des acteurs socio-économiques confrontés à l'accélération de la société de l'information. Les bonds technologiques sont vertigineux, et l'avènement de l'ère numérique apparaît comme une nouvelle révolution à laquelle la loi de Moore n'avait peut-être pas suffisamment préparé. Car les recherches dans le domaine du traitement de l'information suivent inexorablement le flot de l'information. Comment quelques poignées de chercheurs, d'ingénieurs, de développeurs pourraient-ils endiguer le flux produit par des millions d'individus ? Les tentatives de structuration apparaissent vite impuissantes face à la complexité croissante des systèmes d'information. Bartoli et Le Moigne (1996) confirment que *« l'ambiguïté de perception d'environnements changeants, conséquence notamment d'une capacité limitée de traitement de l'information, se conjugue avec la capacité de prévoir quelle sera l'information pertinente pour l'organisation dans le futur. Cette complexité perçue est très problématique pour l'organisation : elle ne peut avoir l'assurance que l'information qu'elle traite est totalement pertinente ; elle ne peut vraiment savoir si l'information qu'elle décide de ne pas traiter ne serait pas utile. L'idée couramment admise d'optimisation dans la prise en compte de l'information est au mieux un abus de langage, au pire une utopie positiviste »*. Le ton est donné, nous sommes entrés dans l'ère de la complexité et de l'évolution permanente. Cette accélération du temps se retrouve aujourd'hui à la lecture d'un historique qui semble relater une époque lointaine alors que seulement dix années à peine se sont écoulées !

3.2.3 *Un concept arrivé à maturité*

Le terme « veille » s'est imposé durant les dix dernières années comme le référent dans le domaine de la recherche et du traitement de l'information technologique, économique, concurrentielle, etc. Pour autant, il a fait l'objet de spéculations tant dans la formulation nominale que dans la qualification de ses attributs.

La convergence des disciplines scientifiques issues des sciences de gestion et des sciences de l'information et de la communication a contribué à stabiliser le concept de veille que nous allons à présent étudier.

3.3 Le concept de veille

3.3.1 *La construction terminologique*⁴⁹

La définition du terme « veille », telle que nous l'avons analysée dans les ouvrages récents, fait apparaître une certaine homogénéité caractéristique d'une maturité du concept, ainsi que nous venons de l'évoquer. Pour autant, cette stabilisation marque l'apogée d'un système dont la construction a duré pratiquement dix ans⁵⁰.

Aux balbutiements de la théorie, Desvals (1992) écrit que la veille technologique se cherche encore. Dès 1989 pourtant, Martinet et Ribault (1989) définissent la veille comme « *une attitude plus ou moins organisée d'écoute des signaux provenant de l'environnement de l'entreprise et susceptible de mettre en cause ces options stratégiques* ». Le « plus ou moins » reflète selon nous l'absence d'une méthodologie parfaitement identifiée. Jakobiak (1992) marque le signal d'une évolution : en définissant la veille comme « *l'observation et l'analyse de l'environnement suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique* », il introduit les notions d'analyse et de diffusion ciblée en fonction d'un objectif. Il précise par la suite « *qu'en dépit de l'adjectif qui accompagne le mot veille, celle-ci concerne aussi*

⁴⁹ Remarque préalable : notre recherche est fondée sur l'analyse des ouvrages monographiques en tant que marqueurs officiels de la diffusion large du concept. Un article scientifique est en effet trop en amont pour être évaluable en termes de culture. Il n'y a donc pas de notre part une volonté d'inscrire l'antériorité de tel auteur par rapport aux autres. La chronologie présentée n'a par conséquent d'autre but que sa fonctionnalité.

⁵⁰ De 1988 à 1998. A partir de cette date, il n'existe plus, selon nous d'ambiguïté dans l'usage du terme, excepté la confusion qui en est faite et/ou entretenue avec l'intelligence économique.

bien les informations scientifiques que techniques, technologiques, technico-économiques ou économiques. Veille stratégique et veille technologique sont des expressions équivalentes, des quasi synonymes. Veille concurrentielle et commerciale sont des extensions de la veille technologique. L'information sert l'action et la décision. Différence faite avec l'information documentaire, de connaissance générale, de culture du domaine des bibliothèques ». Cette quasi-synonymie des termes semble traduire la difficulté qu'éprouvent alors les chercheurs à poser une définition générique. Rostaing (1993) soulève le problème de la diversité terminologique ; ainsi certains attributs de la veille tels que veille informative, veille d'acquisition, veille globale, émanent de pratiques assez confuses. Une zone sémantique floue se développe faute d'un consensus. En optant pour la veille industrielle, il révèle le malaise qui s'est installé durant la phase d'appropriation du concept par un ensemble hétérogène d'acteurs et qui relève, selon lui, d'un effet de mode.

Une question terminologique se pose : quel est le terme le plus approprié : veille, éveil ou vigilance ? Pour de Guerny et Delbès (1993), c'est à partir de la notion de vigilance, qui est une surveillance attentive, sans défaillance, implicite dans toutes les activités de l'entreprise que se développe la veille. La novation réside dans l'orientation de cette vigilance vers l'extérieur, qui évoque l'image du guetteur. Reprenant la définition de Jakobiak (1992), ils précisent que le terme a connu un succès immédiat mais qu'il « *ne souligne pas suffisamment le caractère nécessairement actif de la démarche, comme le ferait celui de surveillance, qui correspond à l'ensemble des actions par lesquelles on exerce un contrôle suivi. Mais il se réfère à une terminologie judiciaire et policière, voire carcérale, c'est la raison pour laquelle la notion plus floue de veille lui est préférée.* » Ils introduisent alors les notions de veille active et passive pour marquer la distinction faite par les Anglo-saxons entre « scanning » et « monitoring ». Pour Rouach (1996) cependant, la veille n'est que la composante passive (scanning) de l'activité de recherche d'information, elle est « *l'art de repérer, collecter et traiter, stocker des informations et des signaux pertinents (forts, faibles) qui vont irriguer l'entreprise à tous les niveaux de rentabilité, permettre d'orienter le futur (technologique, commercial...) et également de protéger le présent et l'avenir*

face aux attaques de la concurrence ». Pour l'auteur, cette composante est complétée par une composante de recherche active, parfois appelée renseignement ou reconnaissance. Lesca semble hésiter dans l'adoption d'une terminologie, employant simultanément les termes « capteur » et « traqueur » (Lesca, 1994a), ou « scrutateur » (Lesca, 1994b) et optant, pour finir, pour celui de « traqueur » qui marque une volonté d'usage plus actif de la fonction dans sa perspective métier.

Penan (1995) envisage la veille comme « *un dispositif technique et organisationnel permettant l'acquisition, le traitement et la communication d'information scientifique, technique et normative* ». On peut donc considérer la veille selon deux approches. Dans la première, elle est une pratique « naturelle » non formalisée de surveillance de l'environnement, née de besoins informationnels plus ou moins exprimés et mise en œuvre de manière plus ou moins instinctive. La seconde approche considère la veille comme un processus développé via un dispositif formalisé, utilisant des outils ainsi qu'une méthodologie. Cette seconde approche, développée notamment par les chercheurs en sciences de l'information et de la communication, vient en complément de la première dans une perspective d'optimisation de la démarche. Nous verrons dans la deuxième partie de cette étude qu'il existe une frontière difficile à franchir entre la pratique naturelle de la veille et la mise en œuvre d'une démarche structurée.

3.3.2 Typologie de la veille

D'un point de vue terminologique, il est important de préciser la portée des divers attributs de la veille. Le tableau n°11 tente de restituer les attributs et leur signification à travers une typologie de la veille. Le terme « veille » est générique, il peut de ce fait recevoir tous les attributs imaginables dès lors qu'ils se réfèrent au besoin d'information d'un secteur d'activité.

Domaine	Activité
Stratégique	<i>Surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affût d'informations factuelles porteuses d'avenir (Hermel, 2001, citant Ribault, 1992). Les autres types de veille peuvent être considérés comme des sous-ensembles (Jakobiak, 1992).</i>
Sectorielle	<i>Répond aux besoins d'un segment d'activité ; elle répond à un besoin de rationalisation au niveau de l'emploi du système de veille lorsqu'il s'avère impossible de couvrir tous les domaines de pertinence liés à l'activité de l'entreprise.</i>
Technologique	<i>Acquis et évolutions produits techniques et technologiques, innovations. Elle implique directement le secteur R&D de l'entreprise mais également les outils de production.</i>
Commerciale, marketing	<i>Relations fournisseurs/clients (besoins, satisfaction), tendances des marchés, produits des concurrents</i>
Concurrentielle	<i>Identification, analyse des forces/faiblesses des concurrents</i>
Economique	<i>Activité se rapportant aux informations économiques</i>
Sociale	<i>Relative aux interactions sociales : réglementations, groupements professionnels, émergence de tensions ou de problèmes</i>
Sociétale	<i>Relative aux sociétés humaines (besoins, goûts, modes), aide au management inter-culturel</i>
Sanitaire	<i>Relative aux produits de consommation, aux besoins de santé (réseaux de surveillance des pollutions, des épidémies)</i>
Scientifique	<i>Relative aux travaux des chercheurs, évolution directe de la scientométrie</i>
Environnementale	<i>Relative aux facteurs non liés directement au métier de l'entreprise (écologie, politique) ; elle peut représenter un sous-ensemble des veilles juridique, géopolitique, sociétale, sociale (Hermel, 2001)</i>
Géopolitique	<i>Relative à la situation géopolitique des pays clients</i>
Pédagogique	<i>Relative à l'évolution des pédagogies</i>
Juridique	<i>Relative à l'évolution des normes, lois et règlements</i>
Territoriale	<i>Relative à l'aménagement économique du territoire</i>

Tableau 11: Les domaines de la veille

A travers ces quelques exemples non exhaustifs, nous souhaitons souligner qu'il n'existe pas de limite dans l'application d'une méthodologie de veille. La confusion terminologique n'est qu'apparente, elle est due à la profusion des attributs. L'effet de mode avancé par Rostaing (1993) n'est plus d'actualité ; il semble en effet que la veille constitue aujourd'hui une activité reconnue et structurante.

A ce stade de la description des activités de veille, il paraît évident qu'elles relèvent d'un modèle organisationnel classique : chaque direction de l'entreprise est en effet à même de couvrir ses besoins informationnels à travers la mise en place d'une veille spécifique à sa fonction (marketing, technologique, juridique). Le risque de cloisonnement des services et l'absence de circulation des

informations est de fait très élevé. On retrouve généralement ce cas de figure dans les grandes entreprises en raison de leurs structures fonctionnelles organisées en fonction de la spécialisation des tâches (Charpentier, 1997).

Deux niveaux pourront ainsi être dégagés :

- un niveau de veille primaire où chaque service développe une réponse informationnelle correspondant à ses besoins ;
- un second niveau, élaboré ou systémique, où l'information est diffusée de manière à toucher l'ensemble des acteurs susceptibles d'en avoir besoin.

L'appropriation du concept de veille est passée, nous l'avons vu, par une certaine confusion terminologique en même temps qu'elle a traduit un certain succès auprès des acteurs socio-économiques. Il convient par conséquent de distinguer le concept en tant que méthode de son application « métier », laquelle se réfère aux besoins d'information des acteurs. Car la veille est avant tout une réponse à un besoin d'information, nous le verrons plus loin.

La veille se décline en termes d'activité, comme nous pouvons le constater dans le tableau n°11. L'usage de la fonction et le métier de veilleur sont deux approches d'une même démarche caractérisée par le degré d'implication en termes d'activité. Différents profils de veilleurs ou d'entreprises veilleuses sont ainsi envisagés, selon leur degré d'agressivité ou de passivité, ouvrant un champ typologique plus empirique que déterministe, de par l'observation des usages au sein même des entreprises. Deux axes typologiques peuvent ainsi être dégagés : un axe d'attitude et un axe d'activité.

3.3.2.1 Le champ d'attitude de la veille

Il se caractérise par l'attitude plus ou moins offensive de l'activité de veille. On peut ainsi distinguer des veilleurs actifs ou passifs (De Guerny, Delbes, 1993), lesquels peuvent se montrer plus ou moins offensifs. Rouach (1999) observe plusieurs types de veilleurs, classés en fonction de leur caractère offensif et de leur degré d'expertise dans la pratique de la veille. Il obtient ainsi cinq catégories de veilleurs :

- les dormeurs, qui, selon nous, ne sont pas des veilleurs puisqu'ils n'exercent pas d'activité de veille ;
- les réactifs qui réagissent uniquement à des attaques et dont le budget est très limité ;
- les actifs qui disposent de moyens limités et développent un réseau de veille concurrentielle ;
- les offensifs, d'origine militaire, disposant de moyens importants et de techniques professionnelles ;
- les guerriers, dotés de moyens importants et d'outils sophistiqués et qui n'hésitent pas à être en permanence en action dans un esprit de guerre économique.

Cette typologie, quoique théorique et spéculative, montre l'évolution du concept vers une approche plus active de l'information en fonction de la perception du contexte socio-économique. Elle souligne la nécessité de redéfinir l'activité de veille dans un cadre plus opérationnel, intégrant la notion d'action offensive. De cette nécessaire requalification émergera le concept d'intelligence économique, nous le verrons au chapitre suivant.

3.3.2.2 Le champ d'activité de la veille

La veille stratégique est quasi unanimement considérée comme un ensemble d'activités de surveillance de l'environnement de l'entreprise dont la segmentation apparaît comme un concept fondamental pour le modèle occidental (Rostaing, 1993). Certains auteurs comme De Guerny et Delbès (1993) ou Hermel (2001) distinguent quatre sous-types de veille : concurrentielle, commerciale, technologique, environnementale, dans une tentative d'adéquation du concept avec les théories de Porter (1986) sur l'avantage concurrentiel. Pateyron (1998) distingue les veilles concurrentielle, technologique, commerciale, sociétale et environnementale. De son côté Rouach (1999) segmente la veille par secteurs d'activité (technologique, commercial, financier, production).

Les termes de veille marchande et de veille non marchande sont parfois évoqués en référence au caractère économique de l'activité sur laquelle porte la veille.

Cette distinction, probablement née d'une volonté de dissocier les fonctions commerciales, à but lucratif, des fonctions non commerciales, à caractère technosociologiques, tend à hiérarchiser l'approche sectorielle de la veille. Il apparaît toutefois très vite que la frontière entre le marchand et le non marchand est extrêmement floue dans un contexte d'entreprise globale ou de management transversal. Nous avancerons même que dans le cadre d'une approche systémique des organisations, on ne peut dissocier l'écheveau complexe qui relie les diverses activités de l'entreprise entre elles. Rostaing (1993) précise qu'« *il n'existe pas de séparation nette entre ces différents secteurs de surveillance. Une même information peut avoir un caractère critique dans plusieurs secteurs de veille* ». De fait, nous postulons qu'une typologie ne doit pas tenir compte d'une telle distinction (marchande, non marchande) tout en respectant le point de vue de l'expert auquel chaque type de veille se rattache. Nous verrons que la veille devient intelligence lorsqu'elle dépasse la barrière de la sectorisation, autrement dit lorsqu'elle n'est plus une finalité d'experts mais un ensemble construit et exploitable à tous les niveaux de décision.

La typologie de la veille que nous proposons au tableau n°12 est une approche synthétique de la fonction veille : elle répond à la question « à quoi ça sert ? » par la définition de trois niveaux d'attitude (veille passive, semi-active et active) auxquels correspondent des activités s'appliquant à tous les champs ou secteurs de l'entreprise. Anticipant légèrement sur la suite de notre exposé, nous montrons également les méthodes types et les sources d'informations envisageables.

	VEILLE		
ATTITUDE	PASSIVE	SEMI-ACTIVE	ACTIVE
ACTIVITE	Cueillette d'informations utiles	Collecte d'informations pertinentes	Recherche d'informations critiques
CHAMPS	Sans restriction (concurrentiel, technologique, juridique, commercial etc.)		
PERIODICITE	PERMANENTE	FREQUENTE	PONCTUELLE
SOURCES	Ouvertes Techniques ; Textuelles ; Informelles		
ACTEURS	Tous	Veilleurs	Spécialistes
METHODE TYPE	REVUE DE PRESSE	RECHERCHE INTERNET	CONTACT & OUTILS SPECIALISES

Tableau 12 : Une typologie de la veille

Au terme de cette typologie , on distinguera trois « types » de veille :

- La « veille passive » est une activité de veille « naturelle » puisqu'elle relève d'une attitude quotidienne de réception d'informations qui sont mises en mémoire et exploitées de façon routinière. Un chef d'entreprise qui lit un journal intègre ainsi des informations économiques « *utiles* » à sa réflexion. On parlera alors de « cueillette »⁵¹ qui caractérise assez bien le côté aléatoire de cette activité.
- La veille « semi-active » correspond à une dynamique de collecte orientée. Les chefs d'entreprises qui se rendent dans les foires et les salons ou qui cherchent des informations « *pertinentes* » sur l'internet pratiquent cette activité.
- La « veille active » apparaît comme une opération planifiée de recherche d'informations « *pertinentes* » ou « *critiques* » où des méthodes et des moyens particuliers sont mis en œuvre par des spécialistes. Par exemple, les informations peuvent être acquises par contact direct avec un concurrent, un client ou un fournisseur. Il s'agit dans ce cas de « manipuler » l'interlocuteur afin d'orienter avantageusement l'échange

⁵¹ Le terme est très utilisé au Canada

d'informations sans éveiller les soupçons. Dans le domaine du recueil « technique » d'informations, il est nécessaire de mettre en œuvre des outils spécialisés d'extraction et de traitement d'information, comme nous le verrons plus loin (§3.4.4.2.1).

3.4 Méthodologie de la veille

La veille peut être envisagée comme une attitude naturelle ou bien comme un dispositif organisé de recueil et de traitement de l'information. Notre étude ne retiendra que cette seconde approche, laquelle repose sur une méthodologie que nous allons étudier.

3.4.1 Typologie de l'information

La définition d'une typologie de l'information est un préalable à toute activité de collecte et de traitement. Celle que nous présentons dans le tableau n°13 repose sur l'approche que nous avons développée au chapitre 1 et reprend les travaux de divers auteurs (Martre, 1994), (Dou, 1995), (Achard et Bernat, 1998), (Bloch, 1999).

L'activité de veille repose sur la problématique d'autonomie informationnelle, que nous avons suggérée au chapitre 1. Cela suppose de définir par avance la base à partir de laquelle le processus sera développé, autrement dit : quel type d'information entre dans cette problématique ? A quel niveau décisionnel peut-elle être utilisée ? Quel est son domaine opératoire, autrement dit quel niveau d'attention temporelle requiert-elle ? Quel est son intérêt, son accès, sa forme, ses sources, sa disponibilité et jusqu'à son coût et sa rentabilité ?

Reprenant en partie le modèle du renseignement développé au chapitre 2, le tableau n°13 résume l'ensemble des questions relatives à la typologie de l'information. Ainsi ce tableau fait-il apparaître trois types d'informations dont deux seulement concernent la veille, le troisième, celui de l'information secrète, relevant de l'activité des services spéciaux (§.2.2.1).

Nous conservons le code couleur blanc-gris-noir adopté par la norme AFNOR⁵² (Hermel, 2000) qui fait ressortir une forme de « territorialité » de l'information, l'information grise marquant une sorte de zone de non-droit séparant d'une manière relativement floue les territoires autorisés des territoires interdits. En termes d'analyse, avec 95% d'information disponible, la recherche d'informations noires n'a pas lieu d'être envisagée dans le cadre d'une entreprise, compte tenu du ratio risque/coût et rendement.

<i>INFORMATION</i>	<i>BLANCHE</i>	<i>GRISE</i>	<i>NOIRE</i>
Type	Scientifique, technologique, commerciale, juridique, financière, stratégique, personnelle		
Niveau	Tactique, opérationnel, stratégique		
Domaine opératoire	Documentaire, de situation, d'alerte		
Intérêt	Fatale, utile, pertinente	Pertinente, critique	Critique
Accès	Public	Restreint	Strictement limité
Classification	Non Protégé	Diffusion restreinte	Confidentiel - Secret
Disponibilité	80%	15%	5%
Acquisition-Exploitation	Légale sous réserve de respecter les droits de propriété	Domaine juridique non clairement défini. Risques d'ordre jurisprudentiel	Illégal. L'acquisition relève de l'espionnage. Risques très élevés.
Forme	Formelle (texte) ou informelle (conversation, rumeur)		
Sources	Ouvertes	Autorisées - Fermées	Clandestines
Coût	Faible	Faible	Elevé
Rentabilité	Elevée	Très élevée	Faible

Tableau 13 : Typologie de l'information

3.4.2 Les sources d'information

Les auteurs ne se lassent pas de l'affirmer comme préalable à toute dissertation sur la question :

⁵² Norme expérimentée à partir de 1998 et baptisée « XP X 50-053 » sur les prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille

Le principe essentiel de la veille est fondé sur le recueil et l'exploitation de l'information blanche.

A partir de ce postulat qui constitue le référentiel de toute activité de veille, tant au plan éthique que méthodologique, il est possible de déterminer les sources d'information disponibles, que les anglo-saxons qualifient d'« open source solution (OSS)⁵³ » et qui représente plus de 80% de la ressource informationnelle.

Les essais de typologie des sources révèlent la difficulté, une fois encore, d'établir un référentiel scientifique à partir d'ensembles hétérogènes. On peut aborder la problématique selon divers angles : la source peut être considérée en fonction de son « biotope » (sources internes, externes, réseau), du type de support d'information (texte, électronique, informel). Dou (1995) définit l'information texte, l'information floue, l'expertise, les foires & salons. Rouach (1999) envisage une typologie assez semblable : l'information texte, firme, expertise et foire. Dans l'information de type texte, il inclut les sources audios et télévisuelles ou multimédias, ce qui semble être une extension risquée de la dimension textuelle de l'information. Jakobiak (1998) définit de son côté des sources générales et des sources spécifiques. Il entend par sources générales les périodiques, les ouvrages, encyclopédies, thèses, les brevets, les bases de données. Il classe comme sources spécifiques les rapports d'ambassades, les normes, les congrès, colloques, expositions et foires, ainsi que l'information informelle qu'il rapproche au renseignement et qu'il qualifie de « croustillante ».

Globalement, nous pouvons définir les sources d'information du point de vue de la structuration, puis du point de vue des supports, comme nous le présentons dans le tableau n°14. Nous proposons de définir l'information structurée comme une information textuelle dont le traitement peut être assuré automatiquement et en totalité par des outils informatiques, par exemple, les bases de données relationnelles. Cette définition se réfère à la capacité de traitement des informations textuelles et à l'analyse statistique qu'elle permet d'envisager au moyen de l'intelligence artificielle. Nous excluons de cette définition les informations textuelles de type articles, ouvrages, thèses que nous considérons

⁵³ On notera au passage le clin d'œil à l'Office of Strategic Service, l'ancêtre des services secrets américains.

comme des contenants sémantiques implicites (Polanco, 2001) nécessitant un traitement cognitif de type exploratoire, d'ordre systémique, faisant appel à l'intelligence humaine. Nous verrons toutefois qu'il est possible d'envisager un traitement de l'information non structurée au moyen d'outils permettant d'extraire de la connaissance (textmining) par un effet de condensation de l'information contenue.

<i>Information Support</i>	<i>Structurée</i>	<i>Non structurée</i>
Documentaire	<i>Rapports d'étonnement Enquêtes Formulaires Questionnaires Annuaire téléphoniques Tarifs Normes</i>	<i>Presse (journaux, revues) Ouvrages, livres Rapports d'ambassades (PEE) Publications des cabinets spécialisés, des organismes consulaires Documents légaux (bilans, rapports annuels) Courrier Journaux d'entreprise, tracts Rapports de stages, thèses Plaquettes commerciales Manuels d'utilisation Revue et documents en ligne</i>
Electronique	<i>Bases de données Brevets</i>	<i>Sites Internet Forums de discussion Listes de diffusion Emails</i>
Multimédia		<i>Enregistrements sonores Films, documentaires, reportages Photographies</i>
Relationnel		<i>Expertise interne Echanges clients/fournisseurs Colloques, séminaires, foires Réseaux et chambres consulaires, clubs d'entreprises</i>
Informel		<i>Conversations Indiscrétions Rumeurs</i>

Tableau 14 : Sources et supports d'information

L'analyse du tableau n°14 nous permet de constater que l'information non structurée est beaucoup plus abondante et diversifiée que l'information structurée. La problématique de la veille est donc complexe : il s'agit de collecter et d'exploiter de l'information ouverte dont la diversité est telle qu'il est impossible d'envisager un système de traitement homogène. En termes de temps et de coût,

cela peut être ressenti comme un frein par les entreprises, nous le verrons en deuxième partie.

3.4.3 Le processus de veille : une approche empirique

Pour Pateyron (2000), la veille est un concept d'origine scientifique utilisé comme tel par les entreprises. L'idée est confirmée par les travaux de Jakobiak et Dou (1992), puis de Rostaing (1993) qui présentent une méthodologie de veille basée sur le principe de flux d'information où ils mettent en exergue la notion de continuité. Le processus part d'une analyse des besoins déclinés selon une arborescence des facteurs critiques qui permet d'identifier les actions envisageables et de définir les informations nécessaires. Une segmentation sur la base des facteurs critiques de succès permet d'envisager une recherche sectorielle validée par un réseau d'experts. L'approche se caractérise par une certaine linéarité de l'action de surveillance qui aboutit à la constitution de dossiers de veille, caractéristiques d'une certaine formalisation textuelle à tendance documentaire aboutissant sur le bureau des décideurs.

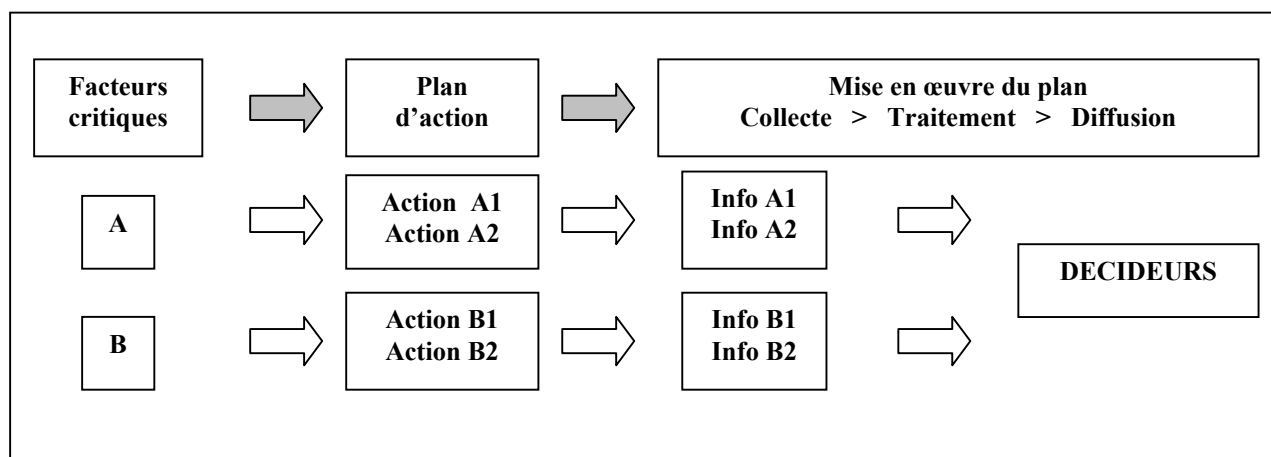


Figure 11: Méthodologie de veille d'après Rostaing (1993)

La figure n°11 montre la méthodologie de veille conçue dans une logique analytique pour une approche systématique des besoins d'information. A l'origine, c'était les experts qui fixaient les facteurs critiques pour répondre à leurs propres besoins d'information. L'évolution majeure qui apparaît dans les travaux de Rostaing (1993) est la notion de « *processus du système de renseignement en*

continu » au terme duquel l'auteur propose un transfert des compétences informationnelles de l'expert vers le décideur. Autrement dit, c'est le décideur qui définit désormais les facteurs critiques à partir de sa propre analyse de la situation de l'entreprise. L'information qui découle de ce processus sert directement ses intentions. On voit émerger une dimension téléologique de la veille, réduite jusqu'alors à sa dimension fonctionnelle.

Les travaux récents tendent à développer des méthodes empiriques d'analyse des besoins en matière de veille. Marcon (2001) développe ainsi le concept d'environnement pertinent à partir d'une analyse de l'imaginaire des menaces et des opportunités de l'équipe dirigeante, la réalité étant une construction individuelle et collective propre aux acteurs de l'entreprise. Cette démarche permet d'élaborer des matrices d'analyse subjectives et d'envisager un système de veille interactif.

3.4.4 Le cycle de l'information : une approche opérationnelle

L'apport du renseignement militaire dans le domaine de la veille est fondamental à travers l'appropriation de la notion de cycle du renseignement comme base méthodologique pour la maîtrise des diverses étapes du processus (De Guerny, Delbes, 1993). Nous avons vu au chapitre 2 que le cycle du renseignement est une méthodologie opérationnelle élaborée par les services de renseignement afin de décrire et de contrôler le processus de renseignement, au sens de production de connaissances opérationnelles. L'un des points essentiels du cycle du renseignement réside dans la notion de feed-back qui permet d'envisager la construction de l'information comme un processus interactif permanent, dont chaque étape peut être l'occasion d'exprimer des besoins complémentaires jusqu'à la satisfaction du client. C'est le rôle de l'animateur non seulement de lancer le processus mais également et surtout de le relancer en suscitant cet effet feed-back à tous les niveaux d'élaboration de l'information.

A l'avenir, nous reformulerons le « cycle du renseignement » sous le terme « cycle de l'information », afin de distinguer sémantiquement le renseignement de la veille. La suite de notre étude sur la veille pourra ainsi apparaître comme une sorte de redite dans la mesure où nous observons une transposition de la

méthodologie du renseignement à la veille. Le cycle du renseignement devenu « cycle de l'information », comme nous le présentons dans la figure n°12, entretient de fortes similitudes entre le renseignement et la veille dès lors qu'il est question d'information « ouverte » ou « blanche ». La transposition observée intègre les adaptations culturelles nécessaires à la mise en œuvre du dispositif au sein des entreprises, lesquels agissent comme des filtres naturels ne retenant que les solutions culturellement viables.

L'appropriation de cette méthodologie marque une rupture dans la méthodologie de veille en ce qu'elle met en avant le rôle d'un nouvel acteur : l'animateur de veille qui constitue le noyau d'un processus dynamique dont on retrouve les étapes : expression des besoins, acquisition, traitement et diffusion de l'information.

3.4.4.1 L'expression des besoins

L'expression des besoins est l'étape essentielle du processus de veille puisqu'elle définit avec précision les thèmes pour lesquels les acteurs ont besoin d'informations. Elle aboutit à l'élaboration d'un plan de veille ou de recherche d'information qui sera à la fois un guide et un cadre pour le veilleur, décliné selon des axes de veille ou de recherche.

La définition du besoin en information procède d'une analyse de l'utile, du nécessaire et de l'indispensable. Cette analyse induit la notion d'information fatale qui apparaît comme l'information susceptible d'obérer la mémoire du système aux dépens de l'information utile, pertinente ou critique.

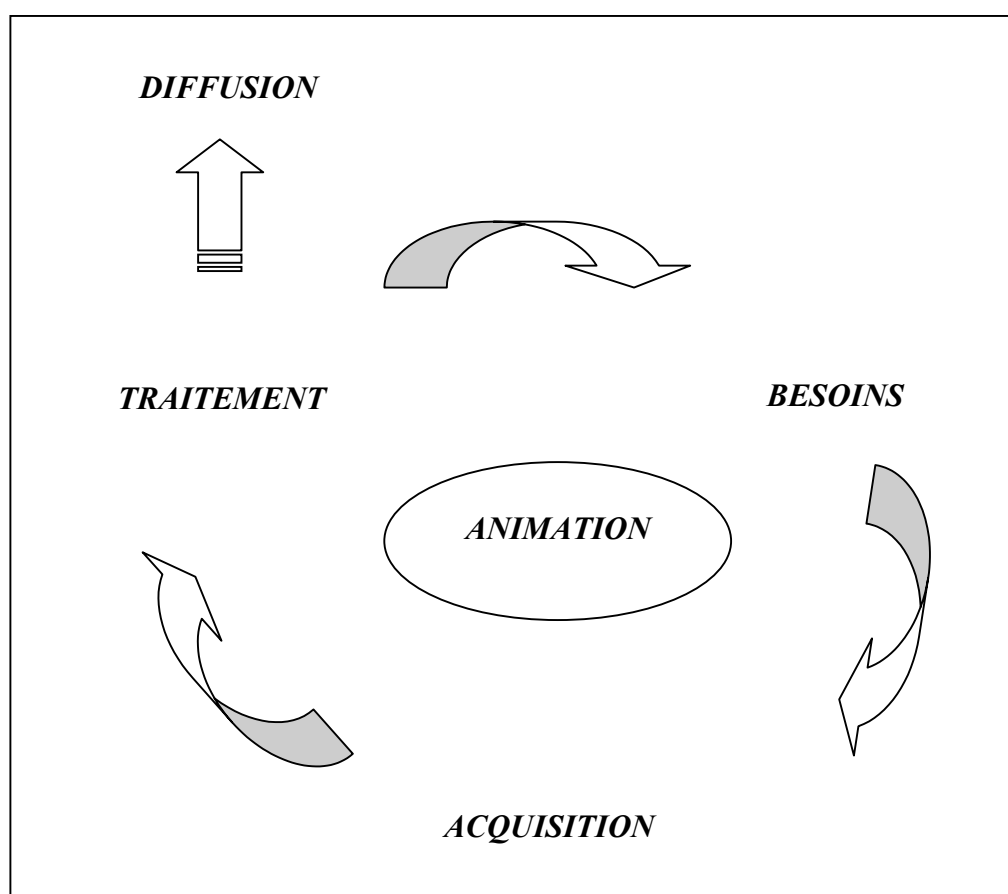


Figure 12: Le « cycle de l'information »

La définition des besoins en information fait appel à diverses méthodes dont celle de l'analyse stratégique. La définition des mouvements stratégiques ou des domaines d'activité de l'entreprise (Baumard, 2000) peut en effet contribuer à délimiter des orientations segmentées de recherche d'information. Plus précise, la méthode d'identification des facteurs critiques de succès (Jakobiak, 1988 ;1998) permet de cibler les secteurs à surveiller.

La définition des besoins apparaît ainsi comme une étape décisive relevant de la direction stratégique de l'entreprise, ce qui ne signifie pas qu'elle relève exclusivement de cette dernière. La participation d'un collège d'experts, selon une approche transversale, paraît nécessaire à l'élaboration du projet de veille en ce qu'elle permet de croiser des points de vue et d'enrichir la problématique informationnelle.

Différents niveaux de besoins peuvent être définis, en fonction de l'usage qui sera fait de l'information : le besoin peut être d'ordre tactique, opérationnel ou stratégique (Dou, 1995), il relève alors d'un besoin émanant d'un individu, d'un service ou de la direction. La nature de l'information pourra être également différente : technologique, commerciale, juridique. On retrouve toujours le même schéma de segmentation à l'occidentale décrit par Rostaing (1993). Pour autant, l'information stratégique apparaît au final comme une construction signifiante d'un ensemble de données informatives susceptible de délivrer une information cognitive globale aux décideurs. On perçoit encore la nécessité de formuler l'expression des besoins d'une manière collégiale et transversale.

Le plan de recherche d'information est un document formalisé dont on trouve l'origine dans la méthodologie militaire. Il s'agit d'un guide permettant aux veilleurs d'opérer dans un cadre, lequel se caractérise par un énoncé rigoureux des modes opératoires : limites, budgets, pilotes ou responsables de la recherche. L'avantage de ce document réside dans l'approche formelle qui permet de mesurer l'activité de veille et de définir les écarts éventuels entre les objectifs fixés et les objectifs atteints. A l'inverse, il ne doit pas être une source de rigidité et de routine. Ainsi le veilleur ne doit-il pas se trouver prisonnier du cadre dans lequel il opère sous peine de ne pouvoir adapter rapidement sa recherche à l'évolution des besoins. Le plan de recherche est donc un document dont l'évolution nécessite une mise à jour régulière et qui doit être complété au besoin par des orientations de recherche qui sont des directives ponctuelles répondant à un besoin non prévu dans le plan de recherche. D'une manière encore plus précise, l'ordre de recherche apparaît comme l'expression d'un besoin à caractère prioritaire nécessitant une recherche urgente.

3.4.4.2 L'acquisition de l'information

Cette deuxième étape fait intervenir deux types de méthodes, lesquelles se réfèrent à des sources d'origine technique ou à des sources d'origine humaine.

3.4.4.2.1 La collecte d'information par moyens techniques

La méthode de collecte d'information par moyens techniques est la base de la veille technologique qui hérite des travaux de l'infométrie en matière de conception et de développement des outils de mesure d'information.

Aujourd'hui, la masse d'information, en particulier par l'accès aux bases de données et à l'internet, est telle que seuls les outils automatisés d'extraction de l'information peuvent répondre aux contraintes de temps induites par cette activité. Ils apportent un gain de temps et d'argent dès lors qu'ils permettent d'accéder à une masse considérable d'informations tout en affranchissant des démarches lentes et répétitives. Le veilleur peut ainsi optimiser son travail au moyen d'outils plus ou moins sophistiqués.

Nous considérons deux types d'approche de la veille au moyen des outils. Une première approche, généraliste, implique la maîtrise des technologies de base de l'information et de la communication et notamment l'exploitation des ressources de l'internet. La procédure d'acquisition repose sur l'identification des informations à extraire, au moyen de mots clés, sur un repérage des sources disponibles en ligne, sur la combinaison des différents systèmes d'extraction (moteurs, annuaires, agents intelligents), qu'une littérature abondante s'efforce de rendre intelligible au public internaute (Revelli, 2000), (Foenix-Riou, 2001), (Samier et Sandoval, 1999).

Le second type d'approche, que nous qualifions de spécialiste, comprend la mise en œuvre d'outils plus sophistiqués nécessitant une maîtrise certaine de la théorie et de la pratique bibliométriques enseignées dans les universités.

Le développement des outils bibliométriques a permis d'aborder le problème de l'accès aux masses d'informations structurées, de type bases de données relationnelles. On perçoit immédiatement la limite d'un tel système, notamment avec le développement de l'internet : face au développement des ressources textuelles, les données structurées ne constituent plus une source unique d'information. Or la bibliométrie est fondée sur la fouille et l'analyse des bases de données relationnelles, ce qui limite de manière frustrante l'approche spécialiste.

C'est à partir de ce constat qu'une nouvelle génération d'outils a commencé à être développée, basés sur la collecte et le traitement de l'information non structurée.

A la base du développement de ces outils, une sémantique « minière » s'est mise en place afin de restituer l'analogie existant entre l'extraction d'information et celle du minerai. On parle d'extraction, de « datamining » (fouille de données), de « textmining » (fouille de données textuelles) pour désigner des systèmes d'outils à base d'algorithmes d'accès et de collecte des données, d'ingénierie documentaire et linguistique, de fouille et de visualisation des connaissances extraites (Polanco, 2001). Les technologies et les progrès de l'intelligence artificielle permettent d'envisager un avenir prometteur dans ce domaine particulier.

Toutefois, l'approche de la veille par les outils, certes très performante, ne doit pas faire oublier le principe de diversité des sources. Une approche exclusivement technologique risque de nuire sérieusement à la fiabilité de l'information. Certes Internet constitue un formidable réservoir d'informations, mais elles sont indifféremment vraies ou fausses. Une trop grande confiance dans l'usage des technologies de l'information peut avoir de sinistres conséquences tant le domaine du renseignement que dans celui de la veille en entreprise. Les adeptes du tout technologique tendent en outre à développer un syndrome isolationniste caractérisé par une absence de contact humain et qui se traduit par une déconnexion de la réalité, comme nous avons pu l'observer au niveau des agences américaines de renseignement (voir § 2.4.2).

3.4.4.2.2 La collecte d'information par moyens humains

La méthode de recherche par moyens humains s'articule autour de la notion de réseaux interpersonnels au sein desquels les échanges d'informations verbales ou documentaires peuvent être entretenus. On retrouve ce schéma dans la relation commercial-clients où les forces de vente apparaissent comme une source très riche pour peu que le captage des informations soit organisé de manière optimale. Dans ce contexte, chaque membre de l'entreprise, quel que soit son niveau, est une source potentielle d'information. L'approche humaine de la veille se rapproche sensiblement de celle des services de renseignement dans sa dimension légale. On la comparera notamment au savoir-faire des attachés militaires opérant

ouvertement au sein des ambassades. Leur aptitude relationnelle, acquise dans le cadre d'une formation initiale et complétée par l'expérience, permet de générer des flux d'information synthétisés par des rapport périodiques conformes aux directives de recherche. Cette méthode reste néanmoins difficile à appréhender, tant au niveau de la qualité des sources que de l'absence de formalisation dans les opérations de collecte. Elle nécessite la mise en place d'une méthodologie rigoureuse au niveau du traitement de l'information, comme nous le verrons au prochain paragraphe.

La littérature évoque la dimension « rétilogique » de la veille (Bournois & Romani, 2000) et propose des modèles théoriques de réseau, comme celui que nous présentons dans la figure n°13.

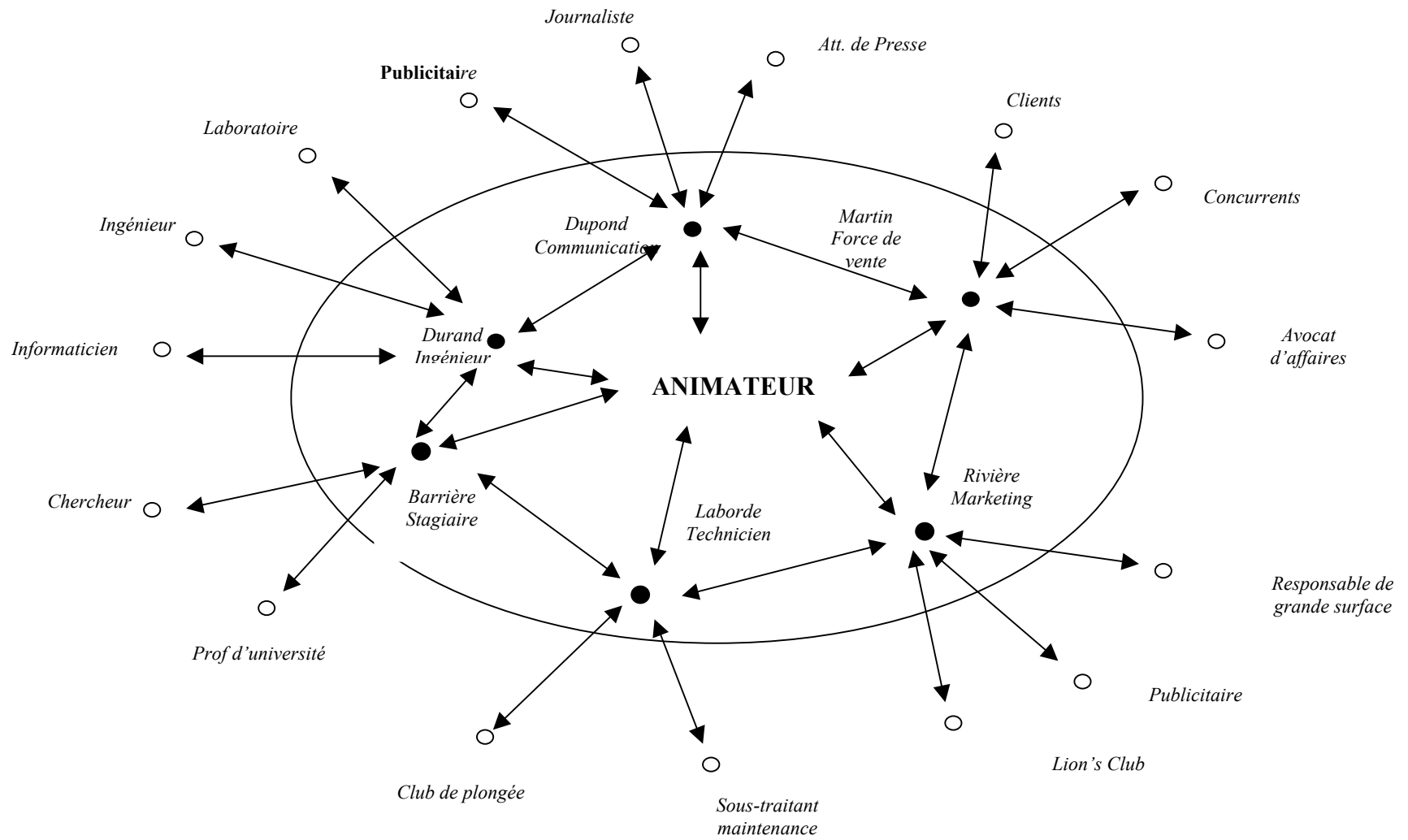


Figure 13 :Exemple de réseau interpersonnel(d'après B. Besson et J.C. Possin, 2001)

Ce type de modèle reste néanmoins très théorique et ne tient pas compte de la complexité des interactions au sein de ces réseaux, lesquelles sont sujettes à des facteurs extrêmement fluctuants. Les qualités humaines nécessaires à l'animation d'un réseau sont nombreuses : intelligence, écoute, adaptation, charisme, communication, empathie... Elles ne caractérisent pas naturellement l'ensemble de la population de l'entreprise. Les flux d'information y sont générés de manière aléatoire et non permanente. La méthode demande du temps et de l'énergie pour entretenir le réseau, particulièrement lorsqu'il n'est pas formalisé au sein de structures telles que les clubs d'entrepreneurs. A l'inverse, ces structures souffrent de leur formalisme et ne favorisent pas la construction de réseaux personnalisés ou indépendants. Au pire, ils peuvent contribuer à la production d'informations endogènes qui ne sont pas toujours fiables. L'approche réseau ne constitue pas, nous le constatons, un modèle scientifique stable. Faute d'une recette infaillible, elle relève de l'expérience empirique.

Les sources d'information d'origine humaine font appel à des supports oraux ou à des supports textuels. La visite d'un salon constitue un exemple global en terme d'échantillons d'information d'origine humaine : conversations, indiscretions, rumeurs, échanges de cartes de visite, plaquettes, documents... La difficulté de la collecte d'information de type réseau réside dans le formatage de l'information en vue de son exploitation. L'analyste doit en effet pouvoir dégager des données à partir d'un support moins volatil que le support oral en tenant toujours compte de la contrainte de temps. La solution réside dans la rédaction de fiches formatées comme les rapports d'étonnement.

Issu de la méthodologie des services de renseignement, le debriefing de mission est un moyen très efficace d'extraire l'information contenue inconsciemment dans la mémoire humaine. Nous avons vu que l'attention était à l'origine de la sélection des informations volontairement mémorisées par l'individu. Hors de ce champ, ce dernier capte des signaux qu'il ne traite pas mais qu'il conserve momentanément en mémoire. L'art du debriefing est de faire ressurgir, à travers une pratique de type maïeutique appliquée « à chaud », ces éléments captés mais non identifiés, que l'animateur, par sa connaissance globale de la problématique informationnelle de l'organisation, peut vouloir faire émerger.

3.4.4.3 *L'exploitation de l'information*

Le traitement de l'information constitue la deuxième phase du cycle de l'information (voir §2.2.2.4). On parle également d'exploitation de l'information au sens où l'information est transformée en connaissance au terme du processus. Nous distinguons quatre étapes :

3.4.4.3.1 L'évaluation de l'information

Comme on l'a vu dans le chapitre sur le renseignement, l'évaluation de l'information est une étape décisive dans un processus de filtrage des informations d'origine humaine.

La procédure est-elle transposable au domaine de la veille ? Besson et Possin (2001) n'hésitent pas à mettre en doute l'utilité de l'évaluation en termes de gains d'intérêt. Cette position relève selon nous d'un constat d'inadéquation entre la procédure classique d'évaluation et l'acquisition technique d'information. En d'autres termes, la question se pose de savoir comment contrôler l'information extraite et indexée automatiquement par un moteur de recherche dans une ou plusieurs bases de données ? Cette question révèle-t-elle une limite à l'adaptation d'une méthodologie initialement construite pour un modèle de réseaux humains ? Nous ne le pensons pas.

Il convient d'abord de différencier les deux types d'approche (humaine et technique). Dans le cas de l'approche humaine, c'est sur l'expérience, autrement dit sur la base d'une pratique régulière, que le veilleur évalue l'information. En cela il rejoint l'« officier traitant » chargé de la manipulation des sources dans les services de renseignement.

L'exploitation de l'information d'origine technique pose un problème dans le cas des outils d'extraction automatique qui ne peuvent pas séparer le bon grain de l'ivraie, faute d'une réflexion sur le sens des informations. Si l'évaluation apparaît comme un handicap lorsqu'il s'agit de traiter une masse importante d'information, par exemple sur l'internet, il nous semble que l'omettre constitue un risque non négligeable en termes de fiabilité. Cela nécessite selon nous une vigilance particulière ainsi qu'une attitude de réserve septique comme garanties d'objectivité pour l'analyse. La solution, telle qu'elle est envisagée dans les

services de renseignement, est d'adopter une cotation arbitraire pour ce type d'information. Il s'agit d'une sorte de marquage symbolique appelant une attitude particulière de vigilance chez l'analyste.

A titre d'exemple, dans le domaine de l'information brevet, il convient par exemple d'assurer un minimum de vigilance face à une probabilité non nulle de recenser des brevets leurres, censés induire en erreur les veilleurs les moins perspicaces. La méthode consiste donc à croiser les informations brevets avec d'éventuelles sources bibliographiques des inventeurs.

On l'aura compris, l'information d'origine humaine, collectée à travers les réseaux interpersonnels, présente une qualité naturelle incomparable. Certes, les moyens techniques apportent de réelles opportunités, notamment dans la détection des signaux faibles (Ansoff, 1975), (De Guerny & Delbes, 1993). Noyés dans la masse informationnelle, ce sont des signes qui, détectés en amont, permettent d'identifier de manière anticipative un événement émergent. Lesca (2001) parle également de signaux d'alerte précoce. Cependant, et nous employons le terme « événement » à dessein, rien ne permet de différencier, au stade précoce, la réalité future d'un signal faible par rapport à un leurre éventuel.

3.4.4.3.2 L'analyse de l'information

L'analyse de l'information procède de la même méthode que celle du renseignement (§2.2.2.2.4). Toutefois, la recherche dans le domaine de l'extraction d'information a ouvert la voie à la conception d'outils toujours plus performants intégrant non seulement la procédure d'extraction de l'information mais également son analyse statistique voire sémantique (« textmining »). L'outil devient alors un moyen d'affranchir le veilleur de toute la partie de traitement séquentiel qui peut apparaître extrêmement fastidieuse dès lors que la masse d'information augmente. A titre d'exemple, la recherche d'informations sur les brevets par des outils automatisés présente un gain de temps considérable que nos expériences nous ont permis d'apprécier. Ils apportent en outre des possibilités de modélisation statistique génératrice de sens. Nous expérimentons notamment le

logiciel Mathéo⁵⁴ qui extrait et traite statistiquement l'information brevet à partir de la base Espacenet : le gain de temps n'est pas mesurable puisque Mathéo opère sur des centaines de brevets en seulement quelques secondes. Quant au traitement statistique, il apporte en un instant des éléments d'analyse quantitative et/ou relationnelle qui mettent en évidence des informations échappant à la perception directe.

Ainsi l'analyse par les outils de traitement de type textmining permet de faire émerger des éléments de connaissance par un phénomène de fertilisation croisée et de condensation des données que le traitement manuel ne serait pas en mesure de révéler, faute de temps, comme les analogies issues du traitement statistique. La limite de ces outils réside cependant dans l'analyse sémantique, laquelle permet à l'outil d'extraire des corpus informationnels sans toutefois en comprendre le sens.

En résumé, l'analyse peut être découpée en trois phases :

- la collation, qui consiste à collecter, « historiser » (au sens de mémorisation chronologique), comparer et densifier les informations ; cette phase peut faire l'objet d'un traitement informatique dans une base de données ;
- l'identification des signaux faibles, des indices d'alerte ou des éléments significatifs (signaux forts) d'un changement
- la visualisation des indices au moyen d'indicateurs numériques ou graphiques tels que les graphes statistiques ou cartographiques. Cette dernière technique (en anglais « mapping ») apporte des solutions visuelles très intéressantes pour la phase suivante d'interprétation.

3.4.4.3.3 L'interprétation

Cette phase, que nous avons décrite dans la méthodologie du renseignement, est essentielle en ce qu'elle constitue la part d'enrichissement interne de l'information par l'organisation. Jusqu'à ce stade du processus en effet, toute organisation dotée des mêmes structures et des mêmes outils serait susceptible d'obtenir le même matériau qu'il soit brut ou qu'il ait été transformé en indices d'alerte par un outil

⁵⁴ Outil développé par Bruno Manina , partenaire indépendant qui nous autorise à tester ses produits

d'analyse statistique. L'art de l'interprétation permet, par un processus intellectuel complexe, à la fois intuitif et exploratoire, analogique et systémique, de faire surgir des éléments de connaissance à partir du matériel informationnel disponible. C'est ce processus, par essence immatériel, que nous définissons comme « la mise en perspective de l'information rétrospective ».

3.4.4.3.4 La synthèse

Elle reprend les principes et la problématique décrite dans la méthodologie du renseignement. En ce sens, nous reprenons Besson et Possin (2001) pour qui « *le passage à l'écrit, à la note d'information est toujours une altération voire une mutilation (...). La transcription doit être simple, rapide et complète* ». L'apport des technologies de « mapping » est, nous venons de le voir, très utile aux stades de l'analyse et de l'interprétation. L'impact visuel est effectivement très fort et certains « commerciaux » n'hésitent pas à jouer de cet effet pour vendre leurs produits aux chefs d'entreprises, arguant du fait qu'« *un bon dessein vaut mieux qu'un long discours* ».

Il existe dès lors un risque de confusion chez le non-spécialiste : au-delà de l'effet visuel, souvent impressionnant, c'est l'impact cognitif qui doit être recherché. Ainsi, une carte, telle qu'elle émerge d'un logiciel de traitement automatique, est essentiellement un outil d'aide à l'analyse et à l'interprétation. En aucun cas il ne faudrait la confondre avec une synthèse d'information élaborée. A ce jour, aucun outil de traitement automatique ne peut remplacer l'esprit humain dans sa démarche d'intelligence. Cela n'exclut pas, bien entendu, que la synthèse puisse être envisagée sous forme d'une représentation cartographique, comme solution à une meilleure appropriation de la connaissance par le décideur.

La figure n°14 présente une synthèse du processus d'exploitation de l'information à partir du modèle d'exploitation du renseignement. Cette transposition montre que l'application d'une méthodologie issue du renseignement n'est pas incompatible avec le concept de veille. Nous constatons au contraire que l'application de cette méthodologie n'enlève rien au caractère éthique et légal de la veille et contribue, de surcroît, à son optimisation.

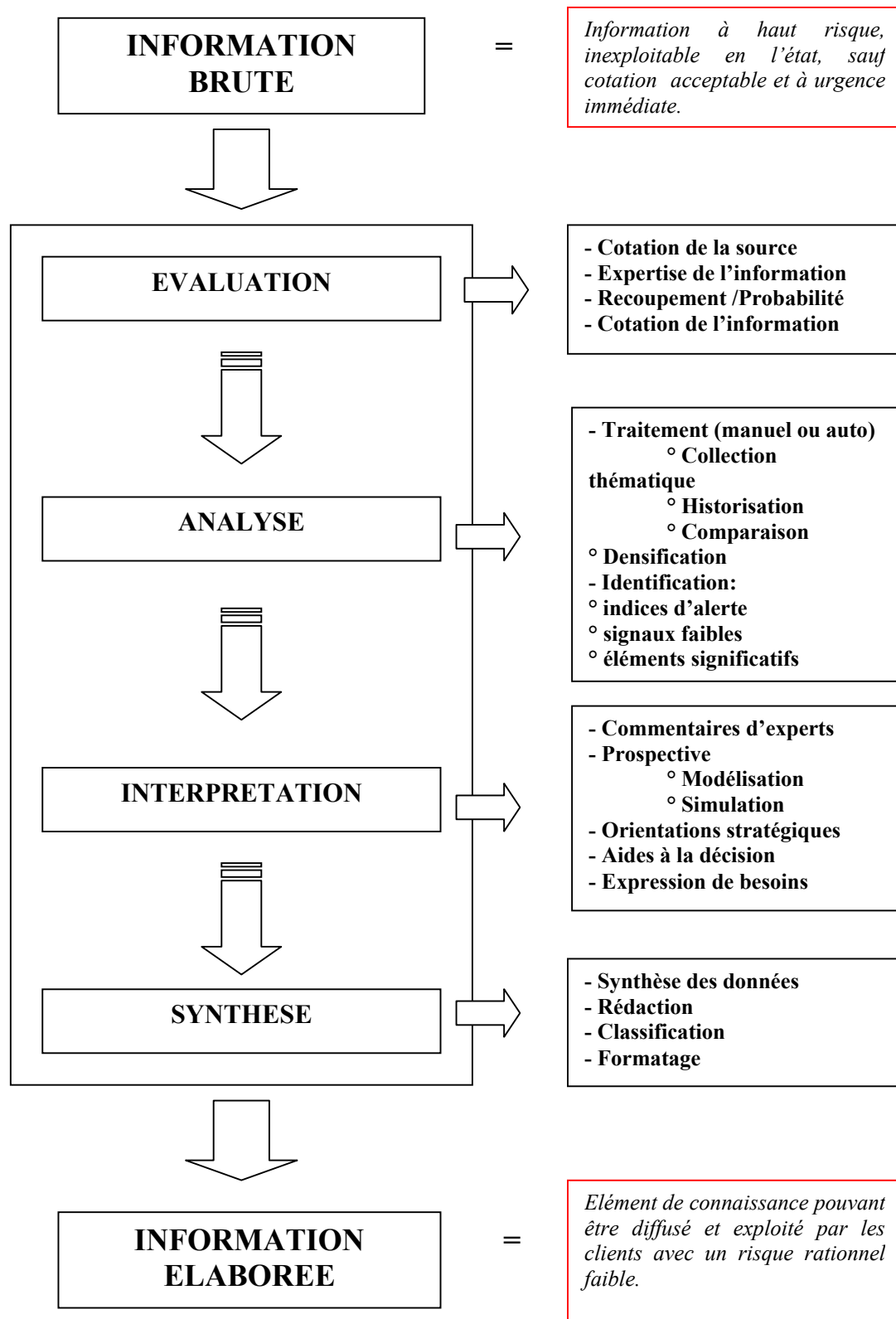


Figure 14 : Processus théorique d'exploitation de l'information

3.5 Synthèse du chapitre 3

3.5.1 *Le renseignement et la veille*

Le transfert du modèle du renseignement vers le modèle de la veille se fonde à la fois sur des analogies, des expériences, des cultures qui peuvent heurter aussi bien l'univers des hommes de sciences (universitaires) que des hommes de terrain.

La méthodologie de veille et les outils développés dans le monde scientifique, au début des années 90, repose ainsi sur une attitude positive au terme de laquelle on parle plus volontiers d'innovation et d'opportunités que de menace et de sécurité. Le **monde scientifique** veut feindre d'ignorer, exception faite des sciences de gestion et du courant de pensée stratégique, le rapport de force réel et parfois violent que génère la lutte concurrentielle, faisant preuve à l'occasion d'un angélisme « désarmant ».

Dans ce contexte, le terme de veille semble alors le plus approprié dans l'optique intellectuelle et non opérationnelle d'une *mise en perspective de l'information rétrospective*. Louable attitude qui conduit à adopter une posture de dynamique intellectuelle et de neutralité immobile, typiquement française (Labouërie, 2001), omettant le facteur de compression du temps qui opère déjà la révolution vers le village planétaire, ouvrant les fameuses autoroutes de l'information (Al Gore, 1994). Alors que les Américains développent le concept de guerre de l'information (« Information warfare » ou « Infowar ») dans le laboratoire de la guerre du Golfe, la réorientation des activités de renseignement vers l'économie, terrain sur lequel semble glisser l'affrontement des nations après la chute du Mur de Berlin, n'a pas encore éveillé l'intérêt de la presse. Le Japon est considéré comme l'exemple du dynamisme de l'exploitation « démilitarisée » de l'information et il ne semble pas opportun d'aborder les questions d'espionnage industriel, la lutte de Boeing contre Airbus, de la NASA contre Arianespace.

L'approche pacifique va faire long feu face à la complexité d'un monde décidément peu enclin à vivre en paix. L'utopie d'un espace informationnel, fondée par Paul Otlet, créateur et animateur de l'Institut international de la bibliographie à l'orée du XX^{ème} siècle, sera presque un siècle plus tard relayée par l'utopie de l'espace « Internet ».

Que le choix se porte sur les termes veille ou vigilance, Labou rie (2001) condamne la passivité qui tend vers une attitude minimale et une organisation incomplète. Pour autant, face à la réalité d'une pensée unique (Lacoste, 1997) et de l'hégémonie économique américaine (Mattelard, 2000), le modèle du renseignement, dont la réorientation économique a fait suite à la fin de la guerre froide, n'est pas accueilli favorablement dans la communauté tranquille de la veille (Pateyron, 1998). Il ne constitue pas selon certains auteurs un modèle de référence, la notion de renseignement économique n'étant qu'un faux débat, la politique économique d'un pays ne pouvant reposer uniquement sur l'amélioration de la collecte, du traitement et de la diffusion de l'information (Chaix et al, 1997). La création d'une Ecole de guerre économique, qui prône une approche opérationnelle sur la base de scénarios délibérément guerriers, est saluée négativement par les journaux français (Labou rie, 2001) et illustre bien le rejet d'une approche trop militaire, non seulement par la communauté scientifique mais également par la société française qui aspire par nature à vivre en paix.

Nous avons toutefois montré dans ce chapitre que la veille, quel que soit son courant d'origine, est intimement liée au renseignement, au sens de recherche et de traitement d'information. Nous considérons comme des preuves évidentes le parallèle méthodologique, les similitudes conceptuelles et jusqu'aux principes vus au §2.6 et que nous aurions pu reproduire ici comme une redite.

La veille a évolué à travers un apport universitaire très riche, mais nous avons vu également que la recherche fut bien souvent inspirée, voire initiée, par les services de renseignement.

Avec le temps certains « dogmatismes » sont tombés et les deux courants ont fini par se rejoindre. L'interdisciplinarité des problématiques informationnelles et la nécessité de faire adopter un modèle aux acteurs socio-économique ont sans doute fini par avoir raison, pour un temps, des guerres de chapelles si typiquement nationales.

Mais après avoir disserté sur la maturité de la veille, une autre difficulté nous attend, celle de l'appropriation du concept par les **décideurs**, autrement dit le transfert des connaissances et des technologies vers le monde des organisations.

La recherche d'information, à travers les méthodes de veille ou de renseignement, ressemble parfois à une activité réservée à des passionnés animés par la même curiosité intellectuelle, héritiers d'une tradition documentaire à laquelle on souhaiterait donner une image nouvelle, plus dynamique, plus gratifiante. Nous l'avons vu pour le renseignement, l'information n'a de valeur que si elle est jugée pertinente, communiquée et utilisée par les décideurs. Or les barrières existantes, dressées par la force de l'ignorance et par l'absence de culture informationnelle, favorisent parfois le confinement et le repli de ces activités sur elles-mêmes au point de n'être plus que des systèmes autarciques de production d'information, déconnectés de la réalité politique et donc du pouvoir qui est sensé les diriger.

La veille aurait-elle été conçue ou perçue comme un dispositif technique à la mode ? Serait-elle animée par des spécialistes de l'information documentaire prisonniers d'une abstraction ou isolés dans une bulle informationnelle ? Ne serait-elle au fond qu'un avatar du traditionnel service de documentation ? Tôt ou tard, le phénomène de mode pourrait s'estomper et la veille serait alors condamnée à disparaître, faute d'une réelle utilisation par les décideurs.

De l'incompréhension à l'abandon, les risques liés à la phase de reconnaissance d'un concept sont nombreux. Une sorte de militantisme de la veille a donc vu le jour, dont la mobilisation permanente a eu raison, du moins en partie, du scepticisme de certains dirigeants de grandes entreprises. Pour autant, la veille, en tant que dispositif technique de recherche d'information, apparaît comme un nouvel outil dont il faut apprendre à se servir, mais à quelle fin ? Le défi semble impossible car l'apprentissage demande du temps et de l'argent, et seules les grandes entreprises sont en mesure de le relever.

Il faut alors développer et adapter le concept, en sorte que son usage soit avéré et son utilité reconnue. Autrement dit, il est indispensable d'intégrer le système de veille au système de décision et de l'y maintenir. Mais au-delà du simple dispositif technique, la veille doit s'inscrire dans un cadre plus global de solutions, non plus seulement décisionnelles, mais également initiatrices ou incitatrices de l'action stratégique.

C'est encore à partir du renseignement que nous esquisserons un modèle : la fonction renseignement comprend en effet, comme nous l'avons vu, des aspects qui s'étendent au-delà de l'aide à la décision. Par ses dimensions offensives, défensives et actives, le renseignement apporte au décideur des solutions non seulement face à l'incertitude d'une situation environnementale, mais également des solutions de défense et de contre-action indispensables au maintien de sa position concurrentielle. Cette approche globale par le renseignement permet à la veille d'évoluer d'un concept relativement figé, la « *mise en perspective d'informations rétrospectives* » (§3.2.2.1), vers un concept plus opérationnel que nous pourrions qualifier de « *mise en perspective dynamique de l'information* ». Ce concept est précisément celui de l'intelligence économique que nous allons à présent étudier.

3.5.2 Vers le concept d'intelligence économique

Conscients des menaces auxquelles risquait inévitablement d'être confrontée notre société à l'ère de l'information de masse, le gouvernement français a cherché dès le début des années 90, avec le concours de l'ensemble des acteurs socio-économiques, à mettre en place un modèle national prenant en compte l'ensemble des facteurs stratégiques liés à la mondialisation de l'économie.

La France, en quête d'un modèle consensuel, entre un savoir développé par les universitaires et le savoir-faire des services de renseignement, réussit à mobiliser et à fédérer des énergies positives afin de créer un courant politique favorable. En 1994, le Commissariat au Plan rend un rapport, sous la direction d'Henri Martre, d'où son appellation de « *Rapport Martre* », préconisant l'adoption d'un modèle fondé à la fois sur le concept de veille et sur les méthodologies du renseignement, au sens dynamique du terme. Ce modèle est baptisé « *intelligence économique* », définie comme « *l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques, en vue de son exploitation à des fins stratégiques et opérationnelles. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de*

qualité, de délais et de coût. » (Martre, 1994). Nous proposons d'en étudier les fondements théoriques et pratiques dans la seconde partie.

Conclusion de la première partie

L'autonomie informationnelle

Dans cette première partie, nous avons souhaité souligner le fait que l'information, considérée comme un fluide essentiel dans la vie des sociétés modernes, ne peut être « absorbée » comme un simple produit de consommation. Il était nécessaire, à travers les notions de désinformation ou de surinformation, de souligner combien l'usage de l'information peut s'avérer dangereux si l'on n'observe pas quelques principes d'ordre écologique. Il en a découlé logiquement la nécessité pour les organisations de développer des systèmes de filtrage et d'analyse de l'information au même titre que l'eau que nous buvons. Puis nous avons montré que cette information peut constituer une arme et qu'en ces termes il y a lieu de s'en protéger. Enfin, il est apparu que la société de l'information est une réalité construite par l'homme afin de réduire ses propres incertitudes et qu'à ce titre, la recherche d'information est devenu un phénomène très prégnant aussi bien dans la vie courante qu'au sein des organisations. Élément stratégique de la visibilité des entreprises comme des pouvoirs politiques, l'information appelle à une structuration des activités concernant sa collecte et son exploitation en vue d'éclairer les décideurs que nous sommes tous, quel que soit le niveau de nos décisions et la portée de nos actes. C'est ce que nous avons défini comme l'autonomie informationnelle.

Le renseignement

On dit du renseignement que contrairement à une autre affirmation populaire, il est le plus vieux métier du monde. Au-delà des clins d'œil grivois d'instructeur parachutiste ou des clichés bibliques d'une aristocratie de l'espionnage, il est indéniable que cette fonction d'Etat présente un caractère historique qu'il serait illogique de ne pas étudier dans une problématique informationnelle.

Nous avons vu que les méthodologies de traitement ont été développées dans une perspective opérationnelle et stratégique et qu'elles méritent à bien des égards

qu'on les étudie au profit d'une optimisation des processus de recherche et d'exploitation de l'information ouverte.

La veille

Le concept actuel de veille trouve son origine dans l'étude des pratiques des services de renseignement, mais elle est également le fruit d'une évolution scientifique qui s'est opérée sur une période d'à peine une décennie.

Dans une première étape de sa construction, deux courants se sont rejoints, l'un émanant des sciences gestion, l'autre des sciences de l'information et de la documentation. Le premier courant concernait en effet la gestion de l'information en entreprise et le second permettait d'entrevoir le développement de la scientométrie vers l'usage d'outils infométriques appliqués à l'environnement de l'entreprise. Deux courants aussi convergents ne pouvaient rester longtemps sans se rencontrer.

La seconde étape de la construction a été le croisement fertile de l'approche empirique de la veille avec le savoir-faire méthodologique des services de renseignement. La notion de cycle de renseignement a ainsi contribué à rationaliser le dispositif de collecte et de traitement de l'information et nous avons vu que la méthodologie des services de renseignement, en matière d'exploitation de l'information, ne remet pas en cause la nature légale et ouverte de l'activité de veille.

Mais le renseignement est plus qu'un simple dispositif de recherche et de traitement d'information, c'est aussi un véritable outil stratégique, à la fois offensif et défensif. En ce sens, il entraîne une prise de conscience de la nécessité de considérer l'environnement non seulement dans une optique purement « écologique », comme pourrait être qualifiée l'approche théorique de la veille, mais également dans une optique opérationnelle et stratégique, tel que le ressentent aujourd'hui les entreprises.

Ce modèle évolutif de la veille et du renseignement est ce que l'on appelle « l'intelligence économique ».

DEUXIEME PARTIE

L'intelligence économique dans les entreprises

4 Une théorie de l'intelligence économique

4.1 Définition du concept

4.1.1 Introduction historique

On ne peut parler l'intelligence économique en France sans évoquer les pratiques des manufactures françaises lors de la première révolution industrielle, ou celles des banques en matière de renseignement économique et d'influence dans le cadre des relations stratégiques internationales. On cite couramment Michelin qui s'appropriera une invention juridiquement mal protégée par Goodyear (Martre, 1994). Il semble toutefois que ces pratiques, couvertes par le secret des affaires et par une culture du non dit, n'aient pas été formalisées et restent de fait assez anecdotiques.

En France, où l'intervention de l'Etat a entraîné le développement des entreprises nationalisées et un style de management fortement empreint de l'esprit de corps développé dans les grandes écoles, le renseignement économique s'est longtemps organisé autour des prestations occasionnelles des services de renseignement. Les exemples ne manquent pas de ce que certains auteurs ont qualifié de « pillage technologique » l'activité des services français à l'étranger (Schweizer, 1993) et la pratique n'est pas démentie par les directeurs des services secrets (Marion, 1991), (Silberzahn, 1995). Les anecdotes romanesques de Le Roy Finville et de son équipe du Sdece (Bernert, 1980), siphonnant les réservoirs d'avion russes, ou déroband un réacteur de Tupolev le temps d'un week-end pour permettre à une équipe d'ingénieurs de l'étudier, constituent sans doute les premières expériences recensées en matière de « reverse engineering ».

Les méthodes peu orthodoxes exposées ici sont évidemment fort éloignées des principes éthiques et légaux qui fondent l'intelligence économique. Pour autant, elles sont à l'origine d'une longue tradition dans les relations particulières qui lient l'Etat et les entreprises par l'intermédiaire des services de renseignement.

4.1.1.1 Une rupture nécessaire

De telles pratiques se poursuivent-elles de nos jours ? Nous serions tentés de répondre par l'affirmative, notamment dans le cadre des grandes entreprises traditionnelles, ou du complexe militaro-industriel, favorisés par les réseaux relationnels entretenus entre les grands corps (Martre, 1994). Cependant, il semble que l'évolution des grandes entreprises, dans un contexte de mondialisation, rende plus problématique l'intervention des services de l'Etat. Le fait est renforcé par le phénomène de libre concurrence qui a progressivement mis fin aux situations de monopole, lesquelles rendaient possibles de telles coopérations.

La rupture semble donc inévitable avec la pratique traditionnelle du « coup de pouce » aux entreprises nationales en matière de renseignement. Le fait que les services de renseignement se soient tournés vers les méthodologies de recherche d'information ouverte, suivant leurs propres objectifs, ne les détourne en rien de leur spécialité qui reste l'espionnage, lequel occupe une place à part dans la pratique du renseignement économique de niveau gouvernemental. On peut cependant avancer que dans la masse d'informations traitées, certaines peuvent intéresser les entreprises, d'autres peuvent être collectées par hasard et l'on aurait tort alors de ne pas les transmettre à qui pourrait s'en servir. On peut en revanche émettre un doute sur le fait que des objectifs microéconomiques d'intérêts privés puissent être inscrits dans les plans de recherche d'information d'organisations gouvernementales relevant de la Défense nationale.

L'avènement d'une ère de service aux entreprises ne peut, d'un point de vue statutaire, devenir le fait des hommes de l'ombre qui se transformeraient en commis des grandes entreprises, travail qui n'entre pas dans leurs attributions et qui risquerait de soulever un certain mécontentement au sein de la communauté. L'éthique de l'agent de renseignement, fonctionnaire de l'Etat, en dehors de quelques réflexes compréhensibles de patriotisme économique, est en principe fort

éloignée des considérations mercantiles, nous l'avons vu dans le chapitre sur le renseignement. La prégnance d'une culture militaire, où la notion de service des intérêts nationaux ou collectifs est antithétique de celle des intérêts privés ou individuels, n'est probablement pas étrangère à cet état d'esprit.

Le développement d'officines de renseignement privées, notamment outre-Atlantique, illustre l'émergence d'un marché du renseignement d'entreprises auquel les hommes de l'ombre peuvent prendre une part non négligeable compte tenu de leurs savoir-faire⁵⁵. Il est possible, mais cela reste une hypothèse, que les services secrets aient pratiqué une forme d'essaimage, au moins au début, afin d'encourager les entreprises à solliciter ces organismes en lieu et place des services d'Etat⁵⁶.

Pour Martre (1994), le transfert des compétences vers les officines privées a probablement entretenu l'idée, chez les chefs d'entreprise en proie à une méconnaissance de la nature et des enjeux du renseignement économique, que la recherche d'information était avant tout une affaire de spécialistes. Face aux difficultés rencontrées par les entreprises, Besson et Possin (2001) confirment que le renseignement économique est devenu un métier fait par d'autres.

4.1.1.2 Le « Rapport Martre »

Le Rapport Martre, publié en 1994, fonde la base de l'intelligence économique en France, dont il donne la définition suivante : *« ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques, en vue de son exploitation à des fins stratégiques et opérationnelles. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût. »* (Martre, 1994)

Les auteurs poursuivent en précisant que *« la notion d'intelligence économique implique le dépassement des actions partielles désignées par les vocables de documentation, de veille, de protection du patrimoine concurrentiel,*

⁵⁵ Nous précisons, à l'instar de Grandval (2000), que ces officines ont essentiellement vocation à produire du renseignement, notamment par le biais des enquêtes, ou à conduire des actions grises, et que les agents de renseignement reconvertis ne sont pas des spécialistes de la problématique économique des entreprises.

⁵⁶ Il semble en effet que les premières sociétés, comme Intelco, aient vu le jour sous l'égide de sociétés fortement liées à l'appareil d'Etat.

d'influence. Ce dépassement résulte de l'intention stratégique et tactique, qui doit présider au pilotage des actions partielles et au succès des actions concernées, ainsi que de l'interaction entre tous les niveaux de l'activité, auxquels s'exerce la fonction d'intelligence économique : depuis la base (interne à l'entreprise) en passant par les niveaux intermédiaires (interprofessionnels, locaux), jusqu'aux niveaux nationaux (stratégies concertées entre différents centres de décision), transnationaux (groupes multinationaux) ou internationaux (stratégie d'influence des Etats-nations).»

4.1.1.3 L'émergence d'un système national

Avec le *Rapport Martre*, l'Etat prend une remarquable initiative puisqu'elle marque l'émergence d'un système national d'intelligence économique, sur la base d'une concertation public-privé. Ce rapport du Commissariat au Plan est le fruit d'une commission d'experts d'horizons divers, parmi lesquels on trouve :

- les grands corps de l'Etat, notamment les ministères de l'Industrie, de l'Intérieur, de la Défense ;
- les organismes consulaires, notamment l'Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie ;
- de grandes entreprises fortement liées au réseau étatique et dont les dirigeants sont généralement issus des grands corps de l'Etat (exemple du complexe militaro-industriel) ;
- des sociétés de consultants dont certaines sont dirigées par d'anciens officiers de l'armée et dont la signature se retrouve notamment dans une terminologie empreinte de vocabulaire militaire.

Le *Rapport Martre* semble s'inscrire dans l'histoire comme un double message adressé par les pouvoirs publics à l'ensemble des entreprises à l'heure de la mondialisation : il est urgent de prendre en compte la dimension informationnelle dans la dynamique concurrentielle des entreprises, mais en même temps l'Etat ne peut pas prendre en compte la part intrinsèque des entreprises dans la résolution de leurs problématiques informationnelles. L'Etat assume par conséquent ses fonctions d'initiateur, d'organisateur, de protecteur du système mais il est

vivement conseillé à chacun d'assumer à son niveau la part qui lui revient. Cette hypothèse est confirmée par Pautrat (1995) : « *Il revient à l'Etat de penser plus encore ses missions de recueil, d'exploitation et de diffusion de l'information, au rythme de la concurrence (...) Toutefois, aujourd'hui, l'efficacité des réponses ne peut advenir qu'au travers d'une responsabilité collective et partagée entre l'Etat et les entreprises dans le domaine du renseignement ouvert (...) Il revient à l'Etat et aux entreprises de dynamiser le cycle de l'information pour atteindre à l'élaboration de stratégies communes : il s'agit là de l'une des fonctions majeures de l'intelligence économique* ». En somme, la naissance de l'intelligence économique pourrait traduire la nécessaire rupture d'un système d'état-providence condamné par l'évolution du contexte géo-économique et dont la vague de privatisation des entreprises nationales ne serait qu'une illustration. Le constat serait abrupt si l'on omettait d'ajouter que la part de l'Etat consiste tout de même à centraliser le plus d'information possible au profit des entreprises, par l'intermédiaire des administrations et des services publics.

Le système d'intelligence économique français, tel qu'il est décrit dans le *Rapport Martre*, repose sur un double héritage : d'une part, les pratiques historiques non formalisées des entreprises françaises. D'autre part, le savoir-faire de l'Etat dans le domaine de la gestion des enjeux géo-économiques internationaux. Baumard et Harbulot (1997) avancent que « *l'entreprise n'est pas à l'origine de la réflexion sur l'intelligence économique mais que le management offensif et défensif de l'information est né de la confrontation des intérêts de puissance qui jalonne les grandes étapes de la mondialisation des échanges* ». Ils se réfèrent aux travaux de Wilensky (1967) sur l'intelligence organisationnelle dont la problématique de concertation public/privé anticipe de plus de vingt ans la démarche française qui semble s'en être inspiré.

La spécificité du système français, selon Martre (1994), tient aux relations traditionnellement étroites entre les entreprises et les pouvoirs publics, à la centralisation de l'Etat, à l'élitisme des grands corps qui contribuent à créer et entretenir ces relations. Ce système favorise a priori le transfert des savoirs vers les grandes entreprises mais il tend à laisser les petites et moyennes organisations à l'écart, faute de canaux adéquats. Cette situation semble avoir été en partie

résolue, sur le plan théorique, par la création de canaux via le réseau des chambres de commerce et d'industrie. Nous traiterons cette partie ultérieurement.

La figure n°15, illustre bien cette spécificité à travers le schéma de l'intelligence économique dans l'économie française. Cette figure est emblématique de la centralisation de l'Etat et de la place de chaque acteur dans une structure en forme de constellation. On note la forte proximité de la nébuleuse « Groupes industriels-banques-assurances » ainsi que celle du complexe militaro-industriel, lequel est visiblement en interaction avec les services spéciaux. En revanche, les Pme apparaissent fort éloignées de l'Etat mais très proches des collectivités territoriales.

La figure n°16, extraite du *Rapport Martre*, permet de comprendre le système national d'intelligence économique. Une simple analyse visuelle des surfaces consacrées de l'organigramme laisse imaginer la volonté forte du pouvoir politique dans le domaine de la sécurité économique ainsi que la prégnance des institutions dans l'organisation du système d'intelligence économique. Les acteurs de proximité, comparativement plus nombreux que les acteurs politiques, apparaissent sur moins d'un dixième de la surface totale.

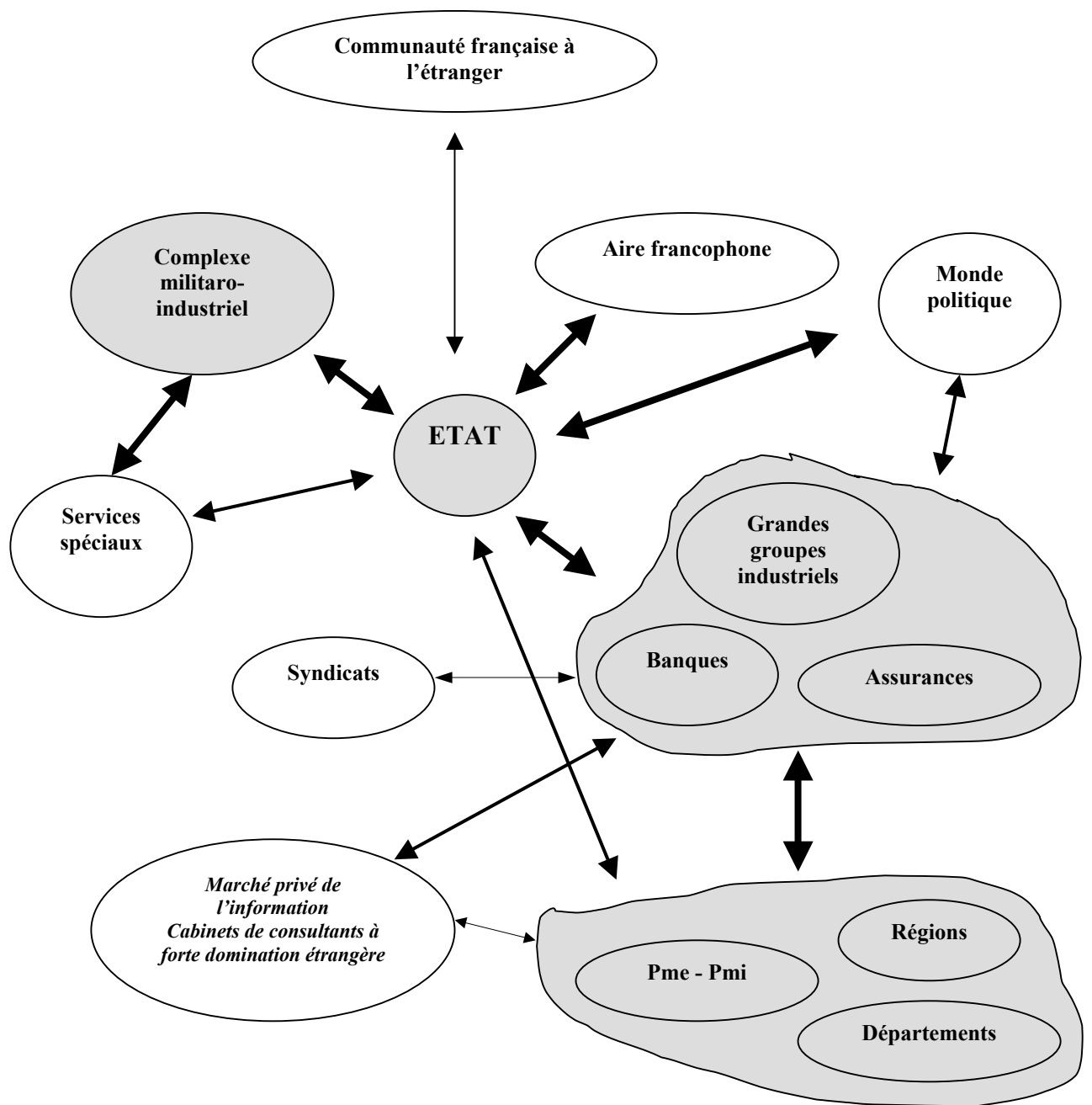


Figure 15: L'intelligence économique dans l'économie française (Source Martre (1994) - copyright Intelco/Cogepag)

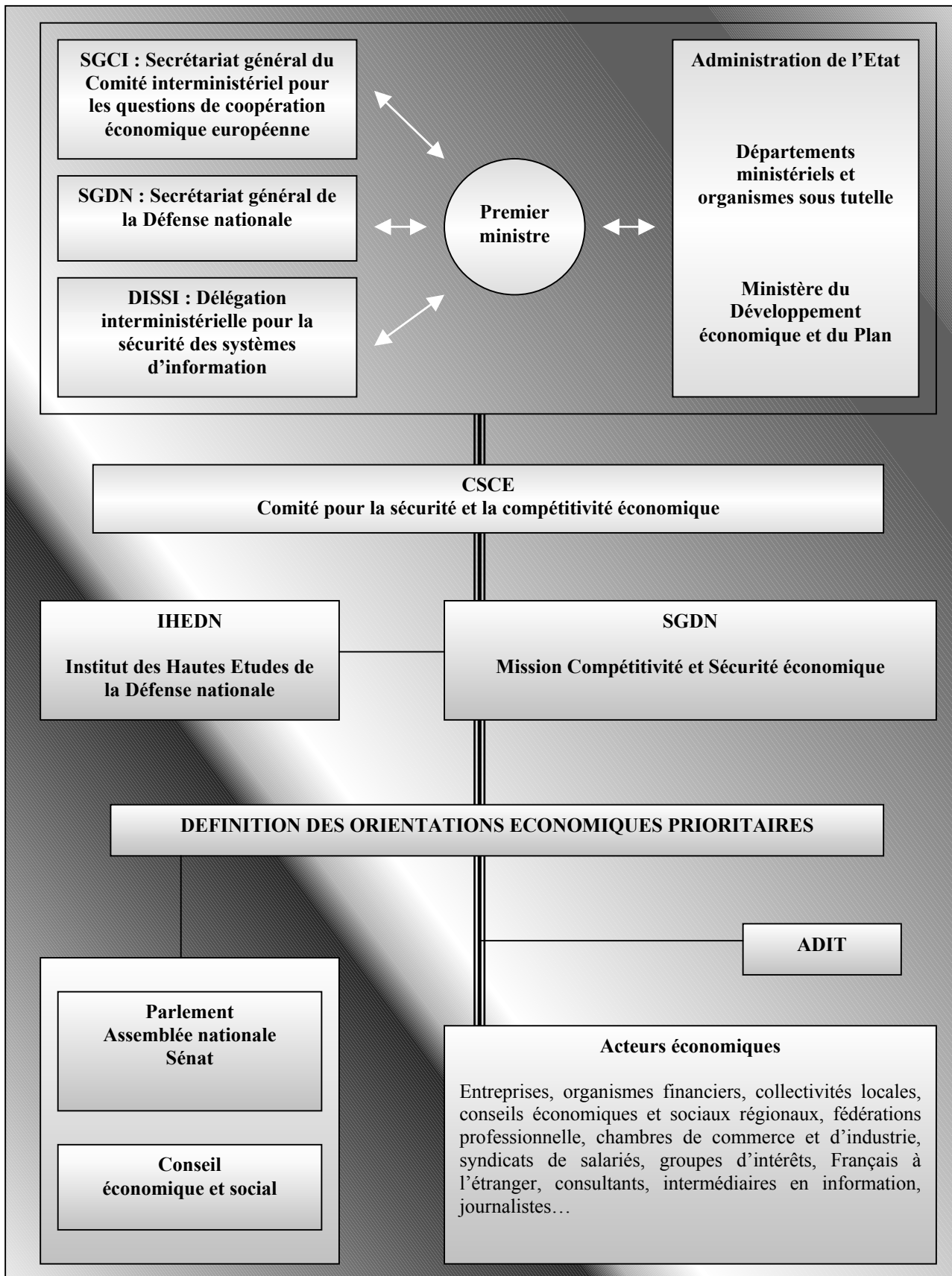


Figure 16: Schéma global du modèle d'intelligence économique français (source : Achard et Bernat (1998) d'après Intelco)

4.1.1.4 Généalogie de l'intelligence économique

Nous avons vu que le renseignement peut être envisagé comme un concept générique ayant apporté les bases méthodologiques au concept de veille. Il reste à montrer le lien qui existe entre le renseignement et l'intelligence économique. Dans une approche systémique, nous ne saurions toutefois tracer une ligne d'évolution qui partirait du renseignement comme concept originel pour aboutir à l'intelligence économique comme concept finalisé. L'intelligence économique est le fruit d'une « généalogie » plus complexe, au terme de laquelle le renseignement apparaît comme un « aïeul ». C'est pourquoi nous dressons un tableau d'évolution montrant l'intelligence économique dans sa perspective transdisciplinaire. La figure n°17 montre ce schéma d'évolution au terme duquel on peut définir l'intelligence économique comme un système issu de divers champs et disciplines scientifiques, et combinant une méthodologie, une organisation et des outils.

La lecture de ce schéma permet de comprendre la diversité des approches conceptuelles, d'expliquer les différences constatées et de souligner l'inutilité d'une éventuelle revendication d'ordre patrimonial.

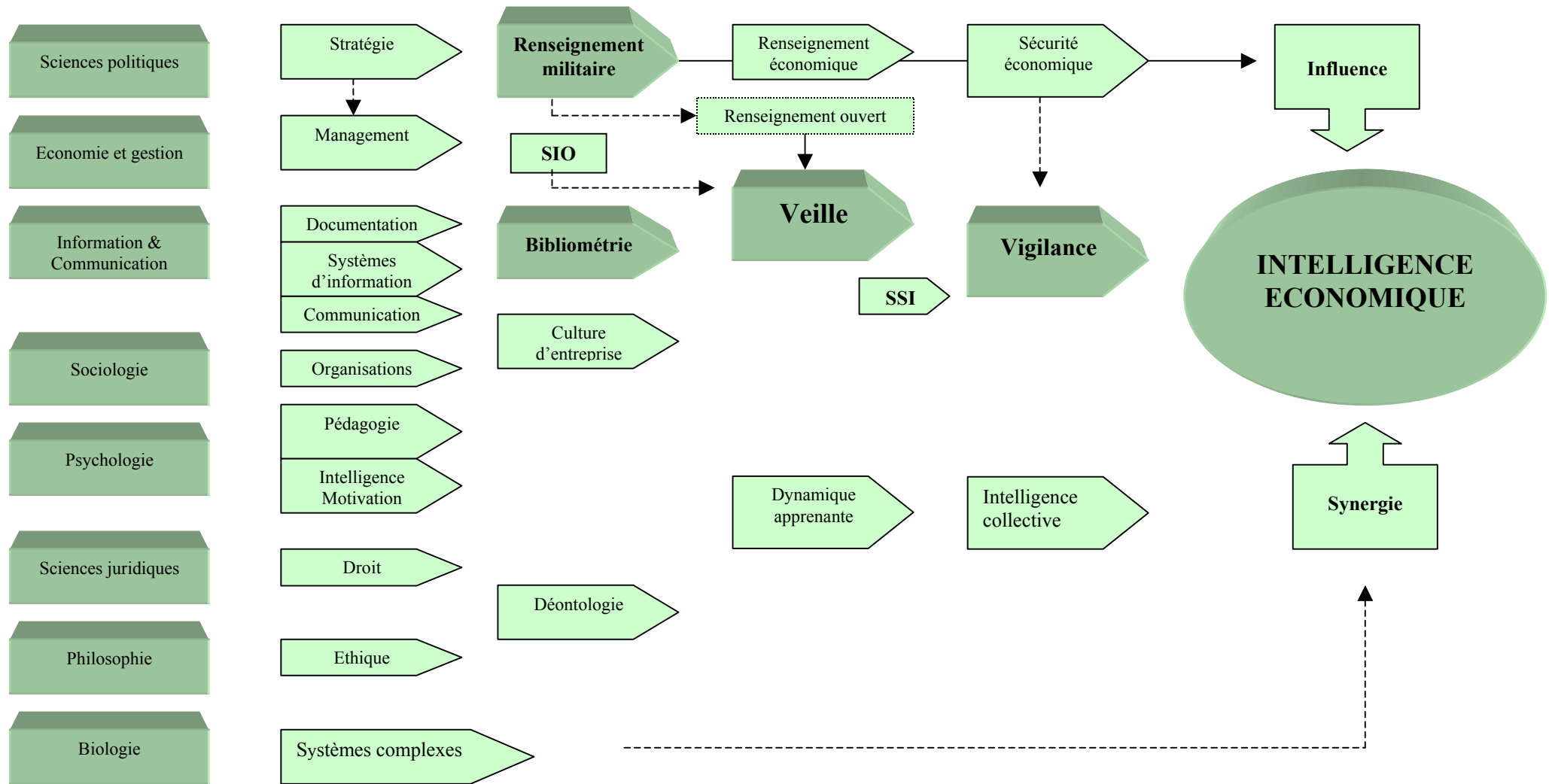


Figure 17: L'intelligence économique, une évolution transdisciplinaire

4.1.2 Approche sémantique et conceptuelle

4.1.2.1 La polysémie du terme

Le terme « intelligence » peut être interprété de différentes manières selon la sensibilité linguistique des individus. Luhn (1958) considère que « *tout système de communication servant à la conduite des affaires, au sens large, peut être considéré comme un système d'intelligence* ». L'auteur définit la notion d'intelligence, dans un sens général, comme « *la capacité à appréhender les interrelations entre des faits disponibles de manière à guider l'action vers un but désiré* ». Pour Simon (1960), l'activité d'intelligence est « *la première phase du processus de la décision : explorer l'environnement pour identifier les situations appelant décision* ». Labouérie (2001) note l'ambiguïté du terme suivant la culture dont il procède. D'un côté une tendance française à situer l'intelligence au niveau de la capacité cérébrale de l'individu, de l'autre une tendance anglo-saxonne fondée sur la capacité à orienter l'action par une connaissance pratique des éléments constituant de toute situation. L'acception anglo-saxonne, qui signifie « renseignement », serait en fait l'héritière d'une seconde acception française, datant du seizième siècle, et qui aborde la notion d'intelligence au sens d'entente secrète : on parle d'intelligence avec l'ennemi, terme qui renvoie à la notion même d'espionnage. Ainsi, pour Larivet (2000), l'intérêt du concept réside dans ses multiples facettes, qui s'enrichissent et se complètent.

Les travaux sur l'intelligence montrent à quel point le concept est varié. On se réfèrera notamment à la théorie de l'intelligence multiple (Gardner, 1996) à travers laquelle l'individu dispose non pas d'une intelligence générale mais d'intelligences multiples (musicale, kinesthésique, logico-mathématique, langagière, interpersonnelle, etc.) plus ou moins développées. Cette théorie nous intéressera ultérieurement dans l'approche que nous aurons de l'intelligence informationnelle.

Pour Achard et Bernat (1998), le concept d'intelligence tient à la fois de la capacité à analyser des problèmes complexes plus ou moins rapidement et de la capacité à synthétiser et à créer des schémas nouveaux. Les auteurs résument ainsi leur définition : capacité d'analyse et de synthèse tournée vers l'action. Poussant

l'analyse, ils définissent une typologie de l'intelligence (tableau n°15) qui expose d'une manière générale les principes de l'intelligence que l'on retrouve dans le concept d'intelligence économique. Ce tableau comprend en effet l'ensemble des repères nécessaires à une activité de traitement de l'information. C'est la raison pour laquelle nous nous proposons de l'adopter comme référentiel dans les problématiques d'appropriation du concept d'intelligence.

TYPE D'INTELLIGENCE	Intelligence analytique	Intelligence créative	Intelligence pratique	Intelligence interpersonnelle
FONCTIONS	<i>Comparaison Jugement Evaluation Analyse</i>	<i>Imagination Hypothèse Invention Création</i>	<i>Application Utilisation Concrétisation Action</i>	<i>Compréhension Partage Motivation Organisation</i>

Tableau 15: Les différents types d'intelligence d'après Achard et Bernat (1998)

4.1.2.2 Polémique autour d'un concept

Le choix du terme « intelligence économique » a soulevé d'emblée un problème d'ordre sémantique. Pateyron (1998), très réservé, y voit l'empreinte militaire des méthodologies du renseignement, indignes selon lui des pratiques en entreprises. Larivet (2000) explique cette réserve par le recours à la métaphore militaire que l'on retrouve tout au long du *Rapport Martre* et qui, selon l'auteur, peut se révéler un frein à la démarche en entreprise en contribuant à une confusion latente entre l'intelligence économique et l'espionnage industriel. Bien que ces organigrammes des systèmes d'intelligence économique n'omettent pas les services secrets, le *Rapport Martre* se défend d'un tel usage en précisant que le terme renseignement n'a justement pas été choisi en raison même de ses connotations militaires et policières. Cet aveu semble toutefois fonder l'idée d'un emploi euphémique du terme intelligence, aux dépens de celui de veille qui semblait mieux correspondre aux sensibilités des entreprises françaises, du moins à cette époque. Ce constat ne constitue cependant pas une réalité intangible dans la mesure où, rappelons-le, un militantisme des veilleurs s'est développé dans la communauté scientifique et industrielle dès le début des années 90. On peut émettre l'hypothèse que l'adoption d'un nouveau terme, dont on a vu qu'il constitue un espace sémantique

très riche, a suscité de vives réactions de réticence, en particulier chez les défenseurs de la thèse d'une origine académique de la veille.

Cette thèse est dénoncée par Baumard et Harbulot (1997) pour qui, toujours en référence à Wilensky (1967), « *contrairement aux idées reçues, les premiers écrits sur le rôle offensif de l'information ouverte dans un enjeu économique ne sont pas le fruit d'une réflexion académique sur la démarche productive et concurrentielle de l'entreprise. Ils sont le résultat de travaux très précis sur les enjeux non militaires des Etats-Nations* ». Une recherche bibliographique permet en effet de confirmer que les travaux de Wilensky reposent sur l'étude de l'organisation nationale du renseignement américain (Organisational Intelligence). Pour Larivet (2001), l'approche académique française se réfère, aussi loin qu'on puisse remonter dans l'histoire de la littérature, à Luhn (1958). Ingénieur de recherche chez IBM, considéré aux Etats-Unis comme un des pionniers des sciences de l'information et de la communication (Gantt, 1999), l'auteur est un ancien officier des transmissions de l'armée allemande durant la Première guerre mondiale. De même Simon (1960), se réfère au vocabulaire militaire pour définir l'intelligence. Il n'y a donc pas d'ambiguïté sur l'origine et le développement d'inspiration militaire du concept de veille. D'ailleurs, certains auteurs n'hésitent pas à parler de « renseignement ouvert » (Pautrat, 1995) ou à affirmer, tel Martinet (1995) : « *le mot intelligence (...) est à prendre bien sûr au sens au sens anglais du terme, c'est à dire de renseignement. L'intelligence économique est donc en fait le renseignement industriel* ». L'auteur explique que le choix ne s'est pas porté sur le terme renseignement parce que « *renseignement fait un peu militaire, voire espionnage et a des relents sulfureux de pratiques douteuses qui ont tout de suite effrayé les entreprises françaises (...)* Pour anoblir le mot et camoufler ces aspects est donc venue dans la littérature au début des années 90 sa traduction anglaise « *intelligence* », qui a d'autant mieux été acceptée que le mot, en français, a un beau sens ».

4.1.2.3 *Les limites du Rapport Martre*

Le *Rapport Martre* a été conçu comme un ensemble de repères sur lequel repose le socle théorique de l'intelligence économique en France. Il apporte un certain nombre de définitions que nous allons à présent étudier.

La première de ces définitions est celle de système d'intelligence économique considéré comme « *l'ensemble des pratiques et des stratégies d'utilisation de l'information utile, développées au sein d'un pays à ses différents niveaux d'organisation : celui de l'Etat, du gouvernement, de l'industrie, des entreprises, de l'éducation, et même de la population* ». Cette définition systémique décline les niveaux organisationnels et pose les bases de l'autonomie informationnelle que nous avons évoquée en première partie. Cette vision « d'en haut » conforte l'idée d'une démarche fortement incitatrice de l'Etat dans le sens d'une appropriation du concept par les acteurs mais elle n'en donne pas explicitement les modalités pratiques.

La seconde définition est celle d'ingénierie stratégique de l'information, définie comme « *la mise en œuvre de l'ensemble des sous-systèmes qui compose le système d'intelligence économique d'un pays* ». La veille technologique est présentée comme l'un de ces sous-systèmes les plus connus. Cette vision verticale laisse supposer un ensemble de sous-systèmes décloisonnés et pilotés ou coordonnés par une entité nationale dans le cadre d'une politique collective de sécurité économique. Cette vision semble toutefois utopique compte tenu de la principale caractéristique du système français qui est, selon Martre (1994), sa disparité et son manque d'homogénéité que les auteurs du rapport attribuent à une culture nationale fondée sur l'individualisme.

L'ingénierie stratégique de l'information apparaît comme une définition secondaire de l'intelligence économique ou de la veille, selon que l'on choisit l'une ou l'autre comme ensemble de définition, ce qui contribue à entretenir une certaine confusion.

On trouve dans le rapport la notion de modèle d'intelligence économique qui peut être défini à partir de trois conditions : permanence des pratiques, continuité dans la mise en œuvre des techniques et pérennité dans les stratégies mises en œuvre.

Cette définition n'a pas été approfondie et entretient elle aussi une logique floue dans le concept d'intelligence économique.

L'espace sémantique du *Rapport Martre* est donc relativement confus et flou. A la décharge du groupe de travail, qui a eu le mérite d'inciter officiellement les acteurs à développer la recherche dans ce domaine, ce document ne pouvait être l'expression d'un modèle abouti. D'une manière plus générale, nous constaterons par la suite le manque de rigueur scientifique et le désaccord apparent des auteurs de la littérature consacrée quant au choix d'une terminologie commune. Ce problème constitue, selon nous, l'un des freins à toute tentative d'appropriation du concept, comme nous le verrons au chapitre 6.

4.1.2.4 De la profusion à la confusion

Dès lors les acteurs ont tenté d'apporter une définition plus précise de l'intelligence économique. Le tableau n°16, non exhaustif, montre la diversité des définitions que l'on peut trouver dans la littérature.

Auteur(s)	Date	Appellation	Définition
Luhn	1958	<i>Business intelligence</i>	<i>Tout système de communication servant à la conduite des affaires, au sens large</i>
Simon	1960	<i>Intelligence</i>	<i>Première phase du processus de décision consistant à explorer l'environnement pour identifier les situations appelant décision</i>
Wilensky	1967	<i>Organisational Intelligence</i>	<i>Le problème de rassemblement, traitement, interprétation, et diffusion de l'information (...) nécessaire au processus de prise de décision</i>
Martinet, Ribault	1989	<i>Veille</i>	<i>La veille est une attitude ± organisée d'écoute des signaux provenant de l'environnement de l'entreprise est susceptible de mettre en cause ces options stratégiques.</i>
Baumard	1991	<i>Intelligence d'entreprise</i>	<i>Activité qui consiste à « systémiser » le recueil, le traitement et l'exploitation de l'information environnementale au profit d'une organisation (...) se conçoit comme une interaction de l'environnement et de l'entreprise (...) a un rôle actif d'intervention.</i>

Jakobiak	1992	<i>Veille technologique</i>	<p><i>Nous définirons la veille technologique comme étant « l'observation et l'analyse de l'environnement suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique ».</i></p> <p><i>Il faut préciser qu'en dépit de l'adjectif qui accompagne le mot veille, celle-ci concerne aussi bien les informations scientifiques que techniques, technologiques, technico-économiques ou économiques.</i></p> <p><i>Veille stratégique et veille technologique sont des expressions équivalentes, des quasi synonymes. Veille concurrentielle et commerciale sont des extensions de la VT.</i></p> <p><i>L'information sert l'action et la décision.</i></p> <p><i>Différence faite avec l'information documentaire, de connaissance générale, de culture du domaine des bibliothèques.</i></p>
Ribault	1992	<i>Veille</i>	<p><i>Surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affût d'informations factuelles porteuses d'avenir.</i></p>
Guerny, Delbès	1993	<i>Veille</i>	<p><i>A partir de la notion de vigilance, qui est une surveillance attentive, sans défaillance, implicite dans toutes les activités de l'entreprise. La novation réside dans l'orientation de cette vigilance vers l'extérieur, qui évoque l'image du guetteur.</i></p> <p><i>La veille consiste en « l'observation et l'analyse de l'environnement, suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la décision stratégique » (définition utilisée chez Atochem, groupe Elf-Aquitaine).</i></p> <p><i>Le terme a connu un succès immédiat mais ne souligne pas suffisamment le caractère nécessairement actif de la démarche, comme le ferait celui de surveillance, qui correspond à l'ensemble des actions par lesquelles on exerce un contrôle suivi. Mais il se réfère à une terminologie judiciaire et policière, voire carcérale, c'est la raison pour laquelle la notion plus floue de veille lui est préférée.</i></p> <p><i>L'auteur parle alors de veille active et veille passive pour marquer la distinction faite par les anglo-saxons entre scanning et monitoring.</i></p> <p><i>Quatre types de veille : concurrentielle, commerciale, technologique, environnementale.</i></p>
CGP	1994	<i>Intelligence Economique</i>	<p><i>Elle peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques, en vue de son exploitation à des fins stratégiques et opérationnelles. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût. »</i></p> <p><i>Trois niveaux de complexité sont définis : primaire, secondaire, tactique et stratégique, en fonction du niveau d'accessibilité de l'information.</i></p> <p><i>Il ne peut y avoir de démarche d'intelligence économique sans une activité organisée de veille.</i></p>
Lesca	1994	<i>Veille stratégique</i>	<p><i>Processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude</i></p>

Dou	1995	Intelligence Economique	<p>On entend par intelligence économique la prise en compte par l'entreprise de tous les éléments extérieurs susceptibles d'interagir avec ses activités. Ce concept englobe l'ensemble des activités de surveillance ayant une orientation forte vers la politique, la géopolitique et l'économie. La veille technologique pour les entreprises qui « produisent » des biens ou des services reste cependant le palier de base à partir duquel peut se développer l'activité d'intelligence économique.</p> <p>(A l'inverse de la veille technologique) L'intelligence économique ne procède pas d'une analyse fondamentale. Elle s'inscrit seulement dans la mise en place de méthodes, de comportements destinés à défendre un environnement (industriel, de recherche, financier, etc.)</p> <p>Les concepts récents de veille technologiques, d'intelligence compétitive, de défense économique, sont sous-tendus par des avancées méthodologiques et par une réflexion allant de la recherche et de l'analyse jusqu'à l'application.</p>
Besson & Possin	1996	Intelligence Economique	Capacité d'obtenir des réponses à des questions en découvrant des intelligences entre deux ou plusieurs informations préalablement mémorisées.
Bloch	1996	Intelligence Economique	Processus d'échanges d'information interface entre l'entreprise et son environnement
Levet & Paturel	1996	Intelligence Economique	La collecte et l'interprétation de l'information économique en vue d'une action économique, immédiate ou ultérieure, individuelle ou collective
Marmuse	1996	Intelligence Economique	Capacité à identifier les opportunités stratégiques et à en évaluer la qualité potentielle
Rouach	1996	Intelligence Economique	Culture et mode d'action mettant en œuvre des moyens déjà existants, système de veilles liées et interdépendantes. Elle inclut toutes les formes de veille : technologique, juridique, financière, politique, sociétale...
Colletis	1997	Intelligence Economique	Capacité [d'une entreprise particulière] à combiner efficacement des savoir-faire et des compétences internes et externes, en vue de résoudre un problème productif inédit
Hassid & al.	1997	Intelligence Economique	Un nouvel état d'esprit et un nouveau cadre de travail
Sablier	1997	RSE	Le renseignement stratégique d'entreprise est le moyen pour une entreprise de connaître son environnement, c'est-à-dire son marché et ses concurrents. Il est la base de toute gestion stratégique même s'il n'est que l'un des éléments déterminant la stratégie d'une entreprise. Il ne correspond pas à des démarches occultes ou à de l'espionnage industriel. Il ne peut s'agir que de procédés légaux de collecte et de traitement de renseignements accessibles à tous.
Salmon & Linarès	1997	Intelligence Compétitive	Donner aux décideurs les éléments nécessaires pour mieux définir leurs orientations à moyen et long terme.

Baud	1998	<i>Intelligence Economique</i>	<i>Traduction de l'expression anglaise « Economic intelligence » qui élargit le concept de renseignement économique, apparu à la fin des années 80. Outil de renseignement destiné aux industriels, l'IE - ou renseignement micro-économique comprend le renseignement technologique, biographique sur les personnalités industrielles et financières, de situation sur le déroulement des affaires. Vocation à la fois micro-économique et offensive dans un contexte de guerre économique. Son objectif est la recherche et la conquête de marchés. Elle répond aux enjeux stratégiques de l'après guerre froide.</i>
Jakobiak	1998	<i>Intelligence Economique</i>	<i>L'auteur se réfère à la définition de 1994 (il en a été l'instigateur en tant que membre du groupe). Analogue à la « competitive intelligence » des Américains, l'intelligence économique est une extension de la veille stratégique (ensemble veille technologique et veille concurrentielle) pour un usage offensif de l'information.</i>
Vasconcelos	1999	<i>Intelligence Economique</i>	<i>Ensemble de plusieurs actions coordonnées et continues, à savoir : actions d'orientation, de collecte, de mémorisation, de diffusion. Celles-ci visent à traiter l'information de façon à la rendre exploitable stratégiquement pour transformer la matière première « information » en valeur ajoutée. Ces diverses actions, légalement développées, doivent avoir comme support un système d'information et de communication intégré par réseau : d'une part autour d'un réseau interne à l'entreprise (via Intranet) et d'autre part au sein d'une collaboration (via Internet) entre les acteurs externes ayant des intérêts communs.</i>
Bournois et Romani	2000	<i>Intelligence Economique et Stratégique</i>	<i>Démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes.</i>
Darpmi	2000	<i>Intelligence Economique</i>	<i>Terme dérivé de l'anglo-saxon « intelligence » qui désigne l'activité de renseignement. Cette expression traduit la capacité de l'entreprise à définir les informations utiles à son activité. Elle recouvre aussi tous les moyens nécessaires pour se procurer, traiter, diffuser et protéger des informations aussi bien scientifiques et techniques qu'économiques, normatives et sociales. Cette démarche de veille « totale » est avant tout destinée à éclairer l'entreprise dans sa stratégie et la résolution de ses problèmes industriels.</i>
Lointier	2000	<i>Intelligence Economique</i>	<i>Activité de renseignement dans un cadre légal et déontologique</i>

Hermel	2001	<i>Veille + IE</i>	<p>Depuis quelques années, les termes de « veille stratégique », « intelligence économique » sont de plus en plus courant dans le langage de l'économie et des affaires.</p> <p>Bien souvent, on constate une regrettable confusion entre ces termes et la notion d'espionnage industriel. L'activité de veille pourtant parfaitement légale et revêt une importance croissante dans le pilotage des entreprises modernes. Le Rapport Martre préconisait le terme « intelligence économique », il semble aujourd'hui que les entreprises continuent d'utiliser le terme « veille » ou « veille stratégique » dans leurs organigrammes. C'est le terme que nous utiliserons tout au long de cet ouvrage.</p> <p>L'auteur se réfère à la définition de Jean-Michel Ribault [1992].</p>
Levet	2001	<i>Intelligence Economique</i>	<p>Capacité à comprendre notre environnement et à anticiper le changement. Pour cela, elle se fonde sur la maîtrise de l'information et la production de connaissances nouvelles. Articule la maîtrise des techniques d'accès et de traitement de l'information à la gestion des connaissances, par l'apprentissage collectif et la coopération, dans le but d'éclairer le processus décisionnel</p>
Martinet & Marti	2001	<i>Intelligence Economique</i>	<p>Le terme « intelligence » a été choisi parce qu'il a des connotations moins passives que les termes couramment utilisés de « veille » ou de « vigilance ». L'intelligence en tant que facultés intellectuelles et souvent définies comme la capacité à s'adapter à son environnement. L'intelligence, dans le sens anglo-saxon du terme « intelligence service » est liée à la faculté de s'informer et de comprendre son environnement.</p>
Paturel	2002	<i>Intelligence Economique</i>	<p>Nous considérons que l'intelligence économique constitue une recherche par la surveillance active d'informations, traitées puis diffusées au bon moment aux personnes compétentes pour les interpréter, afin d'être exploitées dans le but de faciliter le développement et la pérennité de l'entreprise.</p>

Tableau 16: Définitions de l'intelligence économique (Source : Bulinge, Larivet, cellule Epices 2002)

L'analyse de ce tableau fait ressortir des définitions peu homogènes et parfois confuses. Le florilège de définitions de Tarondeau et Hutin (2001) illustre bien cette confusion. Un ensemble de définitions est présenté avec un certain recul : « *L'intelligence est le terme anglo-saxon pour désigner le renseignement. A la lumière de cette définition, il apparaît que l'intelligence est un vocable d'inspiration militaire. Si l'on en croit Baumard (1991), l'intelligence s'opposerait à la veille, dans la mesure où cette dernière serait le terme préféré par le monde académique et les milieux universitaires. Vision semble-t-il dépassée aujourd'hui dans la mesure où l'intelligence économique est devenue un terme générique soulignant ainsi que la veille, l'intelligence et la protection de l'information*

participeraient d'un même impératif et se combinent dans des réseaux » (Attaman, 2000).

Les auteurs évoquent Esterle (2000) pour qui la veille répondrait à une problématique d'information ouverte tandis que l'intelligence s'intéresserait aux moyens à mettre en oeuvre pour accéder à des sources non ouvertes d'information.

Ils avancent leur propre vision de l'intelligence économique, assimilée au terme anglo-saxon « Business intelligence » : *« L'intelligence économique (...) est au confluent de la stratégie, de l'économie industrielle et de la sociologie. C'est à la fois dans la mise en place et dans l'organisation de ce système ou réseau d'informations que se juge l'efficacité du dispositif d'intelligence économique dont le « benchmarking⁵⁷ » est l'une des expressions à laquelle il ne faudrait surtout pas réduire un aussi vaste phénomène. Ainsi donc, l'intelligence est un système d'aide à la prise de décision. »*

Les auteurs appellent au dépassement de la « conception policée » de Martre (1994) au-delà de laquelle l'intelligence économique *« se veut une arme pour agir et proagir sur l'environnement »*. *« La coercition, le lobbying, la propagande, l'exploitation des réseaux et, plus globalement, tous les moyens de désinformation peuvent participer de l'intelligence économique. » (Attaman, 2000)*

L'approche de Bournois et Romani (2000) est originale en ce qu'elle analyse l'intelligence économique à la lumière des connaissances et des pratiques des grandes entreprises en matière d'intelligence économique. Un questionnaire adressé à chaque entreprise a permis d'élaborer la définition donnée dans le tableau n°16. Son intérêt réside dans le fait qu'elle reflète la perception opérationnelle qu'ont certains chefs d'entreprises de l'intelligence économique (voir §5.2).

La sémantique de l'intelligence économique est donc très riche, et aujourd'hui encore, il semble difficile de définir ce terme avec précision et de manière consensuelle. Cela tient essentiellement à la difficulté, voire à l'impossibilité de

⁵⁷ Benchmarking : Concept d'étalonnage compétitif qui consiste à rechercher des méthodes et des systèmes d'organisation performante par l'étude d'entreprises concurrentes ou non. Moyen par lequel l'entreprise peut comparer ses processus, produits et services par rapport à ceux des meilleures entreprises au monde (Chalus-Sauvannet, 2000)

définir en une phrase un concept multidimensionnel dont la complexité est indissociable d'une approche systémique. De fait toute définition académique de l'intelligence économique peut apparaître comme une utopie, une abstraction ou un syncrétisme.

Une première approche analytique permet tout au plus de dégager quelques principes fondateurs de l'intelligence économique. C'est la question que nous allons aborder à présent.

4.1.2.5 Le choix justifié de l'intelligence

On constate que, comparé au terme de veille, qui se réfère à une activité sensorielle (état de vigilance), celui d'intelligence renvoie à un ensemble complexe d'interactions à la fois sensorielles, cognitives et communicantes. Le concept d'intelligence, par sa richesse sémantique, offre une perspective de développement et se place nettement au-delà du concept de veille, qui reste à un niveau fonctionnel. De fait, l'ensemble des auteurs reconnaissent aujourd'hui que la veille n'est qu'un des aspects de l'intelligence économique.

Il convient néanmoins, avant de clore ce débat, de définir les critères de différenciation entre les deux activités. En effet, notre problématique d'appropriation de la veille et de l'intelligence économique est fondée sur une maîtrise de leurs aspects conceptuels respectifs.

4.1.2.5.1 Première approche métaphorique : un point de vue technique

- La veille, en tant que dispositif fonctionnel de collecte et de traitement de l'information, construit des éléments de connaissance (documentation, situation) destinés à réduire l'incertitude du décideur, à l'image d'un système radar. Ainsi le veilleur peut-il être assimilé à un opérateur radar chargé de détecter des signaux faibles ou forts et de les classer comme des menaces ou des opportunités. L'écho radar produit des informations limitées telles que la position géographique, la vitesse et le cap du vecteur voire son appartenance éventuelle à une force amie ou ennemie. La surveillance radar peut être omnidirectionnelle ou sectorielle. L'annonce d'un écho ami ou ennemi constitue un élément de situation ou d'alerte

porté à la connaissance du commandement. La communication unilatérale et montante ne permet pas l'enrichissement de l'information. L'état de vigilance induit une attitude réactive par rapport aux situations ainsi qu'un potentiel d'anticipation atténué par un facteur d'incertitude relatif. A partir des informations radar, il est en effet possible d'élaborer des solutions prévisionnelles dont la probabilité d'occurrence diminue avec le recul de temps (position des échos aux instants t ; t' ; t''). Le processus décisionnel se fonde alors sur des éléments tangibles (situation à l'instant t) et probables (situation à l'instant t' avec un Δt faible). On ne peut pas d'emblée évoquer l'attitude proactive dans la mesure où l'anticipation présente un degré d'incertitude trop important.

- L'intelligence économique apparaît comme un système d'armes opérant une mise en œuvre d'un ensemble de sous-systèmes parmi lesquels se trouve intégré le radar, associé à d'autres senseurs tels les systèmes de renseignement électronique permettant l'identification du vecteur (ami ou ennemi), de ses performances (forces et faiblesses) et de ses systèmes d'armes (menaces et opportunités). Ces éléments de connaissance sont construits sur la base d'une communication interne transversale (l'équipage d'experts). Ils donnent au commandement une vision intelligible de la situation et ils lui fournissent en temps réel un ensemble de solutions prospectives qui lui permettent d'anticiper les mouvements adverses. Les systèmes de communication permettent en outre d'échanger des informations, sous forme textuelle ou électronique, avec le réseau des forces alliées déployées dans le secteur, et dont la corrélation permet de planifier collectivement une action offensive (systèmes d'armes, brouillage) ou défensives (contre-mesures électroniques, leurres électromagnétiques). L'intelligence économique apparaît ici comme un système intégré et cohérent, composé d'un réseau d'acteurs et d'une panoplie technologique d'information et de communication. L'ensemble a pour vocation de résoudre collectivement une problématique d'ordre tactique ou stratégique. Le système repose sur un projet d'action dans un univers dynamique. L'information échangée est multidimensionnelle. Elle

se présente sous forme de recommandations d'action au sens où chaque sous-système produit une connaissance d'origine exogène (information de situation) et endogène (éléments de solutions puisés dans les réservoirs de compétences individuelles des acteurs). La connaissance mise à la disposition du commandement est une construction intelligente et collective qui libère la mémoire du décideur final. Elle lui apporte le recul nécessaire au développement optimal d'initiatives tactiques ou stratégiques susceptibles de lui donner l'avantage (proactivité). Le passage à l'acte se trouve favorisé par un processus décisionnel rapide et fiable. Le système interagit alors sur son propre environnement dont il peut modifier les données de par l'influence qu'il y exerce. Il peut alors influencer l'évolution d'une situation et prévenir, tout en le contrôlant, son développement futur (interactivité).

4.1.2.5.2 Approche analogique de l'intelligence économique

Dans une perspective analogique, nous proposons à présent de décrire et d'analyser le déroulement d'une mission à bord d'un aéronef de surveillance électronique aux abords d'une zone de conflit⁵⁸. Notre but est de faire émerger le concept d'intelligence opérationnelle ou collective qui prévaut dans une démarche d'intelligence économique.

L'équipage est composé d'une quinzaine de personnes de spécialités différentes (chef de mission, coordinateur tactique, pilote, mécanicien navigant, radio, radariste, navigateur, opérateur de guerre électronique, opérateur d'interception des communications). On distingue deux groupes: un équipage aéronautique et un équipage tactique, le commandant d'aéronef assurant la gestion de l'ensemble, le coordinateur tactique étant chargé de coordonner l'activité de l'ensemble des opérateurs. Les communications internes sont assurées au moyen d'un réseau interphonique en émission-réception générale permanente.

Le vol comprend quatre phases distinctes :

⁵⁸ Cette analyse descriptive se fonde sur l'expérience que nous avons acquise au cours d'une centaine de missions effectuées durant la guerre du Golfe en 1991.

- a- La phase pré-vol : cette phase est caractérisée par la préparation de la mission. Le briefing, à travers notamment un exposé de situation, permet à l'équipage de connaître et de comprendre l'objectif de la mission.
- b- La phase, dite de transit, est un vol de routine au cours duquel seul l'équipage aéronautique (pilotes, mécaniciens, navigateurs) assure le déplacement de l'aéronef vers sa zone d'opération ; on assiste à la mise en veille des postes tactiques. L'étude des comportements durant cette phase permet de distinguer un état de vigilance au terme duquel chacun met en œuvre ses systèmes de recueil et de traitement en mode individuel. La somme des informations parvient de manière séquentielle au coordinateur tactique. Au cours de cette phase, dite de mise en condition, on constate un état de cacophonie dû à une non synchronisation des esprits et à une absence de mobilisation collective. Cela se traduit par des communications saturantes (commentaires inutiles, plaisanteries, etc.). Il en résulte une absence d'agrégation des données informationnelles, autrement dit une absence de sens tactique qui se traduit par de fréquents rappels à l'ordre du coordinateur tactique⁵⁹.
- c- La phase opérationnelle au cours de laquelle l'appareil effectue une mission de recueil de renseignement aux abords du territoire ennemi, dans un environnement de sécurité complexe. La phase opérationnelle correspond à une mobilisation générale de l'équipage. A l'approche de la zone opérationnelle, donc du danger, on constate en effet l'instauration d'une discipline rigoureuse basée sur des communications courtes dépourvues d'informations fatales (informations inutiles, plaisanteries). Les échanges d'informations sont transversaux, chacun exploitant l'information à son niveau, et centralisés dans le même temps par le coordinateur tactique qui opère les recoupements nécessaires et relance une éventuelle recherche d'information au moyen d'autres senseurs, en fonction de ses besoins. Il émet par suite des recommandations d'action généralement retenues par le chef de mission et qui se traduisent par un ensemble de manœuvres

⁵⁹ On retrouve ce genre de situation lors des séances d'exercice autour desquelles l'équipage est généralement moins motivé.

(provocation, évitement, leurres électromagnétiques, fuite). L'appareil est alors semblable à un organisme vivant dont chaque opérateur est un organe vital fonctionnant de manière synchrone avec les autres. On perçoit également une connivence qui n'est plus de l'ordre des procédures ou des compétences mais qui relève d'une intelligence collective au terme de laquelle on peut dire que le système fonctionne en synergie⁶⁰.

- d- La dernière phase est celle qui correspond à l'analyse du retour d'expérience : erreurs constatées, difficultés rencontrées, synthèse opérationnelle, interprétation à chaud, commentaires individuels ou collectifs.

L'analyse de ce vol permet de dégager des caractéristiques analogues à celles de l'intelligence économique :

- La phase de préparation qui fonde l'adhésion et motive naturellement les acteurs. Elle favorise l'appropriation du projet.
- La phase de mise en condition qui montre que la structure et le dispositif technique ne suffisent pas pour produire du sens, risque que l'on retrouve dans une démarche de veille non concertée.
- La phase opérationnelle qui fait apparaître la dimension complexe des modes opératoires et leur mise en synergie par le phénomène d'intelligence collective.
- Le retour d'expérience qui reflète la dynamique apprenante et encourage l'optimisation du système.

4.1.2.5.3 Interprétation conceptuelle : la différence entre veille et intelligence économique

Dans la perspective de ce que nous venons de décrire, la veille se présente comme un système de collecte et de traitement segmenté (Rostaing, 1993) produisant de l'information documentaire et de l'information de situation non dynamique au sens où elle exprime un état de la situation à divers instants mais de façon non

⁶⁰ Il y a synergie entre deux activités lorsque la valeur extraite des deux activités intégrées en un tout unique est supérieure à la somme des valeurs des deux activités prises séparément. Certains auteurs ont recours à une analogie mathématique de type $2+2=5$ (Tarondeau & Hutin, 2001).

continue. Le processus itératif discontinu de production conduit à une somme de situations séquentielles dont l'analyse permet d'établir rétrospectivement une dynamique. Ce processus accuse un temps de retard qui dépend de la vitesse de traitement, du mode de diffusion et du mode d'appropriation de la connaissance. La veille fournit des éléments de connaissance susceptibles d'orienter la décision. Nous qualifierons les deux types d'informations produites d'« InfoDocumentation » et d'« InfoDécision ». Elles se composent d'éléments exogènes enrichis par des connaissances endogènes d'ordre technique ou scientifique.

En revanche, l'intelligence économique apparaît non pas comme un dispositif de recherche d'information mais comme un processus de production de connaissances (Baumard & Harbulot, 1997). Meyer (1997) la définit avant tout comme une dynamique reliant l'information à l'action. Cette approche dynamique repose sur une synergie des compétences qui suppose un état de confiance mutuelle ainsi qu'une communication transversale des informations. Dans le continuum temporel de l'entreprise, l'action apparaît comme une rupture avec la fatalité. Elle produit des effets, des situations nouvelles, arrachant à l'attraction de l'habitude (Meyer, 1997). En ce sens, l'intelligence économique se présente comme un facteur d'influence du milieu en ce qu'elle analyse l'évolution de son propre environnement et produit des recommandations d'action susceptibles de modifier, voire de prendre le contrôle de cette évolution. On qualifiera cette information d'« InfoAction ». Meyer (1997) écrit que l'intelligence est un rapport au temps en ce qu'elle permet la production d'un écart dans le temps par un phénomène d'anticipation, ainsi elle « libère du temps à exister ». Cette marge de temps est un espace de manœuvre virtuel (hors champ) qui permet d'agir en dehors du référentiel partagé par l'ensemble des acteurs. Ce coup d'avance du décideur qui permet d'anticiper une situation est désigné par le terme de « proactivité » tandis que l'influence sur le milieu, qui permet de modifier la situation, voire d'en contrôler l'évolution, est désigné sous le terme d'« interactivité ».

Nous proposons dans la figure n°18 une synthèse de l'espace conceptuel de la veille et de l'intelligence économique :

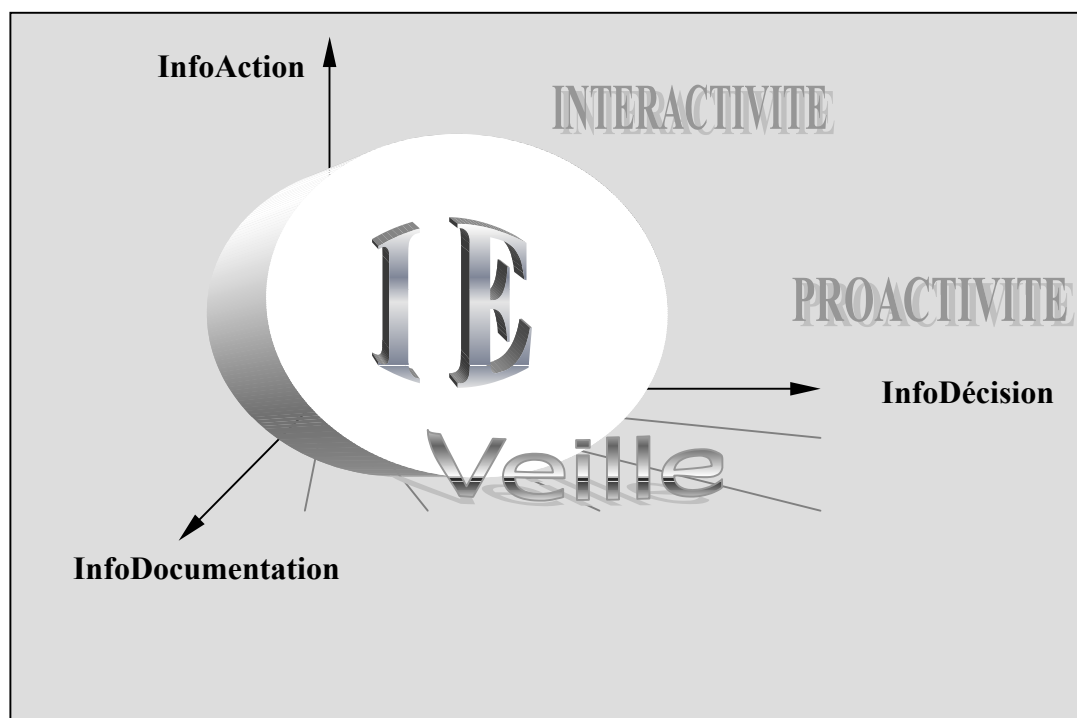


Figure 18: Espace conceptuel de la veille et de l'intelligence économique

La veille apparaît dans sa dimension horizontale de production d'information documentaire ou décisionnelle tandis que l'intelligence économique apparaît dans son aspect multidimensionnel en intégrant la production d'informations pour l'action.

Nous pouvons résumer simplement la différence entre la veille et l'intelligence économique, en considérant :

- La veille comme dispositif d'accès à la connaissance par une mise en perspective de l'information
- L'intelligence économique comme principe actif de la connaissance, par un usage dynamique de l'information

4.2 Une approche conceptuelle « idéaliste » et complexe

On entend par « idéaliste » ce qui tend à qualifier la synergie des acteurs, ce phénomène d'intelligence collective qui, par une sensation de diapason, au sens

de qualité harmonique, entraîne un effet de résonance qui démultiplie le potentiel de l'organisation. Ce potentiel réalisé ouvre un espace que nous qualifions de « méta-dimensionnel », à l'intérieur duquel les situations ne sont plus perçues de manière séquentielle mais de manière globale. La vision systémique d'une problématique, telle que l'illustre une situation tactique, permet de « prendre de la hauteur » et de traiter la situation sur un plan « holographique », intégrant des notions de simultanéité temporelle et géographique. En ce sens, l'intelligence économique peut être considérée comme un état idéal à atteindre.

4.2.1 L'espace méta-dimensionnel de l'intelligence économique

La figure n° 19 illustre l'espace méta-dimensionnel créé par l'intelligence économique : l'information est exploitée hors champ dans un espace synergique qui permet le traitement global, systémique et cohérent de la situation. Notre représentation s'approche de Meyer (1997) qui évoque une dynamique ternaire (appropriation-interprétation-action) au terme de laquelle l'appropriation consiste à recueillir des représentations par un phénomène d'intelligence collective. Pour l'auteur, « *l'information n'est pas formalisme, au sens d'accumulation et de classement, elle est d'abord relation* » ; « *l'appropriation est déjà une production d'information parce que recueillir une information, c'est d'abord s'inscrire dans une relation avec autrui, c'est à dire : être ensemble* ». L'interprétation est selon lui « *le mode majeur de la démarche d'intelligence économique* ». Enfin l'action, fondée sur la connaissance de l'environnement, « *devient la combinaison des ressources pour constituer des compétences essentielles et premières* ».

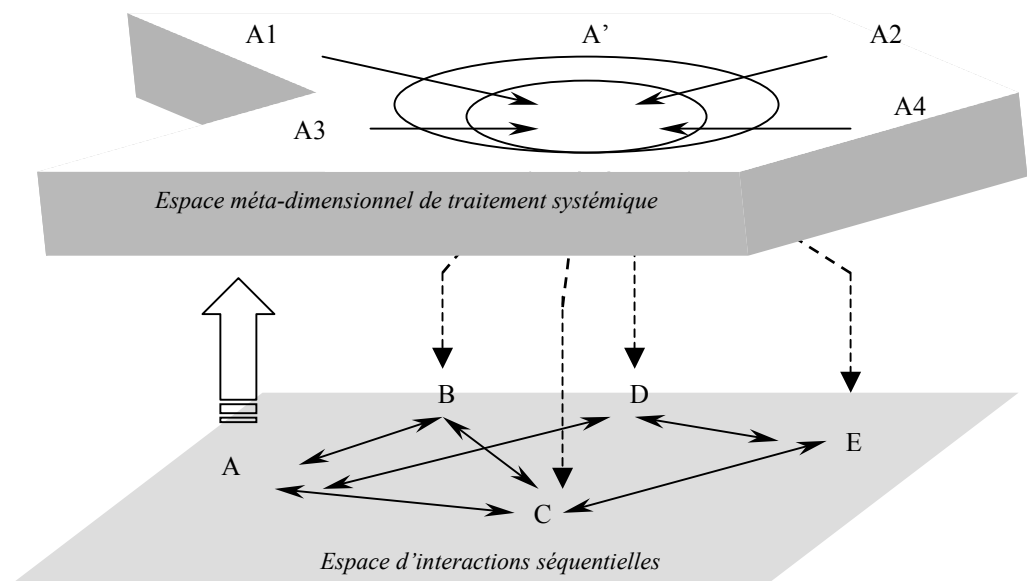


Figure 19: l'espace méta-dimensionnel de l'intelligence économique

L'acteur *A* représente une organisation confrontée à une situation interactionnelle liée à d'autres acteurs (B, C, D, E).

En situation « normale », *A* rencontre la difficulté classique qui réside dans le traitement séquentiel des problèmes : il commence par simplifier le problème et à optimiser son temps de traitement, puis il cherche des solutions « optimales », sans toutefois parvenir à résoudre la complexité d'ensemble. La part d'incertitude résiduelle est grande et *A* n'a pas d'autre choix que d'être extrêmement réactif.

L'état de synergie ouvre en revanche un espace méta-dimensionnel au sein duquel *A* s'appuie sur un ensemble relations/compétences au sein d'une équipe (*A'*, *A1*, *A2*, *A3*, *A4*). *A* acquiert alors une intelligence globale de la situation. Il peut agir sur elle de manière à l'orienter favorablement. La part d'incertitude résiduelle est faible et l'on peut dire de *A* qu'il est proactif.

L'approche idéaliste n'est pas pour autant utopiste en ce qu'elle définit une « zone de résonance » et constate que la somme des facteurs qui permettent de l'atteindre ne suffit pas à l'atteindre. Il y manque parfois, souvent même, un facteur « epsilon » positif qui réside dans la qualité de la relation, au sens large, qui règne au sein de l'organisation. On peut ainsi dire que la synergie n'est pas un idéal

physiquement accessible : elle est un état harmonique découlant non seulement des compétences mais également et surtout d'un état d'esprit.

Pour revenir à l'exemple de l'équipage d'aéronef, nous avons bien identifié un état de synergie, mais il convient de préciser qu'il n'était pas atteint à coup sûr. Ainsi, pour une centaine de missions effectuées par quatre équipages différents, deux d'entre eux n'atteignaient pas la qualité relations/compétences requise. Les deux autres réunissaient les facteurs nécessaires de relation et de compétence, mais ils n'atteignaient pas à chaque mission l'état harmonique. Ainsi les missions effectuées par ces équipages n'étaient pas systématiquement un modèle de synergie.

Le « facteur epsilon », que nous venons d'évoquer, caractérise le degré de relation opérative à l'origine de l'espace méta-dimensionnel d'intelligence collective au sein duquel s'opère la synergie. Autrement appelé « facteur humain », ses variations positives ou négatives sont déterminantes dans le processus synergique.

4.2.2 Un méta-modèle d'intelligence économique

Une approche systémique nous semble se justifier par le fait que l'intelligence économique, telle que nous l'avons décrite dans notre approche analogique, répond à un certain nombre de critères identifiés dans la littérature par Durand (1979) : interaction, organisation, globalité, finalité, complexité.

La modélisation de l'intelligence économique, en tant que système complexe, ne peut faire appel à des schémas simples ou à un processus analytique. Aussi nous avons choisi de nous inspirer du méta-modèle de Schwartz (1994) qui s'applique aux systèmes non isolés, non linéaires et auto-organisés (Bertacchini, 2000).

A partir de ce méta-modèle, nous envisageons l'intelligence économique comme un système considéré selon trois plans, tels que les résumés la figure n°20.

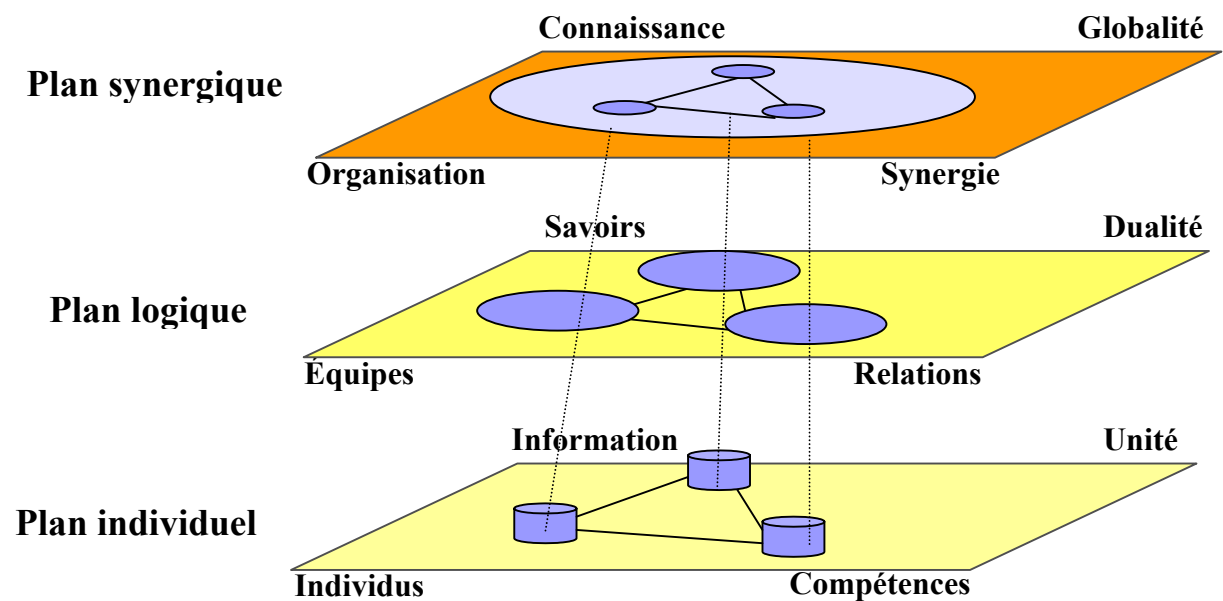


Figure 20: Un méta-modèle d'intelligence économique (d'après le méta-modèle de Schwartz)

- Le plan individuel est un plan physique où sont mis en œuvre des dispositifs humains et techniques. L'individu émerge dans le cadre des ses compétences, à travers l'emploi et l'optimisation de méthodes et d'outils grâce auxquels il produit de l'information au sein de l'organisation. A ce stade, l'intelligence économique apparaît comme un facteur d'évolution des champs de compétences individuelles.
- Le plan logique ou relationnel, caractérisé par la dualité des interactions entre les individus ou les groupes constitués en équipes de travail. Ces interactions, qui entretiennent des flux d'information, produisent des savoirs propres à l'organisation. Les échanges s'opèrent dans un espace dimensionnel auquel l'intelligence économique se révèle comme un système structurant favorisant le phénomène d'auto-organisation (voir §4.2.4).

- Un plan synergique qui marque l'émergence d'une intelligence globale au sein de l'organisation qui donne du sens à l'information et produit des connaissances. Ces connaissances s'intègrent aux processus d'évolution de l'organisation. La synergie s'opère sur les compétences mais également à partir d'un état d'esprit, par l'adhésion collectives à des principes, tels que nous les décrivons en §4.2.3. L'intelligence économique apparaît ici comme un facteur d'évolution de l'identité et de la culture de l'organisation, telle que nous la définirons au chapitre 7.

Ce modèle fait émerger l'interaction systémique des trois plans : l'intelligence économique ne peut être envisagée sur le seul plan individuel, autrement dit sur la mise en place d'un dispositif de veille, par exemple, au terme duquel l'information produite serait le produit d'un individu (veilleur ou documentaliste) isolé du contexte global de l'entreprise (objectifs, données économiques et sociales). Dans le même ordre d'idée, l'acquisition et la mise en place d'outils de veille ne peut suffire à engendrer l'état d'intelligence collective que suggèrent les plans logique et synergique. Il est par conséquent indispensable de considérer ces deux plans comme indissociables du plan individuel et d'intégrer les principes et les dimensions qu'ils impliquent.

Les principes émanent du plan synergique et touchent les individus et les groupes. De même, les dimensions de l'intelligence économique s'inscrivent dans le cadre de l'organisation et touchent directement les individus.

4.2.3 Les principes théoriques de l'intelligence économique

Conséquence logique de l'approche conceptuelle idéaliste, on peut, à partir des données qui précèdent, définir un certain nombre de principes à partir desquels pourrait être envisagé un modèle parfait d'intelligence économique. Ces principes sont les suivants :

- **Légalité** : l'intelligence économique s'inscrit dans un cadre légal et déontologique
- **Culture collective de l'information** : l'information est l'affaire de tous, en aucun cas l'information ne doit être considérée comme un bien personnel.

L'IE correspond à une gestion dynamique de la culture informationnelle fondée sur la diffusion transversale de l'information et le décloisonnement des relations par la connaissance du jeu des acteurs.

- **Continuité et de permanence** : l'intelligence économique est une activité permanente, continue et pérenne. Elle répond à une expression rationnelle des besoins d'information de l'entreprise. En ce sens elle implique directement et durablement la direction stratégique de l'entreprise dans une politique cohérente de collecte systématique, globale et généralisée.
- **Synergie** : elle implique la gestion globale et rationnelle des compétences à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Ce principe appelle la notion d'intelligence collective.
- **Proactivité et interactivité** : l'intelligence économique prend en compte les signaux faibles et les faisceaux d'indices afin de détecter les menaces et les opportunités, elle réduit ainsi l'incertitude et favorise une meilleure réactivité. En visant le contrôle des événements en amont, elle permet d'élaborer des solutions opérationnelles par anticipation (proactivité) et d'influencer l'environnement social et concurrentiel (interactivité).
- **Dynamique apprenante** : l'intelligence économique se situe dans une logique d'apprentissage permanent. Réceptive à la nouveauté, elle cherche à ne pas réinventer la roue et favorise l'inspiration par l'imitation légale (benchmarking) et l'adaptation culturelle. Cette dynamique apprenante favorise l'élimination du syndrome NIH (Non Invented Here) (Achard et Bernat, 1998)
- **Criticité** : l'intelligence économique apporte un regard critique sur l'information. La mise en doute et l'analyse systématique impliquent une vérification et une authentification de l'information avant son exploitation à des fins opérationnelles.
- **Réticularité** : l'intelligence économique favorise le développement des réseaux d'échange d'informations à travers une gestion dynamique de la problématique coopération-concurrence. Elle implique une gestion

valorisante des sources, préférant les stratégies de contournement aux stratégies frontales.

4.2.4 Les dimensions de l'intelligence économique

Au terme de cette analyse théorique émerge l'aspect multidimensionnel de l'intelligence économique, et que l'on retrouve chez Bournois et Romani (2000) ainsi que dans les travaux de Larivet (2000).

Notre approche dimensionnelle repose à la fois sur les principes évoquées précédemment et sur la notion d'espace d'interactions complexes qui caractérise le concept d'intelligence économique. Il ressort de notre proposition un ensemble de dimensions systémiques indissociables entre elles.

4.2.4.1 Dimension fonctionnelle

La dimension fonctionnelle peut être résumée par la question : « Qu'est-ce que cela fait ? ». On retrouve le principe de la « fonction renseignement » déjà évoqué (§2.3.2.1.1.2.1).

Levet (1997) identifie quatre fonctions essentielles de l'intelligence économique : la maîtrise du patrimoine, la détection des menaces et des opportunités, la coordination des activités, les pratiques d'influence. De son côté, Larivet (2000) définit une fonction « renseignement » au sens de recherche et d'exploitation de l'information en vue de construire de la connaissance. Dans cette perspective, l'auteur assimile le renseignement à la veille dans le cadre du « cycle du renseignement » et considère l'influence comme une dimension à part entière alors que nous proposons de la réduire à une simple activité.

Ainsi, à partir du questionnement « à quoi ça sert ? », nous proposons de classer les fonctions de l'intelligence économique selon une typologie reposant sur quatre axes issus du modèle méthodologique et fonctionnel du renseignement. Ainsi, dans le tableau n°17, l'animation apparaît comme une fonction à part entière. En effet, nous considérons qu'au-delà du point de vue méthodologique, elle peut être considérée comme une interface de communication stratégique interne.

L'animation rejoint donc les trois niveaux de fonction déjà identifiés dans les services de renseignement : le renseignement, la protection, et l'action⁶¹ :

Fonction	Description
Animation	<ul style="list-style-type: none"> - expertise et conseil pour la gestion des crises - coordination des activités de recherche et d'exploitation de l'information - gestion des connaissances et du patrimoine informationnel - communication - circulation/diffusion des informations - animation des réseaux
Renseignement	<ul style="list-style-type: none"> - collecte et exploitation de l'information documentaire (InfoDocumentation) - détection des menaces et opportunités (InfoDécision) - recommandations d'action (InfoAction)
Protection	<ul style="list-style-type: none"> - politique de sécurité - contre-intelligence (renseignement défensif, contre-espionnage)
Action	<ul style="list-style-type: none"> - offensive : pratiques d'influence (lobbying, désinformation, déception, manipulation) ; débauchage, infiltration - défensive : contre-information, recours et procédures judiciaires

Tableau 17 : les aspects fonctionnels de l'intelligence économique

4.2.4.2 Dimension téléologique

La pratique de l'intelligence économique est fondée sur un principe d'intentionnalité. L'expression des besoins en information découle, nous l'avons vu, de l'analyse des intentions stratégiques de l'entreprise. La dimension téléologique appelle la notion de projet au sein de l'entreprise : c'est dans cet esprit que l'intelligence économique peut être envisagée. Le projet donne le sens, la direction vers laquelle doivent tendre les intentions collectives que l'on retrouve dans le principe de la proactivité. De fait, si la veille peut être envisagée dans le cadre d'une rationalisation a posteriori, l'intelligence économique procède d'une synergie qui ne peut être obtenue hors du projet. La stratégie précède l'action, au sens opérationnel et tactique du terme, et elle fait naître le besoin d'information préalable. On retrouve le schéma de Labouerie (2001) :

SAVOIR > VOIR > DECIDER > AGIR

La dimension téléologique de l'intelligence économique peut ainsi être schématisée par la figure n° 21. Elle s'articule autour d'une logique dynamique de

⁶¹ Notons que le renseignement américain a une fonction d'animation au niveau gouvernemental, dans le cadre du Conseil national de sécurité.

projet, permettant d'être informé, donc d'acquérir un savoir et des connaissances en vue de décider et d'agir, voire de protéger, selon une orientation d'ensemble cohérente.

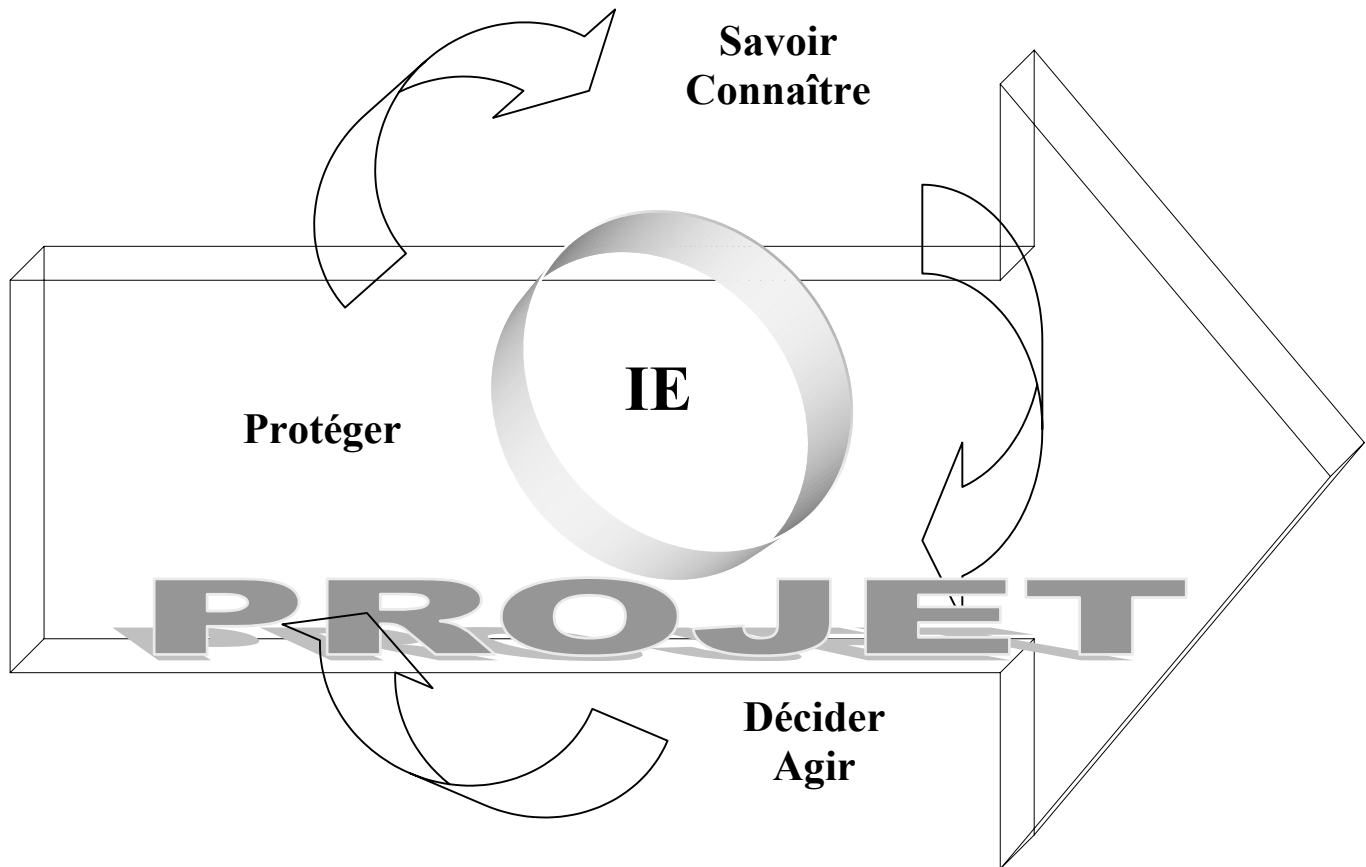


Figure 21: La dimension téléologique de l'intelligence économique

4.2.4.3 Dimension organisationnelle :

La dimension organisationnelle vise la mise en œuvre d'un système fondé sur le principe d'interdisciplinarité, de transversalité, c'est à dire sur une culture (Schein, 1992), un état d'esprit, un cadre de travail (Larivet, 2000). Le principe de réticularité s'impose ici comme une condition de l'organisation dans une démarche d'intelligence économique. Il ne peut y avoir d'intelligence économique sans la mise en place de réseaux, aussi bien en interne qu'à l'extérieur de l'entreprise. Le principe de synergie nécessite un terrain favorable à l'interaction relationnelle basée sur la complémentarité des compétences. Cela suppose une

organisation hiérarchique non pyramidale adaptée à la notion d'intention et de projet, autrement dit à la dimension téléologique de l'intelligence économique.

La dimension organisationnelle de l'intelligence économique repose sur un élément essentiel qui est le cycle de l'information centrée sur un facteur clé de réussite : l'animation, cœur du dispositif « organique ». Animer et non plus diriger, tel est le secret de l'intelligence, quel que soit son qualificatif. « *Animer : donner vie, insuffler ; inspirer, conduire ; donner du courage, de l'ardeur ; donner l'impulsion, entretenir une activité* » (Dictionnaire Hachette multimédia, 1999). Cela suppose un animateur qui anime « *des équipes et des compétences dans une harmonie constructive. L'harmonie s'entendant comme une orientation cohérente des énergies individuelles* » (Contal, 2002).

Le profil idéal de l'animateur peut ainsi être établi : il est à l'écoute, patient, disponible et pédagogue, il est le coordinateur tactique de l'équipage évoqué plus haut, celui qui donne une orientation cohérente et qui maintient le cap sur l'objectif. Il est le cœur, la pompe qui fait circuler les flux d'information vers le cerveau, autre organe essentiel mais qui n'aurait guère de sens ni de viabilité sans les autres (Contal, 2002), au sein d'un organisme dont l'intelligence se mesure à sa capacité d'adaptation et d'interaction avec son environnement.

L'intelligence économique suppose donc un mode de pensée managériale, un état d'esprit, reposant sur la participation. Ce concept remet en question nombre d'habitudes qui ont fondé les organisations classiques centrées sur le chef d'entreprise voire, dans le cas des entreprises cotées en bourse, sur le pouvoir du conseil d'administration et de ses actionnaires.

4.2.4.4 *Dimension culturelle*

Notre travail de recherche repose sur le postulat d'une dimension culturelle de l'intelligence économique, fondé sur des facteurs d'identification de la culture au sens de Thévenet (1992) qui dégage notamment une notion de communauté et l'idée que la culture n'est pas uniquement dans les individus, mais aussi dans les systèmes de gestion, enfin qu'elle est un mode d'approche de l'organisation. Il rejoint en cela Schein (1992) pour qui une culture organisationnelle a deux grandes fonctions: l'adaptation de l'organisation à l'environnement externe

(mission et stratégie, buts organisationnels et moyens de les atteindre) et l'intégration interne (langage, expressions). Enfin Keesing (1974) considère la culture comme un ensemble de compétences ou capacités et de principes, partagés par un groupe.

L'intelligence économique, considérée comme une démarche d'adaptation de l'entreprise à son environnement et comme un système de gestion de l'information décisionnelle, identifiée comme une somme de compétences ou de capacités et de principes partagés par un groupe et s'appuyant sur une terminologie identifiée, comporte une composante dimensionnelle d'ordre culturel particulièrement prégnante.

Nous étudierons plus en détail cette dimension au chapitre 7 et nous verrons notamment que l'appropriation du concept d'intelligence économique repose essentiellement sur la notion de changement culturel, tant au niveau national qu'au sein des entreprises.

4.2.4.5 Dimension socio-économique

Les acteurs de l'intelligence économique, selon le principe de culture collective, ne constituent pas, théoriquement, un groupe spécifique ou distinct au sein des organisations. En pratique, si chaque acteur de l'entreprise est considéré comme une source d'information, nous avons vu qu'une approche spécialiste est nécessaire, que ce soit pour mettre en œuvre le système (fonction d'animation), pour effectuer certaines activités de recherche (bibliométrie, veille sectorielle), ou bien pour assurer les tâches de traitement et d'exploitation de l'information (analyse, interprétation). La construction de l'InfoAction nécessite des compétences, qui se traduisent en termes de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être nécessitant une formation.

En quelques années seulement, le monde universitaire a mis en place un certain nombre de formations de haut niveau (DESS et DEA) qui permettent de former des experts de niveau cadre essentiellement destinés aux grandes entreprises. Les formations portent indifféremment sur la veille ou l'intelligence économique, sans distinction des différences que nous avons déjà évoquées.

Les formations débouchent essentiellement sur le métier d'animateur ou de responsable, voire de médiateur de veille ou d'intelligence économique. Il est encore impossible de connaître avec précision les débouchés de ce secteur. Les grandes entreprises semblent pouvoir embaucher des responsables de veille mais il n'existe pas de statistique en la matière. Il y a au moins deux raisons à cela : la première est que les entreprises ne passent pas d'annonces pour faire état d'une offre d'emploi dans un domaine considéré comme confidentiel par ceux qui pratiquent l'intelligence économique. La seconde est que les formations sont assez ciblées et qu'elles intègrent généralement des stages dans leurs programmes, ce qui permet de mettre les acteurs directement en contact.

Il existe un référentiel des compétences ainsi qu'un référentiel des métiers-types de l'information-documentation édité par l'Association des professionnels de l'information et de la documentation (ADBS 1999 & 2001). Dans le domaine des compétences, entendues comme l'ensemble des capacités nécessaires à l'exercice d'une activité professionnelle et la maîtrise des comportements requis, des domaines et des groupes sont définis, on peut les distinguer dans le tableau n°18 (ADBS, 1999):

<i>Code</i>	<i>Domaine de compétence</i>
E01	Interaction avec les usagers et les clients
E03	Connaissance du cadre juridique et administratif européen du management de l'information
E04	Identification et validation des sources d'information
E06	Traitement physique des documents
E07	Analyse et représentation de l'information
E08	Organisation et mise en mémoire de l'information
E09	Recherche de l'information
E10	Mise en forme et mise à disposition de l'information
E15	Communication interpersonnelle

Tableau 18 : Extrait du référentiel des compétences (ADBS, 1999)

Les compétences sont par la suite échelonnées selon quatre niveaux correspondant à des niveaux d'objectifs pédagogiques (1 sensibilisation, 2 connaissances pratiques, 3 maîtrise des outils, 4 maîtrise méthodologique).

L'analyse des référentiels métiers-compétences révèle l'existence d'une filière de formation prise en compte au niveau européen. Elle permet de dégager l'idée d'une certaine maturité dans l'élaboration concertée d'une structure d'acquisition

du savoir. Elle affirme enfin le rôle majeur des spécialistes et des professionnels de la documentation dans l'évolution du champ des sciences de l'information.

Le tableau n°19 illustre cette avancée significative et permet d'entrevoir une réelle perspective d'avenir en matière d'enseignement et de formation.

Les métiers-types ne sont pas sans rappeler les métiers développés au sein des services de renseignement, comme nous avons pu les identifier au chapitre 2 (§2.3.4.1.1). De même les compétences requises sont-elles identiques à celles des services secrets, ce qui tend à confirmer que la veille et le renseignement, pris au sens de recueil et d'exploitation de l'information, sont deux fonctions identiques.

<i>Métiers-type</i>	<i>Définition</i>	<i>Compétences Niveau</i>	<i>Aptitudes principales</i>
Veilleur documentaliste Chargé de veille (stratégique, technique, concurrentielle, juridique, sociale, etc.)	Alimente les décideurs d'une entreprise en informations sélectionnées et traitées en vue de les alerter sur l'évolution de l'environnement de l'entreprise et de les aider dans leurs prises de décision	E01 N3 E02 N2 E03 N2 E04 N4 E10 N3 E15 N2	Esprit d'analyse Sens de l'anticipation Capacité de communication Curiosité d'esprit Capacité d'écoute Rigueur Esprit de synthèse
Chargé de recherche d'information Infochercheur	Assure l'interface entre ses clients et les sources d'information, en analysant et interprétant les besoins, en recherchant l'information appropriée par tous les moyens légaux, en la conditionnant et la fournissant suivant les modalités appropriées	E01 N3 E03 N3 E04 N3 E09 N3 E10 N1	Esprit d'analyse Esprit critique Curiosité d'esprit Persévérance Rigueur
Analyste indexeur Analyste Documentaliste-analyste Indexeur	Assure le traitement intellectuel de documents ; extrait des documents les données textuelles, conceptuelles ou factuelles, les codifie ou les formalise en vue d'alimenter une banque de données ou d'élaborer un produit documentaire.	E01 N3 E04 N3 E07 N3 E08 N2	Adaptation Esprit d'analyse Sens de l'anticipation Capacité de communication Esprit d'équipe Rigueur Esprit de synthèse
Chargé d'études documentaires	Face à une problématique donnée, rassemble la documentation utile et rédige un document de synthèse à l'intention d'un public déterminé	E01 N3 E04 N3 E07 N3	Esprit d'analyse Esprit critique Rigueur Esprit de synthèse

Tableau 19 : référentiel des métiers et des compétences (ADBS 1999 ; 2001)

4.2.4.6 Dimension pédagogique

L'intelligence, au sens de capacité d'adaptation, suggère une dimension pédagogique désignée par Achard et Bernat (1998) par le terme « dynamique apprenante » qu'ils résument ainsi : « *ne pas rechercher systématiquement à avoir raison, ne pas se laisser enfermer par les à-priori et les préjugés, cultiver la capacité à oublier pour permettre la mise à jour* ». Ils soulignent le rôle de l'erreur dans l'apprentissage et rappellent les fondements de l'entreprise apprenante de Senge (1990) :

- Maîtrise de l'individu, entité apprenante et susceptible d'adopter un comportement créatif
- Modèle mental souple et adaptatif pour mettre en place les acquis et les appliquer
- Vision partagée mobilisatrice
- Dynamique d'équipe
- Vision systémique et interactive

L'intelligence économique, par son influence sur l'environnement, contribue à l'évolution permanente des situations en même temps qu'elle favorise le management du changement.

Nous avons vu que la dimension sociologique de l'intelligence économique présente une ouverture vers le monde de la formation. Il est bien entendu indispensable, pour les professionnels de l'information et les spécialistes de l'entreprise, d'acquérir les compétences en terme d'usages et de méthodologies. Cet apprentissage contribue à une rationalisation des fonctions. Dans le même temps, il permet de transférer les savoirs nécessaires pour le développement d'une culture interne saine au sein même de l'entreprise.

L'intelligence économique n'est pas, par essence, un système dont la connaissance est figée, au contraire, elle est un système ouvert en construction. Cette construction s'opère aussi bien à l'extérieur de l'entreprise, que ce soit au niveau universitaire ou au niveau des professionnels, qu'en interne à travers une

appropriation adaptée, donc intelligente, de l'outil. De fait, la dimension pédagogique de l'intelligence économique se présente comme un espace évolutif dont la dynamique repose sur le retour d'expérience, l'échange et la créativité. Cet aspect reprend les principes de culture collective, de criticité et de réticularité.

4.2.4.7 Dimension technologique

La dimension technologique de l'intelligence économique est, dans notre approche multidimensionnelle systémique, très imbriquée dans la dimension précédente. Lorsqu'il est question de technologies de l'information, c'est très naturellement que nous abordons la question de l'appropriation des outils. On peut en effet considérer que la maîtrise des technologies est un préalable à la mise en œuvre « naturelle » du concept d'intelligence économique. C'est pourquoi nous traiterons cette question dans cette section.

L'intelligence économique fait appel à des outils issus des technologies de l'information et de la communication. On distingue principalement les systèmes physiques et les logiciels associés. Ces outils, sont nombreux, variés et leur utilisation est plus ou moins complexes. De surcroît, ils sont l'objet d'une évolution permanente. Leur appropriation, en vue de leur maîtrise à des fins opérationnelles, est l'une des phases essentielles de la problématique globale d'appropriation du concept d'intelligence économique. Bernat et Marcon (2001) abordent cette problématique à travers l'utilisation des outils coopératifs qui s'inscrivent dans la logique dimensionnelle de l'intelligence économique (principes de culture collective et de synergie). Les auteurs se posent la question de savoir comment concilier des délais nécessaires à l'appropriation de ces produits dans un contexte d'évolution des performances et de changement permanent. Si l'on considère cette question dans le cadre d'une approche spécialiste, c'est à dire en présence d'un ou plusieurs experts dans l'utilisation des outils, il est probable que le problème ne se pose qu'en terme d'investissement dans une perspective du renouvellement permanent des outils. En revanche, dans une approche non spécialiste, supposant l'appropriation des outils par des personnes non expertes, c'est le cas le plus répandu, la question prend une dimension différente face au problème de la complexité de ces technologies. Par

exemple, dans le cadre d'une entreprise de petite taille, ou d'un service de grand groupe qui se verrait imposer un nouvel outil destiné à la veille brevet, la perspective d'appropriation individuelle peut en effet générer des réactions de stress et de réticence, que ce soit de la part du chef d'entreprise lui-même, ou de la part du personnel. Dans le domaine des outils coopératifs, Bernat et Marcon (2001) concluent à « *l'importance liée à la convivialité de ces outils qui, faute d'une prise en main aisée et rapide peuvent se comporter comme de véritables filtres et ralentir considérablement l'échange et le partage de l'information allant à l'encontre de leur vocation initiale.* » On constate que ce phénomène est fortement lié à la dimension culturelle. De même la dimension technologique est-elle liée à la dimension culturelle par le syndrome du « tout technologique » que nous avons évoqué en première partie de cette thèse.

Rappelons, comme nous l'avons vu aux chapitres 2 et 3, qu'une trop forte propension à la résolution de problèmes par les technologies peut conduire à un phénomène d'isolement (la « bulle informationnelle ») qui est un frein à la logique de réalisme et d'ouverture de l'intelligence économique (Achard et Bernat, 1998).

4.2.4.8 Dimension éthique, juridique et déontologique

L'éthique englobe l'ensemble des principes moraux à la base de la conduite de l'individu. Pour Baron (1996), il convient de rappeler que « *par rapport à la morale, avec laquelle on la confond souvent, l'éthique a un caractère avant tout pratique. Elle est essentiellement le sens qui inspire une conduite, qui oriente et légitime un droit (...)* Les valeurs morales peuvent être des valeurs strictement intentionnelles car ce sont des valeurs d'appel [alors que] les valeurs éthiques ont un caractère immédiatement exécutoire ». L'intelligence, par la mise en œuvre intentionnelle de méthodes et de techniques, appelle indéniablement une dimension éthique.

La littérature n'est pas encore très développée dans ce domaine, malgré le rappel systématique de la stricte légalité des pratiques de veille et d'intelligence par l'ensemble des auteurs. A l'évidence, cela ne suffit à établir des règles de conduite au sein des entreprises.

De fait la dimension éthique de l'intelligence économique reste à construire à partir de la notion d'information ouverte et du respect des libertés et de l'intégrité des personnes physiques ou morales. L'intention trahit un idéal pratiquement inaccessible dans la mesure où les valeurs morales ne sont pas universelles et restent étroitement liées aux fluctuations des contextes (Dumas & al, 2002), il semble par conséquent utopique d'envisager un ensemble figé de règles éthiques. 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'information 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'information sur les forums, de prime abord légale⁶² (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.

Achard et Bernat (1998) envisagent une éthique du veilleur qui repose sur son intégrité, mais 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. Cette approche individuelle interne à l'entreprise n'est cependant pas suffisante et il convient d'envisager une approche collective de l'éthique dans la relation de l'entreprise avec l'environnement. Baron (1996) s'oppose de son côté à l'usage de la désinformation et préconise le droit pour l'animateur d'intelligence de s'opposer à toute intention de la direction 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.

⁶² Les échanges de correspondance sur les forums relèvent de la communication audiovisuelle, par opposition à la correspondance privée.

Le code d'éthique doit être construit autour des valeurs partagées au sein l'organisation. Il doit préciser clairement les limites de la pratique, afin de responsabiliser l'individu face au groupe. Le code éthique possède une vertu éducative typiquement occidentale au sens où il nomme les interdits et fixe le cadre et la frontière du bien et du mal. Cet aspect culturel apparaît comme une condition indispensable pour que le personnel se sente concerné par la démarche et l'appréhende comme une attitude naturelle.

Dans le domaine du droit, il convient selon Warusfeld (1999) de répondre à la question suivante : quels usages d'une information sont susceptibles de mettre en cause la responsabilité de celui qui l'utilise à son profit ? Et inversement, quels droits une personne ou une entreprise peuvent-ils revendiquer sur l'usage par des tiers des données les concernant ? La réponse repose, selon l'auteur, sur la difficulté d'appréhender l'information de manière homogène, que ce soit au niveau du droit national ou, pire, au niveau du droit international. Là encore, l'édifice est une construction permanente.

La déontologie, qui mêle l'éthique au droit (Catala, 1997), se réfère à l'ensemble des règles et des devoirs qui régissent une profession, la conduite de ceux qui l'exercent, les rapports de ces derniers avec leur clientèle ou leur public.

On peut ainsi résumer le code de déontologie de la Society for Competitive Intelligence Professionals, (SCIP), qui regroupe les professionnels de l'intelligence économique :

- S'efforcer continuellement d'augmenter le respect et la reconnaissance de la profession
- Faire son devoir avec zèle et faire en sorte de maintenir le plus haut degré de professionnalisme, en évitant les pratiques non éthiques
- Adhérer loyalement à l'entreprise et respecter sa politique, ses objectifs et ses règles
- Se conformer à toutes les lois applicables
- Respecter pleinement les principes de confidentialité

- Dévoiler clairement toute information pertinente, y compris son identité et l'organisation dans laquelle on travaille, avant tout entretien
- Encourager chacun à se conformer à ces standards éthiques de l'entreprise, avec les tierces parties contractantes ainsi que dans l'ensemble de la profession

4.2.4.9 *La sécurité comme dimension de l'intelligence économique*

Le *Rapport Martre* précise que « *les diverses actions de l'intelligence économique sont menées avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise.* » Il ajoute que l'intelligence économique permet aux différents acteurs d'anticiper sur la situation des marchés et l'évolution de la concurrence, de détecter et d'évaluer les menaces et les opportunités dans leur environnement pour définir les actions offensives et défensives les mieux adaptées à leur stratégie de développement. Larivet (2000) évoque une dimension défensive de l'intelligence économique, recouvrant la contre-intelligence et la protection du patrimoine de l'organisation (Levet et Paturel, 1996). Baron (1996) précise que la protection du patrimoine concurrentiel, entendu au sens global, est partie intégrante du concept d'intelligence économique.

Ces différentes approches, inspirées des services de renseignement, marquent la dimension sécuritaire de l'intelligence économique dans le domaine de l'information et du patrimoine de l'entreprise. Bournois et Romani (2000) analysent les liens entre l'intelligence économique et la sécurité des systèmes d'information (SSI). Trois types de rapports apparaissent : les SSI englobent l'IES ; l'un et l'autre sont en coordination étroite ; enfin les deux aspects sont traités séparément. Nous retiendrons initialement la seconde solution en ce qu'elle fait apparaître un rapport synergique entre les acteurs de l'organisation.

L'intelligence économique, par ses dimensions multiples, apparaît comme un champ structurant à la fois transdisciplinaire et protéiforme. Elle suggère, nous l'avons vu, le transfert des pouvoirs régaliens de l'Etat vers une prise en charge par les entreprises à travers l'émergence d'une sensibilité collective aux enjeux de sécurité économique (Warusfel, 1996). La démarche de sécurité d'entreprise associée à une démarche plus globale d'intelligence économique présente à notre

avis l'avantage de la cohérence et de la mutualisation des processus de mise en œuvre, notamment sur le plan culturel (Bulinge, 2001).

Nous verrons cependant que la sécurité peut également être envisagée comme partie intégrante de l'IE en tant que système méta-dimensionnel.

4.2.4.9.1 Une approche systémique de la sécurité (Bulinge, 2002b) :

La notion de menace ne saurait être isolée de celle de *vulnérabilité*. En ce sens, l'intelligence économique, dans sa dimension téléologique (Bournois et Romani, 2000), procède à une analyse stratégique de la sécurité en termes de vulnérabilités, de menaces et de risques, voire de danger dans une approche cindynique⁶³ (Kervern, 1995).

Faut-il élargir le concept de sécurité informationnelle, de patrimoine immatériel, vers un concept global de sécurité intégrant les dimensions matérielles de l'entreprise?

L'approche holistique met en avant la dimension universelle de la sécurité puisqu'elle intéresse aussi bien les logiques publiques de défense des intérêts des personnes que les logiques privées des entreprises dans des perspectives aussi bien micro-économiques que macro-économiques. Une approche holistique de la sécurité présente l'avantage de ne pas séparer les éléments de ce que l'on considérera comme une chaîne de sécurité, laquelle dépend essentiellement de *son maillon le plus faible*. Prenons l'exemple de la sécurité de l'information : elle prend en compte trois objectifs qui sont l'intégrité, la confidentialité et la disponibilité de l'information. Pour atteindre ces objectifs, les spécialistes dégagent une typologie de la sécurité qui se réfère simultanément aux dimensions physique, organisationnelle et logique de la sécurité. On pressent ici les liens indissociables entre une sécurité physique d'un bien immatériel et la sécurité du patrimoine matériel ou individuel de l'entreprise. Le rapport entre un incendie et la perte de données informatiques, c'est à dire des connaissances formalisées et mémorisées de l'entreprise, et leur impact sur l'économie de l'organisation, ne peut être ignoré au point de traiter séparément les trois problématiques. La

⁶³ Les cindyniques sont définies comme les sciences du danger

sécurité ne peut, par conséquent, être envisagée hors du cadre d'une analyse systémique.

4.2.4.9.2 L'entreprise et l'intelligence du risque

L'entreprise, et les organisations en général, sont confrontées à une difficulté majeure dès lors qu'elles tentent de mettre en place une politique de sécurité : l'analyse du risque, dans la logique de renforcement homogène de la chaîne sécuritaire, doit être exhaustive et globale. Cela implique une démarche volontaire et la prise en compte de la totalité des risques potentiels existants ; cela suppose également une vision d'ensemble des interactions possibles entre les vulnérabilités, les risques, les menaces, les dangers et les opportunités.

Nous nous trouvons face à une problématique culturelle au terme de laquelle interfèrent des systèmes de valeurs plus ou moins partagés par les acteurs d'une organisation. La culture « sécuritaire » de l'entreprise est une donnée variable qui s'appuie à la fois sur des niveaux de conscience, de sensibilisation, de formation voire d'entraînement à la gestion des risques. La question de la légitimité, qui fait référence à la compatibilité entre les buts personnels et les valeurs du milieu dans lequel on opère (Marchesnay et Fourcade, 1997), est essentielle dans la perspective d'une adhésion de l'ensemble des acteurs.

Le retour d'expérience et la mise en évidence des déficits systémiques cindynogènes (Kervern, 1995), qui semblent ouvrir une voie intéressante dans le domaine de la sensibilisation, montrent clairement la nécessité d'adopter une attitude à la fois proactive et participative en matière de sécurité. On pourrait à cet égard opposer la dynamique apprenante développée dans le concept d'intelligence économique (Achard et Bernat, 1998) au phénomène de refoulement cindynique qui consiste à nier ou à sous-estimer le danger, fréquemment observé dans les collectivités humaines. Barlette (2002), dans ses travaux sur la sinistralité, émet l'hypothèse selon laquelle les entreprises perçoivent mal leurs vulnérabilités et les risques auxquelles elles sont confrontées.

L'analyse du risque, dans une perspective d'adhésion collective au concept de sécurité, doit être effectuée par les acteurs mêmes de l'entreprise. Cela suppose une sensibilisation préalable ainsi qu'une approche rationnelle et pédagogique.

4.2.4.9.3 Quel modèle rationnel pour une approche globale de la sécurité ?

L'expérience empirique de la sécurité, vécue notamment à bord de sous-marins nucléaires, d'un porte-avions, ou dans l'environnement opérationnel complexe du contrôle aérien, nous a permis de dégager un certain nombre d'éléments constitutifs d'une équation de la sécurité parmi lesquels nous distinguons :

a) Les facteurs intrinsèques ou extrinsèques :

- Les vulnérabilités : facteurs intrinsèques, correspondent à des faiblesses du système qui le rendent sensible à une menace⁶⁴
- Les menaces sont des facteurs extrinsèques : dangers potentiels, latents
- Les risques résultent de l'interaction entre les facteurs intrinsèques et extrinsèques
- Les attaques correspondent aux dangers réalisés
- Les sinistres sont le résultat d'attaques ayant atteint leur but. Guinier (1992), cité par Barlette (2002), décrit le sinistre comme la réalisation d'un risque

b) Les comportements, mesures ou modes opératoires :

- L'analyse marque la prise de conscience et la volonté de mettre en œuvre une politique de sécurité
- La prévention découle de l'analyse des vulnérabilités et des risques et relève d'une stratégie d'évitement (sensibilisation, mesures préventives)
- La protection tient compte de la réalisation possible du danger et tend à circonscrire ou à limiter le sinistre. Elle procède d'une stratégie d'affrontement.

⁶⁴ Nous reprenons les définitions de la vulnérabilité, de la menace et du risque selon Archimbaud et Longeon (1999), cités par Barlette (2002), qui correspondent à notre approche sémantique de la sécurité

- La réaction repose sur la capacité des acteurs à faire face à une situation dégradée, que ce soit des circonstances prévisibles ou des situations contingentes.

4.2.4.9.3.1 Typologie des vulnérabilités

Si l'on reprend la définition usuelle de la vulnérabilité (« *Vulnérable : qui peut être atteint, blessé ; qui offre peu de résistance. Perméabilité aux menaces et aux dangers. Défaut dans la cuirasse* ». *Petit Robert*), on perçoit la part intrinsèque de l'individu ou de l'organisation dans son rapport avec l'environnement. Les vulnérabilités peuvent être regroupées en fonction de leur origine. On distingue ainsi les vulnérabilités:

- des personnes (où l'on retrouve la notion de facteur humain),
- des organisations, au niveau de la hiérarchie, des relations internes/externes, de la culture interne,
- des structures, dans la conception des locaux, des matériels, des installations,
- stratégiques ou opérationnelles, à travers les facteurs environnementaux caractérisés par leur complexité et leur niveau de turbulence.

L'analyse des vulnérabilités est un acte responsable concomitant à l'analyse des menaces. Le premier des déficits systémiques cindynogènes (Kervern, 1995) est le culte de l'infaillibilité (DSC1 ou syndrome du Titanic). Il représente une barrière immédiate à toute tentative de réflexion en matière de sécurité.

Le tableau n°20 présente une typologie des vulnérabilités, définies en fonction de leur origine :

<i>Origine</i>	<i>Niveau</i>
Personnes	<i>Psychotechnique (motivation, compétence, intégrité morale, esprit d'équipe)</i>
	<i>Physique (état de santé, intégrité physique)</i>
	<i>Social (situation familiale, contexte)</i>
Organisations	<i>Equipe (cohésion, discipline, dynamisme)</i>
	<i>Management</i>
Stratégies	<i>Choix et options</i>
	<i>Patrimoine (savoirs faire, projet, innovation, brevets)</i>
	<i>Environnement concurrentiel (clients, fournisseurs, concurrents)</i>
Structures	<i>Installations (immeubles, locaux)</i>
	<i>Matériels (machine, informatique)</i>

Tableau 20: Typologie des vulnérabilités

4.2.4.9.3.2 Une mise en équation de la sécurité

Contrairement au concept d'intelligence économique, qui est encore peu connu (voir chapitre 5), la notion de sécurité interpelle la raison en ce qu'elle se réfère au danger, à la peur qui éveille l'instinct de conservation. Une approche rationnelle de la sécurité nous permet d'envisager une modélisation à connotation mathématique dont l'intérêt est d'accrocher l'attention dans une démarche de sensibilisation. La mise en équation que nous proposons illustre la dimension sécuritaire de l'intelligence économique : chaque élément de l'équation peut être considéré sous l'angle d'une problématique informationnelle globale.

Enoncé de l'équation : sachant que le risque est le produit des vulnérabilités par les menaces, nous présentons le niveau de sécurité comme la somme des rapports suivants :

Si Risque = Vulnérabilités x Menaces et P(attaque) = probabilité d'occurrence d'une attaque

$$\text{Niveau de sécurité} = \frac{\text{Analyse x Prévention}}{\text{Risque}} + \frac{\text{Protection}}{P(\text{Attaque})} + \frac{\text{Réaction}}{\text{Aléas}}$$

La sécurité est présentée comme une somme de probabilités plus ou moins complexes d'occurrences dangereuses auxquelles répondent des mesures ou des comportements qui interagissent avec l'environnement interne et externe de l'organisation. Cette équation met en évidence un constat mathématique : il n'existe pas de sécurité absolue, étant entendu qu'il n'y pas de risque égal à zéro. Le niveau de sécurité est donc relatif, a priori non nul, dans la mesure où, en l'absence de mesures de prévention ou de protection, il reste une probabilité de réaction (facteur humain, chance) non appréciable. A contrario, le niveau de sécurité n'est jamais absolu ; il peut être tout au plus optimum en fonction de critères d'ordre téléologique. Une notion d'équilibre économique apparaît alors dans la mesure où la situation idéale serait de maintenir le niveau le plus élevé de sécurité, mais à un prix prohibitif et moyennant des contraintes pesant sur l'activité de l'entreprise. Les chefs d'entreprises, qui répondent à des contraintes budgétaires prioritaires, préféreront probablement maintenir un équilibre financier en déterminant un seuil de rentabilité au-dessous duquel la sécurité pourrait être compromise. Ainsi le problème peut se traduire en termes d'optimisation de la fonction sécurité sous contrainte de coût.

Cette approche fait ressortir le lien très fort entre la sécurité et le concept d'intelligence économique. Ainsi nous postulons que la sécurité peut être envisagée comme une dimension intégrée de l'intelligence économique.

4.3 Synthèse du chapitre 4

L'intelligence économique s'inscrit dans une logique d'évolution conceptuelle dans le domaine de l'information au service des organisations. Si l'information documentaire est encore indispensable, elle est complétée par l'information

décisionnelle et par l'information directement liée à l'action. L'intelligence économique, à la différence de la veille, s'inscrit comme principe actif de connaissance que l'on pourrait qualifier de mise en perspective dynamique de cette connaissance. A travers cette étude, nous avons montré que l'intelligence économique ne répond pas à une logique classique puisqu'on peut la considérer comme un système multidimensionnel complexe. Cette complexité est à l'origine de la difficulté rencontrée, depuis l'émergence du concept, dans l'exercice qui consiste à définir ce qu'est l'intelligence économique. Contal (2002) résume cette complexité par l'analogie de l'intelligence économique avec les organes sensoriels d'un être vivant que nous évoquons dans l'approche descriptive de l'équipage (§4.1.2.5.2), et conclut que « *l'intelligence économique ne se voit pas, elle se vit* ».

Le *Rapport Martre*, qui marque la naissance officielle de l'intelligence économique, porte, nous l'avons vu, des germes de confusion et d'incompréhension, à l'origine d'une difficulté d'appropriation. Un tel document ne pouvait être parfait et il a le mérite d'avoir ouvert un débat qui a permis le croisement fertile des savoirs et des expériences. Le concept est encore émergent, immature dirions-nous, trop fragile en tout cas pour s'ancrer solidement et durablement dans les cultures des entreprises. L'approche des pouvoirs publics, dans une perspective de concertation public/privé, montre la dynamique de l'Etat et sa réelle volonté de créer un système d'intelligence économique. La démarche entreprise en 1994 est sans aucun doute un remarquable progrès dans la dynamique économique nationale. Mais nous avons montré que l'intelligence économique, notamment à travers le concept de veille, a d'abord été conçue comme un système adapté aux grandes entreprises, selon une vision macroscopique. Certes l'évocation des petites et moyennes entreprises dans le *Rapport Martre* apporte une nuance à cette assertion. Pour autant, elle traduit une certaine distance conceptuelle par rapport à la spécificité même des Pme. On pourrait croire en effet, à la lecture du rapport, qu'il suffit d'adapter le modèle à la taille pour obtenir un modèle réduit d'intelligence économique. Nous verrons que ce point de vue n'est généralement pas recevable.

L'Etat, par son action, essentiellement incitative, a néanmoins eu le mérite de favoriser la mise en place de structures publiques et la mise en oeuvre d'opérations au profit des Pme, que nous allons à présent étudier.

5 Les pratiques de l'intelligence économique en entreprises

5.1 Comment évaluer la pratique d'IE en entreprises ?

L'analyse des pratiques d'intelligence économique dans les entreprises pose un problème de références. Quel étalonnage permettrait de mesurer scientifiquement une telle activité ? Nous avons vu que la définition purement sémantique du concept d'intelligence relève du syncrétisme. Peut-on dès lors mesurer les pratiques d'intelligence sur la seule base d'un questionnaire qui ferait référence à une définition, fut-elle la définition officiellement retenue (Martre, 1994) ? Cela semble à l'évidence difficile. Il est impossible d'évaluer concrètement l'activité d'intelligence économique dans les entreprises sans définir préalablement un modèle de référence dépassant le postulat d'une connaissance implicite de l'intelligence économique par les chefs d'entreprises.

Le modèle théorique d'intelligence économique que nous venons de présenter permet-il de dégager des repères de mise en pratique ? Nous avons évoqué une représentation idéaliste d'un système complexe fonctionnant sur la base d'une synergie de l'ensemble des acteurs. Cette représentation n'est pas transposable en termes de mesure puisqu'il s'agit de tendre vers un modèle idéal. En revanche, la modélisation de l'approche dimensionnelle permet d'évaluer non pas l'état de synergie, mais les composantes primaires de cet état, étant entendu que si ces composantes ne permettent pas de l'atteindre systématiquement, elles en sont une condition indispensable. L'approche dimensionnelle n'apporte pas de solution à une mesure de la complexité. Elle permet, au minimum, d'effectuer une mesure analytique du degré d'intégration des composantes de l'intelligence économique au sein de l'entreprise.

Nous avons distingué les neuf composantes dimensionnelles identifiées au chapitre précédent : téléologique ; fonctionnelle ; organisationnelle ; culturelle ; pédagogique ; technologique ; sociologique ; éthique ; juridique ; sécuritaire. A

chaque dimension peuvent être affectés des indicateurs tels que nous les résumons dans le tableau n°21.

Dimensions	Indicateurs
Téléologique	Intégration stratégique Priorité accordée à l'IE Continuité Permanence Réactivité Proactivité Interactivité
Fonctionnelle	Animation Renseignement Protection Action
Organisationnelle	Animateur Equipe transversale Structure Implication hiérarchique Réticularité
Culturelle	Histoire Reconnaissance du concept IE Culture collective de l'information Langage IE Criticité
Pédagogique	Dynamique apprenante Appropriation de concept IE Formalisation des savoirs Transmission des savoirs Sensibilisation
Technologique	Intégration des outils - de recherche - de traitement - de communication - tableaux de bord
Sociologique	Acteurs Métiers Formation
Ethique & juridique	Légalité des actions Code éthique ou déontologique
Sécuritaire	Sensibilisation Politique de sécurité Brevets

Tableau 21 : Indicateurs dimensionnels pour une analyse des pratiques d'IE

Ce tableau n'est pas un outil de diagnostic parfait, en ce qu'il ne reflète pas la dimension systémique de l'intelligence économique, mais il permet de mesurer grossièrement le niveau d'intelligence économique d'une entreprise à partir d'un ensemble connu de repères issus de notre approche théorique. Cette grille d'analyse va nous permettre d'étudier les pratiques d'intelligence économique à

partir des études et des enquêtes effectuées auprès des entreprises. Nous verrons que ce tableau est susceptible d'évoluer en fonction des données analysées.

Nous convenons préalablement que les travaux d'enquête conduits soit par des équipes de recherche, soit par des organismes consulaires, soit par des cabinets de consultants, sont suffisamment représentatifs et crédibles pour être pris en compte. Nous émettrons néanmoins les quelques rares réserves nécessaires à l'objectivité scientifique. Ces réserves ne sont en aucun cas des remises en cause dans la mesure où :

1°- Il n'existe pas, selon nous, de système idéal permettant de mesurer précisément l'intelligence économique, au moins dans sa méta-dimension synergique ;

2°- L'ensemble des enquêtes et travaux connus, quel que soit leur postulat de départ, permettent d'identifier des pratiques à partir de notre tableau ;

L'objet de cette thèse n'est pas de restituer une analyse approfondie des pratiques des entreprises. Nous souhaitons cependant nous appuyer sur les travaux existants pour constater l'état de l'art des pratiques et proposer des solutions d'appropriation.

Notre travail d'analyse se situe essentiellement au niveau des petites et moyennes entreprises dans une perspective d'élargissement du concept aux petites et moyennes organisations (Pmo)⁶⁵, terme englobant les Pme, les collectivités territoriales et les associations.

Nous débuterons cette étude par un survol des pratiques des grandes entreprises avant de nous concentrer plus particulièrement sur le cas des Pme.

5.2 Les grandes entreprises

Les travaux d'analyse des grandes entreprises dans le domaine de l'IE sont trop rares pour qu'on ne retienne pas l'enquête de l'IHEDN analysée par Bournois et Romani (2000). Elle porte sur un échantillon de 5000 entreprises de plus de 200 salariés. Un questionnaire de 88 questions (dont 1 ouverte) leur a été envoyé, avec

⁶⁵ A ce stade nous parlerons des Pme et Pmi stricto sensu et nous opérerons ultérieurement l'extension vers les Pmo.

un taux de retour de 25%. Au total, 1199 questionnaires ont pu être traités, que les analystes ont classés en trois catégories d'entreprises : celles qui pratiquent l'intelligence économique, celles qui ont l'intention de le faire et celles qui ne la pratiquent pas.

Il nous paraît toutefois nécessaire d'émettre quelques réserves à l'exploitation scientifique de ce travail, qui se veut un référentiel élaboré à partir d'une enquête pratiquée à grande échelle, mais qui nous semble confus et subjectif dans la manière d'évaluer les pratiques des grandes entreprises. Le questionnaire d'enquête repose en effet sur une série de questions fermées qui laissent supposer que la définition de l'IE est implicitement connue (Q 001. Diriez-vous que votre entreprise pratique l'intelligence économique ; Q 002. Votre entreprise est-elle particulièrement avancée en matière d'IE ?), jusqu'à ce que la question soit posée de manière explicite et ouverte (Q201. Quelle serait votre définition de l'intelligence économique ?). L'échantillon des réponses donne à penser que tous les chefs d'entreprise ne s'accordent pas explicitement sur l'aspect sémantique du terme. Il devient dès lors impossible de référencer une pratique à partir d'un échantillon aussi hétérogène. L'enquête a de ce fait une valeur plus indicative que normative.

Pour autant, en admettant comme valable le postulat d'une connaissance collective moyenne (homogénéisation par moyenne), à partir de laquelle les auteurs dégagent une définition explicite très proche de la définition de référence, on peut envisager les réponses comme une représentation des modèles empiriques développés en entreprises.

Ainsi, à défaut d'une précision nécessaire dans la définition du concept, il apparaît par exemple que 95% des chefs d'entreprises se réfèrent aux termes d'intelligence compétitive, concurrentielle ou stratégique, qui semblent traduire à la fois une sensibilité d'ordre sémantique et une représentation de la réalité opérationnelle. Le terme « intelligence économique » (9,8%) est largement délaissé derrière le terme « veille » (35,9%). Il existe de fait un profond décalage entre le concept « officiel » et la perception qu'en ont les entreprises. Ce constat a conduit Bournois et Romani (2000) à une reconsidération terminologique, passant de

l'intelligence économique à l'intelligence économique et stratégique. *Nous considérons cet élément comme un fait culturel majeur* et nous en tiendrons compte dans nos propositions ultérieures.

On peut résumer les résultats de cette enquête de la manière suivante :

- L'intelligence économique est un concept reconnu par 70% des entreprises et pratiqué par 51% d'entre elles (18,6% des entreprises indiquent qu'elles ont l'intention de la pratiquer) ; Les entreprises qui pratiquent l'IE sont plutôt de grande taille.
- Le terme d'intelligence économique reste méconnu au niveau de l'entreprise, cadres compris, ce qui révèle selon les auteurs un sous-emploi de la démarche qui reste à démocratiser.
- 10% des entreprises « pratiquantes » ne voient aucune différence entre veille et IE ; plus de 65% ressentent une différence mais les éléments de différenciation sont flous (l'IE est plus englobante et offensive)⁶⁶ ; 21% des entreprises ne voient aucune différence entre l'IE et le renseignement. Bien que les auteurs semblent vouloir s'en défendre, l'analogie avec le renseignement reste forte et si l'on constate une différenciation, elle est ressentie au niveau des méthodes d'acquisition pour 44% et seulement 16% pour les méthodes de traitement. L'interprétation des auteurs laisse à penser qu'ils nient le modèle du renseignement sans toutefois être convaincus de la nécessité de le faire. Ainsi le terme de renseignement ne fait pas l'objet d'un rejet explicite comme cela a pu être envisagé par Martre (1994). Nous pouvons interpréter ce phénomène comme l'expression d'un complexe que Besson et Possin (2001) résument dans la rencontre difficile de deux cultures, celle de la communauté du renseignement et celle de l'entreprise. Il semble cependant que, dans cette perspective, les spécialistes du renseignement cultivent plus volontiers l'euphémisme que les chefs d'entreprise.
- La formalisation de l'IE reste peu développée pour 70% des réponses.

⁶⁶ cette situation s'explique par l'absence de conceptualisation initiale

- 58% des entreprises entretiennent un lien entre IE et sécurité. L'IE et la sécurité sont envisagées selon trois modèles. D'un point de vue méthodologique, la question initiale (Q 611⁶⁷) ne permet cependant pas d'envisager une quatrième solution, à savoir : L'IE englobe-t-elle la sécurité ? Il ressort que la sensibilisation aux questions de sécurité de l'information semble assez forte. 76% des entreprises qui pratiquent l'IE ont mis en place des procédures de sécurité de l'information. La cryptologie est utilisée par un tiers seulement des entreprises.
- 90 % des responsables IE ont été recrutés en interne et majoritairement parmi les ingénieurs diplômés, ce qui laisse supposer la dimension essentiellement technologique de la fonction. Pour les 22% qui sont des gestionnaires d'origine, ils reconnaissent la faiblesse de l'enseignement en management dans ce domaine, tant au niveau universitaire que dans les grandes écoles. Les auteurs en profitent pour dénoncer la faiblesse de l'effectif enseignant spécialisé en intelligence économique.
- Le responsable d'intelligence économique est généralement perçu comme une véritable force de proposition stratégique qui contribue à la formulation de la stratégie de l'entreprise. Ce résultat appuie notre réflexion sur le rôle actif de l'IE dans le processus d'action. Cependant la fonction de coordination n'est assurée par le responsable IE que dans 5,5% des cas et 40,2% des animateurs ne rencontrent le président ou le directeur général qu'une fois par mois et 15,4% le rencontrent annuellement.
- Le besoin de pratiquer l'IE est ressenti plus fortement par les entreprises exportatrices, lorsque la pression concurrentielle est forte ou lorsque des attaques ont été détectées ou subies ; pour conforter cette impression, 95% des chefs d'entreprise estiment qu'ils font face à une guerre économique. Notons cependant que la question posée était incitative de la réponse et que

⁶⁷ Q 611. Comment la sécurité des systèmes d'information participe-t-elle de la démarche d'intelligence économique dans votre entreprise ? La sécurité englobe l'IE ; la sécurité et l'IE sont deux activités distinctes mais coordonnées ; la sécurité et l'IE sont gérées séparément (deux mondes hermétiques)

le terme guerre économique n'est pas une représentation directe des chefs d'entreprises.

- Deux tiers des entreprises considèrent que le fondement professionnel de l'IE repose sur l'analyse stratégique. L'anticipation des risques semble faire l'objet d'une prise en compte progressive: plus de la moitié des entreprises n'ont pas encore recours à un plan de gestion des crises ; 34% seulement utilisent la fonction de contre-intelligence (indicateur de proactivité et d'interactivité) ; en revanche, 68% ont recours à un dispositif de transmission du savoir des hommes clés.
- Les sources exploitées sont majoritairement classiques (formelles et informelles) ; l'usage de l'internet n'est pas généralisé, il représente 9% seulement des sources utilisées. Plus des trois quarts des entreprises estiment qu'Internet rapporte moins de 15% des informations recherchées. Enfin, l'usage des systèmes intelligents ne représente que 4% des pratiques effectives, 80% des entreprises pratiquent des recherches ponctuelles sur Internet et 17% y pratiquent une veille permanente. On note une très faible utilisation des outils de type tableaux de bord (9% d'utilisateurs).
- La majorité des responsables IE des entreprises se disent suffisamment compétents dans le domaine juridique ; il reste que 34% d'entre eux déclarent disposer de connaissances insuffisantes, en particulier dans les entreprises de dimension plus réduite (moins de 500 salariés).
- On note les pratiques offensives suivantes : lobbying et influence (30,8%), désinformation (13,7%), interception d'informations noires (espionnage ?) (12,7%), débauchage des cadres (11,1%), infiltration (5,7%), manipulation (4,8%), intrusion (3,4%), autres (2,9%). On notera que les pratiques vues par les chefs d'entreprises comprennent des actions illicites que l'IE se propose d'anticiper afin de s'en prémunir. Il n'est pas fait de distinction, par les chefs d'entreprises, entre les pratiques offensives et les pratiques défensives. Nous pensons que ces éléments sont révélateurs de pratiques non dites et qui transgresseraient selon nous les principes éthiques. A cet égard, la manière péremptoire dont les divers auteurs abordent l'aspect

éthique ou légal de l'intelligence économique relève probablement de la dénégation, au sens de Freud (1925), qui consiste à formuler, donc à approcher des représentations refoulées (Leriche, 2001)⁶⁸.

Le tableau n°22, construit à partir du tableau d'indicateurs (tableau n°21, §5.1), permet de résumer l'état de l'art des pratiques d'intelligence économique identifiées au sein des grandes entreprises françaises.

Dimensions	Indicateurs
Téléologique	Analyse stratégique : prise en compte Prospective : (non identifié) Intégration stratégique : plutôt bonne Priorité accordée à l'IE : faible Continuité : assurée Permanence : assurée Réactivité : forte Proactivité : faible Interactivité : faible
Fonctionnelle	Animation : très limitée au niveau de la coordination Renseignement : veille plus ou moins active Protection : faible (25% déposent systématiquement des brevets) Action : faible
Organisationnelle	Proximité de la direction : faible Implication hiérarchique : bonne Implication salariés : faible Animateur : oui Groupe de travail IE : oui Cellule de veille : (non identifié) Budget propre IE : pour moins de 30% des entreprises Réseaux internes : développés et entretenus Réticularité externe : rôle important des CCI, CFCE, COFACE Circulation interne d'information : intranet et orale
Culturelle	Histoire : très récente Reconnaissance du concept IE : 70% Culture collective de l'information : faible Langage IE : non stabilisé mais positivement évolutif Utilisation effective de l'IE : faible Formalisation des pratiques : très faible
Pédagogique	Dynamique apprenante : non mesurable Appropriation du concept IE : très bonne Méthodologie (cycle du renseignement): suivie Formalisation des savoirs : faible Transmission des savoirs : bonne Sensibilisation générale : très faible
Technologique	Intégration des outils - de recherche : très faible - de traitement : très faible - de communication : bonne - tableaux de bord : très faible

⁶⁸ Les notions d'éthique et de légalité restent à construire ou à définir. A ce jour un seul spécialiste s'est penché de manière exhaustive et concrète sur la question du droit en intelligence économique (Manoir de Juaye, 2000)

Sociologique	Acteurs : top management Métiers : animateur ou responsable IE Formation : faible Mobilisation : faible voire négative (syndicats) Plan de carrière : non valorisé
Ethique & juridique	Légalité des actions : non vérifiable Code éthique ou déontologique : non vérifiable Maîtrise juridique des acteurs : insuffisante pour 34%
Sécuritaire	Sensibilisation : très forte Politique de sécurité : formalisée et suivie

Tableau 22 : état de l'art de l'intelligence économique dans les grandes entreprises françaises

Cette grille d'analyse permet de dégager l'idée que les grandes entreprises, parmi les 51% qui disent pratiquer l'intelligence économique, ont une vision encourageante du concept. Il reste certes du chemin à parcourir tant sur le plan quantitatif (51% reste un chiffre insuffisant) que sur le plan qualitatif. Ce dernier aspect ne dépend cependant pas des seules entreprises. Il semble en effet indispensable que soit renforcé, au niveau national, le système d'enseignement et de formation en intelligence économique. Cela suppose de développer les capacités d'enseignement académique, de rendre les contenus de formation homogènes, de stabiliser les terminologies, de maîtriser les méthodologies ainsi que les technologies. L'enjeu est de taille, mais on constate qu'il est pris en compte au sein des universités à travers le développement progressif de programmes d'enseignement, comme nous le verrons dans le prochain chapitre.

L'analyse du tableau d'indicateurs fait ressortir une nette faiblesse de la dimension culturelle qui est selon nous le fondement de la mise en synergie de l'organisation autour de l'IE.

L'étude de Bournois et Romani est à bien des égards une contribution majeure même si elle fait apparaître la complexité et la difficulté d'une démarche d'enquête à vocation scientifique dans l'univers des grandes entreprises. Nous allons voir à présent que le défi est tout aussi important dans les petites et moyennes entreprises, sur lesquelles est plus particulièrement centrée notre recherche.

5.3 L'intelligence économique et les Pme

Il est courant d'entendre que les Pme accusent un retard dans l'appropriation du concept d'intelligence économique. Bien que nous partagions par expérience⁶⁹ cette idée, il nous semble intéressant de nous appuyer sur les enquêtes qui ont été conduites dans ce domaine. Nous étudierons par la suite un cas d'opération collective destiné aux Pme et nous aurons alors suffisamment d'éléments pour poser les bases de notre réflexion à venir.

5.3.1 Analyse des travaux d'enquête

Trois enquêtes principales serviront de support à notre recherche : Phanuel et Lévy (2001), Promis (2000), Larivet (2002). Ces trois enquêtes portent sur les pratiques de l'intelligence économique en Pme-Pmi, elles sont récentes et s'appuient sur l'observation d'un échantillon total de 979 entreprises.

La question de la représentativité de l'échantillon peut se poser en termes de culture régionale. Trois régions sont ici concernées : Rhône-Alpes, Normandie, et Midi Pyrénées. Aussi nous proposons, à l'instar de Larivet (2002), de considérer qu'« *on peut raisonnablement penser que les Pme de la région Rhône-Alpes sont largement représentatives de l'ensemble des entreprises comparables du territoire* ». L'auteur ajoute que « *la représentativité statistique des répondants est limitée par ces considérations pragmatiques : les chefs d'entreprise répondant sont probablement plus accoutumés à interagir sur leur environnement que les non-répondants (...)* », ce dont il convient de tenir compte au niveau des résultats.

Larivet tient compte des entreprises de moins de 10 à 200 salariés, Phanuel et Lévy élargissent l'échantillon aux Pme-Pmi de 6 à 499 salariés, et Promis évalue les entreprises de 1 à 500 salariés.

Afin de ne pas alourdir le propos, nous présenterons une analyse succincte des résultats des trois enquêtes, puis nous effectuerons une analyse dimensionnelle globale.

⁶⁹ Nous avons mené des actions collectives de formation auprès des Pme durant deux ans

5.3.1.1 Les travaux de Phanuel et Lévy (2001)

A partir d'un questionnaire de 58 questions très majoritairement fermées (2 questions ouvertes), envoyé par courrier, accompagné d'un coupon réponse, à 601 entreprises sélectionnées (hors commerce et services aux particuliers), 75 réponses ont été reçues, soit 12,5% des interrogés.

Analyse des résultats

- Le terme « intelligence économique » n'est pratiquement pas connu des dirigeants de Pme-Pmi. Si 25% d'entre eux le connaissent déjà, 68% n'ont pas d'idée précise sur sa signification. De fait, plus de la moitié des dirigeants reconnaissent qu'ils ne savent pas s'ils pratiquent l'IE. Les auteurs expliquent ce phénomène par une très faible participation aux actions de sensibilisation (9 entreprises concernées) et de formation (une seule entreprise concernée) ainsi que par la rareté des articles et des ouvrages (32% des réponses) sur le sujet. Il reste que 21% des chefs d'entreprises affirment pratiquer l'IE, mais il semble que cette vision soit associée à la pratique de la veille stricto sensu, orientée majoritairement vers le technologique et le commercial. Les auteurs concluent néanmoins à l'existence d'un noyau dur d'entreprises (15% des répondants) qui pratiqueraient l'intelligence économique. Ils fondent leur conclusion sur un ensemble de critères qui s'insèrent bien dans notre grille d'analyse dimensionnelle.
- En revanche, les répondants ne sont pas indifférents au concept dès lors qu'ils en entendent parler (45,5%). Les auteurs concluent que les Pme se trouveraient plus dans un état de « *non-connaissance savante que de non-connaissance profonde* ».
- La finalité de l'IE semble en revanche généralement bien perçue par les dirigeants. 73,5% d'entre eux conçoivent l'IE comme un outil d'aide à la décision, 64% y voient un moyen de détecter les opportunités et seulement 45,5% un moyen de détecter les menaces. Enfin 32% envisagent la préservation du patrimoine et 24% entrevoient les tactiques d'influence et

de négociation. Cela révèle un terrain favorable en termes de sensibilisation et de formation.

- L'information est considérée comme une ressource stratégique par la majorité des dirigeants (97% plutôt d'accord ou tout à fait d'accord) et 88% pensent que l'information doit être recherchée à l'extérieur de l'entreprise.
- 21,5% des dirigeants jugent suffisants leurs moyens de protection juridique, mais la protection par les brevets reste marginale.
- La sensibilisation du personnel en matière de protection du savoir-faire est pratiquée par plus de la moitié des entreprises. Le risque est généralement mal perçu. Toutefois les dirigeants accordent une grande importance aux risques de débauchage ou d'indiscrétion. Il en résulte des mesures de limitation de l'accès aux informations. La sécurité est dès lors envisagée de manière restrictive et selon une vision minimale des risques environnementaux mais avec une conscience exacerbée des risques humains. Cette méfiance envers le personnel, considéré plus comme une source de menace que d'opportunité, est un frein très fort à la mobilisation et à la participation de l'équipe en faveur de l'intelligence collective. L'information est envisagée au niveau du top management (70%) qui constitue le seul réseau interne.
- Les actions de déstabilisation, d'influence et de désinformation ne semblent pas envisagées. Ce constat va de pair avec le précédent et constitue un indice de passivité qui est confirmé par les auteurs : « *une vision majoritairement peu dynamique et peu offensive l'emporte sur une vision plus active* ».
- Le cycle de l'information n'est respecté que partiellement : la collecte et le traitement ne sont pas formalisés pour 82,5% et 76% des répondants tandis que la diffusion semble faire l'objet d'une formalisation pour la moitié des entreprises.

a- L'expression des besoins, bien qu'évoquée par les auteurs, n'apparaît pas dans les éléments de réponse. On peut supposer que cette phase essentielle n'est pas du

tout formalisée. Elle doit faire l'objet de la même approche que le traitement de l'information.

b- La collecte n'est pas formalisée pour 82,5% des répondants. Les sources sont limitées. Si l'abonnement à des revues est pratiqué par 85,5% des entreprises, les dirigeants privilégient nettement les salons, colloques, visites, expositions (72%) ; viennent ensuite les plaquettes commerciales (58,5%), Internet (53,5%) et les rapports ou études (53,5%). Les brevets ne représentent que 18,5% mais on note tout de même que 33% des entreprises se livrent au reverse engineering, pratique généralement peu avouée (synonyme de copie). En ce qui concerne Internet, il n'est pas précisé si des méthodologies ou des outils sont employés pour la recherche d'information. Les termes de veille ou veille sectorielle ne sont pas employés. Le renseignement d'origine humaine est obtenu auprès des fournisseurs et des clients (77,5% et 70,5%). Les dirigeants s'adressent également au personnel de l'entreprise (57,5%), à leurs confrères, avocats et aux organismes consulaires pour 50,5%. On note une faible relation avec les organismes publics (DRIRE, universités) et les consultants apparaissent en bas du tableau, après les concurrents et les distributeurs. Cette position des consultants confirme la réticence que nous avons observée chez les dirigeants de Pme à faire appel aux services de cette catégorie socio-professionnelle. Nous traiterons cette question au chapitre suivant. L'approche réseau externe apparaît comme un potentiel fort puisque 77% des dirigeants déclarent faire partie d'un syndicat professionnel, d'un club ou d'une association. En termes d'activité, les résultats sont plus nuancés puisqu'un tiers seulement des répondants disent y jouer un rôle actif.

c- Le traitement de l'information ferait l'objet d'un processus de traitement mental de la part des dirigeants, les auteurs la qualifient de « tacite, non codée et peu partagée » (indicateur de management non participatif).

d- La diffusion s'effectue essentiellement de manière orale, notamment au cours des réunions. Ce mode de traitement est envisagé comme un moyen de sécuriser l'information.

Synthèse

L'approche de Phanuel et Lévy fait émerger une série de constats positifs et négatifs. Positivement **les Pme-Pmi ont une approche intuitive, empirique et non organisée de management stratégique de l'information**. Cela signifie

qu'elles ressentent le besoin d'être informées et de s'informer. Le fait que le concept d'IE les intéresse conforte l'idée d'appropriation possible. L'existence de réseaux potentiels, et notamment une forte propension aux échanges relationnels, permet d'envisager un terreau fertile en terme d'IE. Les pratiques de veille, lorsqu'elles existent, reposent sur des sources relativement variées. La dimension sécuritaire est en partie perçue, notamment au niveau de la sensibilisation. Cependant une perception biaisée de la menace peut entraîner une mauvaise évaluation du risque. Au plan négatif, le concept d'IE n'est pas connu et le risque lié aux pratiques intuitives est de développer un syndrome de type « on sait déjà faire » susceptible de bloquer la dynamique apprenante. Ce risque est renforcé par le fait qu'il n'existe pas de culture collective de l'information, celle-ci restant une prérogative du pouvoir. Le non-respect du cycle de l'information laisse apparaître des failles potentielles en termes de permanence, de continuité et de pérennité, notamment en l'absence d'expression des besoins.

5.3.1.2 Enquête Promis (2000)

Promis est un programme régional de sensibilisation et d'accompagnement des entreprises à la maîtrise de l'information stratégique. Ce programme est piloté par la Chambre régionale de commerce et d'industrie de la région Midi-Pyrénées et s'inscrit dans le cadre du mouvement national de promotion de l'intelligence économique. Une étude préalable a été conduite pour « *évaluer les comportements des Pmi par rapport à l'information stratégique et les éléments qui agissent comme levier dans la maîtrise de cette information* ». L'intelligence économique est présentée comme un ensemble d'outils et de méthodes inspirées du renseignement et transférées dans un contexte de guerre économique.

L'enquête, basée sur un questionnaire de 17 questions, a été conduite par téléphone auprès de 801 entreprises sélectionnées de manière aléatoire à partir d'un fichier de 3258 Pmi de la région Midi-Pyrénées. Les questions portaient sur des thèmes représentatifs de notre problématique.

Il semble qu'aucune différence ne soit faite dans le questionnaire de base entre l'intelligence économique et la veille stratégique. Les auteurs considèrent en effet

que la pratique de l'IE ou de la veille stratégique repose sur trois éléments essentiels :

- le développement de la stratégie de l'entreprise alimenté par de l'information,
- la sensibilisation du chef d'entreprise à l'importance de l'information,
- la présence d'une organisation effective de l'information dans l'entreprise.

Ces conditions préalables nous paraissent toutefois trop vagues pour en déduire l'existence d'un dispositif formalisé.

Analyse des résultats

- Le caractère directif de la question concernant la terminologie (« quelle est la terminologie la mieux appropriée pour qualifier l'activité de surveillance, de collecte et de traitement des informations stratégiques ? »), nous conduit à émettre une réserve sur le positionnement sémantique des Pmi. Le terme « intelligence économique » est considéré comme le plus explicite (27%). Il peut être cependant considéré, dans une enquête téléphonique, comme un élément porteur de sens susceptible d'influencer la réponse. La veille technologique ou concurrentielle se positionne derrière avec un total de 26%, et 20% des dirigeants qualifient cette activité de renseignement. Le terme d'espionnage industriel n'est évoqué qu'exceptionnellement (1%).
- La préoccupation première des chefs d'entreprises industrielles est de développer leurs affaires (36%). Cette considération pragmatique précède de loin les considérations d'ordre stratégiques (29 %) et de qualité des produits (23%). Les deux premiers facteurs constituent selon nous un terrain favorable pour le développement de l'intelligence économique.
- La direction générale s'occupe directement, pour 26% des interrogés, de la surveillance de l'environnement. On note la quasi-absence de cellules de veille (3%) et l'emploi exceptionnel de documentalistes (2%) et, une fois encore, un recours assez rare aux consultants (6%). Ici encore le renseignement n'est pas l'affaire de tous, puisque 14 % seulement des entreprises interrogées considèrent que la recherche d'informations peut

être effectuée par tout le monde. Le caractère collectif de cette recherche concerne majoritairement les structures de moins de 30 salariés. Cela nous permet d'envisager une meilleure culture collective dans les petites organisations.

- Les domaines d'intérêts se concentrent essentiellement sur les clients (25%), l'évolution des technologies dans le domaine d'activité de l'entreprise (18%), les concurrents (17%) et les marchés (16%). Les entreprises exportatrices sont résolument orientées vers la surveillance concurrentielle.
- Le profil de « veille offensive » ne constitue que 7 % des entreprises interrogées. Ils concernent essentiellement les entreprises dont le dirigeant favorise plutôt l'innovation, le développement ou la stratégie. Toutefois l'enquête ne dit pas si l'information est effectivement utilisée pour alimenter les décisions stratégiques des dirigeants. La plus grande partie des Pmi régionales sont actives ou réactives. Les actives (39%) et les réactives (19%) représentent pratiquement deux tiers des effectifs. Les premières se renseignent systématiquement et régulièrement sans pour autant avoir mis en place une cellule ou un département spécifique. Les secondes se contentent de réagir et de se renseigner dès qu'un problème survient. Le profil « dormeur » représente plus de la moitié de l'échantillon interrogé. La taille de l'entreprise et le profil « export » sont des facteurs déterminants dans la pratique de la veille.
- Les sources les plus utilisées sont les clients via les commerciaux (80%). Les méthodes de recherche d'informations sur Internet sont les parents pauvres du recueil de l'information. La veille brevets dépasse à peine la barre des 10 % tandis que l'on retrouve les sources classiques de type presse professionnelle, salons, réseaux externes (club, associations, réunions), congrès et séminaires, à des niveaux comparables, quoique légèrement inférieurs, à l'enquête précédente. L'information recueillie est donc essentiellement une information de terrain de type informel.

- Plus de 57% des chefs d'entreprise déclarent ne jamais utiliser Internet, et l'on décompte 27,47% d'utilisateurs réguliers. 20,47% ont un site web sur Internet. 38,7% des entreprises ont une adresse électronique. Internet favorise pourtant le processus de veille : c'est chez les « Internautes » que l'on trouve la proportion la plus faible d'inactifs ou de dormeurs.
- Moins de 17% des Pmi déposent des brevets et seulement 4,4% en déposent régulièrement. Une grande majorité déclare ne jamais innover (54,06%).

Synthèse

L'enquête Promis ne permet pas de révéler le degré de formalisation des dispositifs de veille ou d'intelligence économique au sein des Pmi. Il semble néanmoins que l'on retrouve un schéma similaire à celui dégagé de l'enquête précédente.

5.3.1.3 Les travaux de Larivet (2002)

Ils portent sur l'identification de pratiques d'intelligence économiques dans les Pme de 10 à 200 salariés du secteur Rhône-Alpes. A partir d'un échantillon probabiliste aléatoire, Larivet (2002) sélectionne 1000 entreprises sur une population initiale de 2096 Pme, auxquelles elle envoie un questionnaire de 84 questions fermées + une question ouverte (« *Quelle est votre définition de l'IE ?* ») administrées par courrier postal. Le taux de retour est de 12,5%, et l'auteur souligne le biais d'échantillonnage possible dû au fait que les répondants sont a priori les plus ouverts au monde de la recherche et à leur environnement.

Larivet fixe le domaine sémantique de l'IE selon une approche dimensionnelle restreinte. La dimension fonctionnelle est mesurée par des variables d'analyse des pratiques de l'IE centrées autour de trois fonctions que l'auteur utilise comme référentiel : le renseignement, la gestion du risque informationnel et l'influence. La dimension organisationnelle évalue les pratiques en matière de technologies (Internet), de réseaux, d'éthique et d'organisation. La dimension culturelle est mesurée à partir d'une approche sémantique et d'un indice de diffusion du concept. Une dimension stratégique, non assimilable à la dimension téléologique

que nous avons définie, est abordée par la mesure qualitative du management stratégique de l'entreprise. Enfin la dernière partie est consacrée à la fiche signalétique de l'entreprise.

L'analyse des réponses, à partir des variables fonctionnelles théoriques (renseignement, gestion du risque, influence), fait émerger un modèle empirique original qui se décline en trois facteurs identifiables : l'anticipation (F1), l'influence (F2) et la vigilance (F3). Ce phénomène entraîne un premier constat : les Pme, si elles pratiquent une forme d'intelligence économique, le font sans le savoir. Le terme est quasiment inconnu des chefs d'entreprise, cela sera confirmé par la mesure de la dimension culturelle.

A partir de ces facteurs empiriques, l'auteur postule qu'il existe une forme d'intelligence économique dès lors que les trois facteurs sont mesurés simultanément au sein d'une entreprise donnée. Le domaine de pratique se situerait alors à l'intersection des trois facteurs.

$$f\{IE\} \Leftrightarrow [F1 \cap F2 \cap F3]$$

Ce postulat d'une pratique empirique identifiable suggère :

- que l'intelligence économique présente une probabilité d'existence naturelle,
- qu'elle est une construction intuitive face à un besoin plus ou moins exprimé,
- qu'elle n'est pas identifiée comme telle par les Pme

De ce postulat résulte une démarche d'identification adaptative au terme de laquelle il est possible de distinguer une typologie des pratiques informationnelles au sein des entreprises. Cette typologie est construite selon une gradation des fonctions informationnelles empiriques détectées. La gradation est établie en fonction du comportement plus ou moins actif de l'entreprise vis à vis de son environnement. L'auteur distingue ainsi quatre niveaux de comportement selon la typologie d'Ackoff (1974) :

- l'inactivité qui implique l'ignorance de l'évolution environnementale et se traduit par une absence de pratique informationnelle,

- la réactivité qui implique un état de vigilance par rapport au milieu,
- la proactivité, qui implique un comportement anticipatif vis à vis de l'évolution des situations,
- l'interactivité au terme de laquelle l'entreprise exerce une influence sur son environnement.

Larivet conclut, à partir d'une identification de démarches empiriques, que « *les fonctions informationnelles se distinguent par leur niveau d'activité sur l'environnement* », rejoignant en cela notre approche théorique de l'intelligence économique.

Au terme de son enquête, l'auteur dégage trois groupes en fonction de l'identification des trois facteurs initiaux :

- les entreprises dont les pratiques s'approchent de l'intelligence économique ($F1 \cap F2 \cap F3$). Elles représentent 21% des répondants. Ces pratiques comprennent, outre les trois facteurs dimensionnels empiriques, la prise en compte de la sécurité de l'information à travers une gestion du risque informationnel ;
- les entreprises pratiquant une forme de veille anticipative ($F1 \cap F3$). Elles représentent 37% des Pme ;
- les entreprises qui ne pratiquent aucune de ces activités de surveillance de leur environnement (42% des répondants) et que l'on peut qualifier de « dormeuses » pour paraphraser Rouach (1999).

Analyse des résultats

- 56% des chefs d'entreprise ne connaissent pas le terme « intelligence économique » mais il n'y a pas de lien entre la non-connaissance et l'absence de pratique. Ainsi, certains dirigeants prétendent à une pratique de l'IE alors que l'analyse des variables les situe parmi les dormeurs. A l'inverse, 15 dirigeants sur 22 ne savent pas ou prétendent ne pas pratiquer l'IE alors qu'ils sont classés dans le groupe des pratiquants. 7% ont su donner une définition de l'IE.

- Le lien est établi formellement entre une pratique proche de l'IE et le développement stratégique à l'international. Les Pme qui pratiquent une activité proche de l'IE sont généralement impliquées dans des réseaux professionnels externes (échange d'informations avec d'autres dirigeants, collaboration avec les collectivités locales, les organisations internationales, les intervenants institutionnels), elles sont les plus utilisatrices des technologies de l'information et de la communication (centrées sur l'internet et l'intranet), et elles sont plus attentives à la légitimité et à la légalité de leurs actions. Leur démarche stratégique tend vers une forme de management participatif au terme duquel chacun est concerné par la collecte de l'information.
- Il reste que la démarche d'IE n'est pas formalisée au sens où, quelles que soient les Pme, le cycle du renseignement n'est pas connu et donc pas appliqué.

Synthèse

L'identification d'une intelligence économique à l'état « natif » est une expérience particulièrement intéressante en ce qu'elle révèle une réalité naturelle de l'intelligence économique dans les Pme. Il convient toutefois de relativiser la portée de ce phénomène. L'enquête repose en effet sur une analyse de moyennes statistiques et sur une typologie élaborée à partir de barycentres suggérant la relativité des variables entre elles. Si l'auteur identifie bien l'existence de pratiques proches de l'intelligence économique, on ne peut légitimement les accepter en tant que telles en l'absence d'une conscience de la démarche propre à la dimension culturelle.

De fait, l'état naturel de l'intelligence économique révèle de sérieuses lacunes en termes de formalisation, de capitalisation des savoirs, de méthodologies de recherche et de traitement, de formation et d'expertise des outils.

L'approche empirique de l'intelligence économique appelle ainsi les remarques fondamentales suivantes :

- L'objectif de diffusion du concept d'intelligence économique n'est pas atteint au niveau des Pme, malgré les actions qui se sont multipliées ces dernières années dans le cadre de la synergie public-privé, comme nous allons le voir au chapitre suivant.
- L'intérêt pour l'information, lorsqu'il existe au sein des Pme, entraîne l'émergence de pratiques primitives de veille et d'intelligence économique.
- Il est indispensable de développer et de soutenir cette évolution naturelle par un apport de solutions expertes, sous peine de voir se développer des pratiques sous-optimales.

5.3.2 Synthèse générale

Les données que nous avons recueillies à partir des résultats des trois enquêtes, nous permettent de dresser un état de l'art de l'intelligence économique dans les petites et moyennes entreprises, que nous représentons dans le tableau n°23.

Dimensions	Indicateurs
Téléologique	Analyse stratégique : non formalisée Prospective : (non identifié) Intégration stratégique : contingente Priorité accordée à l'IE : faible Continuité : non Permanence : non Réactivité : très forte Proactivité : faible Interactivité : faible
Fonctionnelle	Animation : non Renseignement : veille plutôt passive Protection : faible (très peu de brevets) Action : faible
Organisationnelle	Proximité de la direction : intégrée Implication hiérarchique : bonne Implication salariés : faible Animateur : non Groupe de travail IE : non Cellule de veille : non Budget propre IE : non Réseaux internes : non Réseaux externes: développés naturellement Circulation interne d'information : orale
Culturelle	Histoire : non Reconnaissance du concept IE : nulle Culture collective de l'information : très faible Langage IE : non Utilisation effective de l'IE : identifiable non consciente Formalisation des pratiques : pratiques empiriques
Pédagogique	Dynamique apprenante : non mesurable

	Appropriation du concept IE : souhaitée et possible Méthodologie : empirique non identifiable Formalisation des savoirs : faible Transmission des savoirs : bonne Sensibilisation générale : bonne
Technologique	Intégration des outils - de recherche : très faible - de traitement : très faible - de communication : moyenne - tableaux de bord : très faible
Sociologique	Acteurs : top management Métiers : non Formation : très rare Mobilisation : nulle Plan de carrière : non
Ethique & juridique	Légalité des actions : non vérifiable Code éthique ou déontologique : non Maîtrise juridique des acteurs : insuffisante
Sécuritaire	Sensibilisation : très forte Politique de sécurité : non formalisée

Tableau 23: synthèse des pratiques d'intelligence économique dans les Pme françaises

Ce tableau fait ressortir une quasi-inexistence de l'intelligence économique dans les Pme, au sens théorique du terme. Il apparaît néanmoins que des pratiques empiriques peuvent s'approcher du concept de référence. Phanuel et Lévy détectent un noyau dur (15%) de répondants qui pratiqueraient l'intelligence économique, Larivet observe que 21% de son échantillon pratique une activité identifiable à l'IE et Promis identifie 7% d'entreprises pratiquant une veille active, le terme n'étant pas clairement défini. Ces résultats contrastés méritent évidemment d'être confirmés sur le terrain, à l'instar de Larivet (2000) qui requalifie les pratiques observées de minoritaires et parcellaires.

5.4 Synthèse du chapitre 5

L'intelligence économique n'est pas connue des Pme. C'est ce qui ressort de l'expérience terrain conduite tant auprès des chefs d'entreprises que des cadres, des salariés ou des étudiants. Avec seulement huit années d'existence officielle, l'intelligence économique n'est pas encore reconnue dans le champ opérationnel des Pme. Au mieux, elle est considérée comme un synonyme de la veille, au pire, mais plus rarement, comme une forme d'espionnage industriel (Paturel, 2002).

Malgré l'existence d'une forme empirique de management de l'information, on ne peut parler sérieusement d'un développement naturel de l'intelligence

économique. Il manque à chacune des entreprises étudiées un certain nombre d'éléments tant méthodologiques (cycle de l'information) que dimensionnels (téléologique, sociologique, technologique...).

Il s'agit à présent de comprendre pourquoi et comment, malgré les discours et les actions entreprises depuis quelques années en faveur du développement de ce concept dans les Pme, on ne parvient pas à enregistrer de bons résultats.

Le développement naturel de fonctions informationnelles au sein des entreprises et l'intérêt que semblent porter leurs dirigeants au concept d'intelligence économique laissent pourtant espérer une appropriation possible.

C'est pourquoi nous allons étudier à présent cette problématique de l'appropriation dans les Pme.

6 Les Pme face à intelligence économique : une appropriation difficile

6.1 Problématique des Pme : définition des axes d'exploration

Les Pme sont-elles réfractaires aux enjeux de l'information? L'intelligence économique appliquée aux petites entreprises serait-elle utopique au regard du *Rapport Martre*? N'est-elle qu'un concept de laboratoire? Dans un contexte économique évoluant vers une globalisation génératrice de turbulences, pourquoi l'opportunité d'un modèle visant la réduction de l'incertitude rencontre-t-elle la réticence des entreprises? Peut-on identifier et dénouer, à travers une approche systémique, les nœuds de résistance de cet ensemble complexe?

Nous avons vu que le besoin de ces entreprises existe à l'état naturel : il est peu exprimé, mal cerné et donc difficile à satisfaire. La problématique des Pme face au concept d'intelligence économique doit, à notre avis, être envisagée selon deux approches, l'une interne et l'autre externe.

Dans un premier temps (§6.1.2), nous considérons les Pme elles-mêmes et nous tentons d'identifier des facteurs internes susceptibles de freiner ou de s'opposer à l'appropriation du concept. A partir de l'expérience de terrain et d'une analyse de la littérature, nous proposons deux axes exploratoires que nous définissons comme des difficultés d'origine culturelle ou économique.

Dans un deuxième temps (6.1.3), nous étudions la diffusion du concept d'intelligence économique telle qu'elle est envisagée vers les Pme.

Cette approche implique préalablement de définir ce que nous entendons par « Pme ».

6.1.1 Choix théoriques pour un concept de Pme

La problématique des Pme en matière d'information est particulièrement complexe du fait de la variété des Pme elles-mêmes, de la nature de l'environnement, ou de la personnalité de leurs dirigeants. A cet égard, les différentes typologies élaborées dans la littérature académique sont trop

simplificatrices et ne favorisent pas selon nous une approche cognitive de la complexité. Nous n'en retiendrons aucune, préférant étudier quelques axes exploratoires qui serviront de base à notre réflexion à venir sur la définition d'un concept d'appropriation de l'intelligence économique. Ces axes ne sont pas exhaustifs, loin s'en faut. Aussi notre volonté n'est pas de finaliser un modèle mais plutôt d'ouvrir un espace de réflexion, par une mise en perspective synthétique à la lumière des résultats des enquêtes présentées au chapitre précédent et de nos propres expériences.

Notre souci d'aborder la problématique des Pme selon une approche systémique nous conduit à adopter un style littéraire susceptible de restituer le phénomène dans sa dimension holistique. Nous sommes conscients du risque de généralisation lié à cette approche, mais nous pensons qu'elle permettra plus facilement au lecteur d'appréhender à la fois la spécificité des Pme et leur complexité tout en gardant à l'esprit leur extrême diversité. Nous rejoignons en cela la théorie des Pme de Julien (1997), reprise par Torrès (1997), sur la typologie du continuum des Pme.

Les typologies de Pme les plus connues et les plus souvent utilisées se réfèrent à des données quantitatives d'emplois, d'actifs ou de chiffre d'affaires. La taille, en nombre d'employés, diverge selon les pays, et même à l'intérieur de ceux-ci, selon les programmes gouvernementaux. Ainsi, si les Pme aux États-Unis, au Japon, en Allemagne, en France ou Royaume-Uni sont définies comme ayant moins de 500 employés, ce nombre maximal est beaucoup plus faible dans d'autres pays. Par exemple, en Espagne, en Suède, les Pme sont celles qui ont moins de 200 ou de 250 employés. En Grèce, au Portugal ou en Irlande, se sont celles qui ont moins de 50 employés. *« Ces typologies quantitatives relèvent de l'approche économique traditionnelle et ne touchent qu'aux éléments les plus apparents. Pour les chercheurs elles sont souvent une première porte d'entrée pour obtenir des échantillons ».* (Julien, 1997)

La typologie sur continuum envisagée par Julien (1997) est une approche multidimensionnelle complexe et globale basée sur plusieurs continuums non linéaires dont la combinaison permet de pressentir la complexité du concept de

problématique d'appropriation. Or il semble que nombre de ces facteurs relèvent de caractéristiques culturelles propres aux Pme : centralisation et/ou la personnalisation de la gestion, faible spécialisation des acteurs et stratégie intuitive et/ou peu formalisée. C'est pourquoi il nous semble intéressant de les étudier.

6.1.2.1 Dirigeant - Entreprise – Environnement : un portrait complexe

6.1.2.1.1 Une culture organisationnelle centrée sur le dirigeant

La culture patronale française s'inscrit dans une longue tradition au terme de laquelle le dirigeant est l'esprit organisationnel de l'entreprise. Pour Julien (1997), « *d'un point de vue stratégique et administratif, la petite entreprise est avant tout organique, et peut être considérée comme étant fondamentalement une émanation de la personnalité de l'entrepreneur* ». Torres (1997) ajoute que les caractéristiques organisationnelles spécifiques à la forme Pme déterminent en grande partie la capacité informationnelle de l'entreprise. Pour Duchéneau (1996), « *la qualité de l'organisation et du management, le comportement personnel du patron, définissent des profils très différents de dirigeants et des cultures fortes de leurs entreprises* ». Le rôle et la place du chef d'entreprise dans la culture organisationnelle des Pme sont donc déterminants, notamment dans une perspective de changement et d'adaptation à l'environnement. Le dirigeant d'entreprise, généralement propriétaire de son affaire, fonde sa légitimité dans l'engagement de ses biens personnels face au risque décisionnel. Une des préoccupations du dirigeant est, selon Duchéneau (1996), de maintenir son autorité. En dernier ressort, sa légitimité repose sur la pertinence de ses choix stratégiques, lesquels engendrent des interactions humaines d'ordre social, professionnel, familial voire affectif (Julien, 1997). Pour Contal (2002), l'entreprise est un lieu social, de rencontre, de conflits et d'enjeux personnels.

S'il ne peut y avoir de projet en Pme sans une décision du patron, il ne faut pas pour autant sous-estimer l'influence exercée par les autres acteurs de l'entreprise (par exemple l'épouse ou le comptable) sur le processus décisionnel. Julien (1997) évoque ainsi l'importance majeure de l'adéquation entre les valeurs du dirigeant et celle des membres de son organisation.

Torrès (1997) évoque la proximité organisationnelle comme un atout des Pme : une hiérarchie réduite à deux ou trois niveaux selon Duchéneau (1996), facilitant la supervision directe, les mécanismes de coordination et les processus de décision, l'intégration culturelle. Il reste toutefois difficile de construire des modèles typologiques tant la complexité est, une fois encore, présente dès lors qu'une composante humaine est au centre d'une étude. Au-delà des modèles classiques d'organisation, il s'agit, au niveau de la Pme, de comprendre, non un organigramme, mais une représentation organique et socio-culturelle de l'entreprise dont le dirigeant serait la tête.

6.1.2.1.2 Le management

La gestion quotidienne de la Pme traite le plus souvent de problèmes immédiats, ce qui rend difficile une vision globale à long terme pour l'entreprise. Les objectifs et résultats sont par nature plus tactiques et orientés dans le court terme, à travers des buts à atteindre (Julien, 1997). Pour Duchéneau (1996), « *les managers sont soumis à un rythme implacable et leurs activités sont caractérisées par la brièveté, la variété et la discontinuité. Elles sont presque exclusivement tournées vers l'action, très peu vers la réflexion* ». Si les dirigeants de Pme travaillent en moyenne 55 heures par semaine, ils accordent seulement 8 heures en moyenne à la réflexion. On aborde ici le problème organisationnel majeur des chefs d'entreprise, celui que l'on pourrait qualifier de syndrome du cycliste et qui consiste à piloter « la tête dans le guidon ». De fait, focalisant l'attention sur les projets urgents, selon le principe de proximité temporelle de Torrès (1997), ce syndrome entraîne un effet de grossissement qui tend à contracter l'horizon du dirigeant, et caractérise la navigation à vue des Pme observée par Paturel (1998).

Pour Duchéneau (1996), « *le patron de Pme est détenteur d'un pouvoir légitime qu'il exerce avec plus ou moins de rendement économique et social* ». L'organisation personnelle est ici prépondérante : « *le manager organisé, maître de son temps et respectant ces principes, réduit son stress professionnel* ». La délégation des pouvoirs est cependant un modèle difficile à appréhender dans un contexte culturel où la personnalité et les compétences du dirigeant, confrontées à des risques décisionnels susceptibles d'engager directement ses biens personnels,

s'exprime d'une manière complexe et plus ou moins centralisée. La question cruciale est de savoir comment prendre du recul par rapport au quotidien ? Comment reprendre l'altitude nécessaire à une vision plus claire de l'horizon ? N'est-il pas utopique, de prime abord, de croire que dans un tel contexte les chefs d'entreprise puissent prêter une oreille attentive aux discours promotionnel vantant les mérites d'un nouveau concept de management à l'heure où de trop nombreux problèmes, par l'effet de grossissement, obstruent son horizon immédiat ?

6.1.2.1.3 Compétence et multicompétence

Beaucoup d'observateurs évoquent la nécessaire multicompétence du dirigeant de Pme. Cette compétence tend à compenser par nature la pauvreté des Pme en termes de ressources. Elle se développe essentiellement à partir de la pratique et de l'expérience ; les patrons de Pme étant pragmatiques, ils privilégient, pour l'ensemble des auteurs, le concret et la confrontation à la réalité, ce qui fait dire parfois que le patron de Pme est un autodidacte de par sa formation « sur le tas ».

Une étude sur la formation des dirigeants de Pme (Duchéneau, 1996) montre une grande diversité au niveau de la formation initiale, qui semble généralement plus élevée que la moyenne de la population française : statistiquement, 39% des dirigeants ont un niveau inférieur ou égal au bac, et 46% ont un niveau supérieur ou égal à bac+3. Les dirigeants se disent généralement satisfaits de la formation initiale dans les domaines technique, commercial, managériale mais ils la trouvent insuffisante dans le domaine financier et linguistique.

Ce dernier domaine pose un véritable problème : la connaissance de l'anglais est un prérequis indispensable dans le domaine de la négociation internationale mais également dans le domaine de la recherche d'informations sur Internet⁷⁰. Cette difficulté de langage est un frein à la communication qui peut s'avérer déterminant dans la sélection des sources d'information, voire plus simplement dans le choix d'une démarche de veille sur Internet.

⁷⁰ Nous avons pu vérifier depuis deux ans l'inadéquation du système d'enseignement classique avec la problématique informationnelle : les programmes d'enseignement en anglais, chez les étudiants en gestion et administration des entreprises, restent très classiques. Ils ne permettent pas, à partir de la base linguistique acquise en secondaire, de maîtriser l'anglais « opérationnel ».

La formation continue classique est très peu pratiquée par les dirigeants de Pme qui n'apprécient pas de se trouver en situation d'enseignement classique, préférant l'apprentissage par l'échange entre pairs au sein de réseaux comme les clubs d'entreprises qui prennent en compte leurs besoins pédagogiques spécifiques, de l'adéquation aux exigences territoriales et de la personnalité « centrale » du dirigeant⁷¹. Les clubs d'entreprises, ou les associations de dirigeants, apparaissent comme des lieux d'apprentissage particulièrement favorables en ce qu'ils répondent au besoin de se retrouver « entre patrons », qui traduit un corporatisme très prononcé (Duchéneau, 1996).

On peut expliquer par ailleurs le faible recours à la formation continue par le problème de la disponibilité. Même s'ils reconnaissent les vertus d'un séminaire, au cours duquel ils peuvent prendre un peu de recul, les chefs d'entreprise y participent généralement avec la crainte permanente d'y perdre leur temps⁷². La demande de formation, quand elle existe, s'oriente vers l'acquisition d'une méthodologie concrète et adaptée aux besoins immédiats de l'entreprise, dans un souci de gain de temps et d'argent. Les dirigeants de Pme sont avant tout des gestionnaires pragmatiques dont la culture, essentiellement tournée vers la production (Dou, 1995), s'accommode mal de concepts purement théoriques. Ces dirigeants, pour la plupart formés sur le terrain, sont ainsi très peu réceptifs aux formations théoriques généralement développées dans les universités. Ils cultivent à cet égard un préjugé quant à la capacité des universitaires à aborder des problèmes concrets. Cette attitude les éloigne ainsi des centres de recherche. Nous avons pu néanmoins mesurer leur étonnement face à l'adéquation du langage utilisé lorsque nous sommes allés à leur rencontre.

Cette spécificité de la formation des dirigeants de Pme explique notamment le développement de pratiques empiriques en matière de management ou d'information. Elle peut néanmoins favoriser le développement d'un syndrome « NIH » (« Non Invented Here ») qui se trouve être un frein à la dynamique apprenante. Elle permet également d'expliquer une certaine réticence quant au

⁷¹ Selon Pierre Belon, créateur de l'Association pour le progrès du management, cité par Duchéneau (1996).

⁷² Source : entretiens avec des dirigeants de Pme en formation à Toulon Var Technologies (2000, 2001).

recours aux prestations de conseil et, nous venons de le voir, au soutien des universitaires.

6.1.2.2 *Une culture stratégique spécifique et hétérogène*

Les patrons de Pme ont-ils une démarche ou une vision stratégique ? Il est difficile d'appréhender la question car, en France, le diagnostic stratégique en Pme reste un problème délicat dans la mesure où les dirigeants sont réticents à évoquer leurs choix et à dévoiler leurs méthodes de management.

Pour l'AFPLANE (1991), dans leur grande majorité, les Pme ne développeraient pas de stratégie au sens traditionnel du terme. Cette assertion semble devoir s'expliquer de la même manière que pour la pratique empirique de la gestion de l'information : les concepts stratégiques ne seraient pas connus (Guerny & Delbes, 1993) et les Pme en appliqueraient certains principes sans leur affecter un identifiant précis. On peut expliquer cette méconnaissance par un éventuel défaut de formation des dirigeants de Pme mais également par l'inadéquation entre la stratégie classique et la problématique opérationnelle des Pme.

Citant l'analyse stratégique, Julien (1997) note en effet qu'elle ne s'intéresse qu'aux grandes entreprises et qu'elle favorise à l'excès les procédures de planification dont l'auteur souligne les avatars : excès de bureaucratie dans le contrôle de gestion, incapacité à s'adapter aux changements dans l'environnement, alors que deux des caractéristiques essentielles de la Pme sont au contraire la flexibilité et le non-formalisme. L'analyse stratégique des Pme repose sur des spécificités que l'analyse stratégique traditionnelle ne peut appréhender. En élargissant le propos à la stratégie des Pme, on peut avancer que les travaux sur la stratégie classique des entreprises ne tiennent pas compte de la spécificité des Pme (Torrès, 1997).

Marchesnay et Julien (1988) soulignent néanmoins « *les ravages causés par le sophisme selon lequel la petite entreprise n'a pas de stratégie ou ferait de la stratégie sans le savoir* ». Ce qui spécifie le mieux, selon eux, la petite entreprise, c'est plutôt « *la confusion entre la stratégie, la politique générale et le management stratégique* ». Considérant le lien intime entre les niveaux stratégiques, ils concluent que l'analyse stratégique dans les petites entreprises a

un caractère essentiellement systémique et processuel. Marchesnay et Fourcade (1997) confirment le caractère systémique de la stratégie des Pme qu'ils analysent comme « *un projet plus ou moins cohérent et compétitif développé par le dirigeant* ». Le projet stratégique se caractériserait selon eux par un plan d'action non formalisé, évolutif, contingent, et plutôt orienté vers la clientèle que vers le marché.

Pour Torres (1997), « *il n'est pas anodin que dans la littérature consacrée à la Pme, les notions de planification stratégique aient cédé le pas à celle d'intention stratégique et de vision stratégique* ». En fait, l'ensemble des auteurs s'accorde à noter l'absence de planification stratégique, laquelle ne signifie pas une absence de stratégie. Les auteurs évoquent plus volontiers la vision stratégique du dirigeant qui s'appuie à la fois sur des représentations de la réalité telle qu'il la perçoit, sur une perception orientée du changement externe et sur un espace temporel qui ne dépasse pas deux ans (Julien et Marchesnay, 1993). Carrière (1990) situe la vision stratégique du décideur entre un niveau de vision générale (valeurs, champs d'incertitudes et axes d'intentionnalité) et un niveau parcellaire (éléments et changements individuels de l'environnement et de l'entreprise). A partir de ces éléments, « *les schémas mentaux se forment et se reforment, constituant une vision d'action pour le décideur, à l'intérieur de laquelle pourront être identifiés les problèmes spécifiques, les solutions précises et les opportunités uniques pour son entreprise. Cette vision d'action se veut un cadre flexible pour la recherche d'opportunités contrairement à la planification qui se limite au champ de ce qui a déjà été découvert. L'opportunité est ici construite mentalement par le décideur, elle constitue une vision particulière composée d'élément unique à un instant donné* » (Carrière, 1990). Pour Bartoli et Le Moigne (1996), « *l'expérience, tant individuelle que celle de notre participation à des organisations sociales, suggère que toute action passe par un processus d'élaboration d'un schéma, d'un plan, d'une « carte », qui peut d'ailleurs n'avoir comme seul support que la pensée consciente dans l'instant. Le processus de décision suppose articulation de deux représentations au moins ; la première organise nos perceptions présentes ou notre expérience de soi (ou du système ou de l'organisation) et de l'environnement ; la seconde est une représentation*

finalisée de l'environnement et du système futurs telles que le décideur les imagine satisfaisants, au moment où il les élabore ». Selon Julien (1997), le système stratégique en Pme est plus ou moins conscientisé par le dirigeant, le rôle de l'intuition étant chez lui fondamental. Torres (1997) confirme que « *le processus de décision fonctionne le plus souvent selon le schéma intuitions-décision-actions. Ce qui fait que la stratégie est avant tout simple et très souple* ». Sylvestre et Gouget (1996) constatent que, placé dans un environnement illisible, le dirigeant est surtout sensible à certains événements qu'il interprète en fonction de leur influence sur son entreprise. Il raisonne plus en termes de contexte que d'environnement. La construction stratégique s'effectue mentalement, de manière implicite et non formalisée, elle n'est pas communiquée et n'est pas utilisée comme outil de management (Chaillot, 1995). Ainsi « *toute information, toute action peut avoir un caractère stratégique (...), c'est une caractéristique propre à la petite entreprise et ce qui explique son extrême flexibilité en matière stratégique* » (Julien, 1997). Duchéneau (1996) considère de fait que la stratégie est circonstancielle et que plus l'environnement est turbulent, plus les changements sont nombreux. Pour Sylvestre et Gouget (1996), et d'après la majorité des dirigeants de Pmi qu'ils ont rencontrés, c'est souvent l'environnement qui impose la trajectoire de l'entreprise et ses dirigeants réagissent à des événements qu'ils détectent sans les avoir prévus. Dans ces cas, la dimension stratégique des décisions consécutives à ces événements est souvent constatée a posteriori : se sont des « stratégies réalisées », par opposition aux « stratégies intentionnelles ». La stratégie des Pme relèverait alors de la théorie de la contingence qui fonde une culture de réactivité.

A titre d'exemple, le passage à l'Euro et la réduction du temps de travail sont apparus comme autant d'objectifs prioritaires pour les entreprises. La résolution des problématiques induites a été consommatrice de temps, pire, elle a focalisé l'attention et mobilisé les ressources, particulièrement faibles en Pme, sur des objectifs contingents aux dépens de la réalisation d'une vision stratégique.

Pour Torres (1997), « *le dirigeant ressent les évolutions de son environnement comme des opportunités ou des menaces sans être forcément capable d'en fournir les raisons* ». L'auteur propose alors de compléter « *le schéma intuitions-*

décisions-actions par une ultime phase de rationalisation a posteriori, très fréquente en Pme». Pour autant, si cette réactivité apparaît nettement dans les études, Duchéneau (1996) signale une volonté déclarée des dirigeants d'être plus anticipatifs et innovateurs. Mais cela ne semble pas devoir changer dans l'immédiat des habitudes prises : pour Duchéneau (1996), l'objectif principal des deux tiers des dirigeants de Pme reste la rentabilité, avec pour corollaire des pratiques quotidiennes de pilotage opérationnel à court terme. Ce que confirme Torres : « *le cycle de décision stratégique, ou l'horizon temporel de la Pme est le plus souvent à court terme, est axé sur la réaction plutôt que l'anticipation* ».

6.1.2.3 Une culture informationnelle plutôt passive

D'une manière générale, il n'est pas dans les habitudes des dirigeants français d'intégrer le renseignement ou l'information élaborée dans les processus de décision (Lucas et Tiffreau, 2001). Exprimer un besoin d'information revient en France à affaiblir le caractère omniscient des décideurs (Dewerpe, 1994). L'information est encore considérée comme un instrument de pouvoir pour qui la possède (Contal, 2002), on le note dans l'attitude élitiste qu'engendre sa gestion (Bournois et Romani, 2000).

Les Pme n'intègrent pas l'information à leurs démarches stratégiques (Larivet, 2002). Ainsi, l'information, lorsqu'elle est collectée, ne fait pas l'objet d'une exploitation et d'un usage opérationnel systématiques.

Cela ne signifie pas que le besoin n'existe pas, Duchéneau (1996) précise même que les dirigeants de Pme veulent s'informer mais qu'ils souhaitent des informations décodées, rapides et pragmatiques. Selon l'auteur, ils se caractérisent par une sensibilité aux impressions, voire à l'intuition et ils éprouvent une certaine aversion pour l'analyse. D'une manière générale, Mintzberg (1990) souligne une préférence des dirigeants de Pme pour les informations informelles spéculatives (impressions et sentiments au sujet d'autres personnes, bavardages, potins) et conclut que les véritables informations analytiques provoquent chez la plupart d'entre eux un intérêt mineur⁷³. Marchesnay et Fourcade (1997) notent que « *quel*

⁷³ Cette attitude se rapproche de celle du pouvoir politique vis à vis du renseignement. Il semble qu'une des caractéristiques de la culture française repose sur le refoulement des tentations les

que soit le moyen utilisé, quelles que soient ses sources, le dirigeant joue un rôle de filtre car lui seul accordera ou non de l'importance aux informations obtenues. Sa personnalité, son attitude face au risque, sa capacité d'anticipation, ses valeurs en termes de responsabilité sociale, d'indépendance, de pouvoir détermineront la saisie, l'interprétation et l'utilisation stratégique des informations du marché. C'est sa conviction personnelle qui l'emportera ». Il en est probablement de l'information comme de la stratégie, elle est circonstancielle, intuitive et mentalisée, son exploitation ne faisant l'objet d'aucune formalisation. Un besoin inattendu d'information peut ainsi être comblé au dernier moment, confirmant le sentiment qu'il n'est pas nécessaire ou prioritaire d'y consacrer beaucoup de temps (Hassid et al, 1997). Cette approche explique notamment la spécificité de l'usage informationnel en Pme : il n'est pas systématique, il n'est pas permanent, ni continu ni pérenne.

Duchéneau (1996) note que les dirigeants semblent se satisfaire des informations que leur donnent leurs fournisseurs, les banques, les organismes consulaires. Pour Hassid et al (1997) la sensation fautive d'être bien renseignés résulte d'un raisonnement par l'absurde au terme duquel *« s'ils existent encore, c'est la preuve qu'ils sont bien renseignés et qu'ils ne commettent pas de graves erreurs de management »*.

En fait, nous pensons que si les dirigeants de Pme se contentent des informations classiques qu'ils ont l'habitude de recueillir et de manipuler et qui portent sur leurs préoccupations à court terme, c'est aussi par défaut de compétences théoriques et pratiques. Le fait que les sources traitées restent très classiques traduit un sous-emploi « par habitude » de l'information, lequel pourrait cacher un sous-emploi « par ignorance ».

Le besoin d'information est latent comme nous avons pu le vérifier au cours d'une expérience à laquelle nous nous sommes livrés auprès d'une dizaine de dirigeants et cadres de Pme⁷⁴. Par la technique du recueil, qui favorise l'effet d'entraînement participatif, nous avons ainsi recueilli les besoins exprimés spontanément par ces

moins vertueuses au sein de l'espace cryptique qui devient, en quelque sorte, une boîte noire des instincts et des pratiques inavouables : penchants pour les potins, cancans, indiscretions ou les scandales touchant de préférence l'adversaire ou le concurrent.

⁷⁴ Opération Veille sectorielle sur Internet, Toulon Var Technologies/DRIRE, Toulon, avril 2001

responsables. Leurs réponses, que nous livrons volontairement brutes, révèlent ce besoin latent orienté sur des problématiques informationnelles dont la résolution relève de l'intelligence économique :

- Acquérir une méthodologie nécessaire à la surveillance sur Internet
- Améliorer le conditionnement des produits pour la préservation de l'environnement
- Améliorer une page web
- Analyser la concurrence
- Analyser la stratégie d'un concurrent
- Analyser les besoins des concurrents
- Analyser les sites concurrents
- Analyser les vulnérabilités de l'entreprise
- Analyser un marché (besoins non satisfaits)
- Anticiper l'évolution des mœurs
- Anticiper les changements de réglementation
- Anticiper une crise
- Chercher de nouveaux procédés de fabrication
- Chercher des information légales
- Chercher une formation à la veille
- Conduire des études prospectives
- Connaître la culture commerciale d'un pays
- Connaître le fonctionnement des outils de recherches sur Internet
- Connaître les outils internet permettant l'automatisation de la veille
- Connaître son marché et les nouvelles tendances
- Conquérir des parts de marchés
- Contacteur de nouveaux distributeurs
- Créer un catalogue de produits
- Créer un réseau d'information
- Créer un site internet
- Détecter de nouvelles modes
- Détecter les compétences
- Détecter les inventions
- Détecter les menaces du secteur
- Détecter les niches inexploitées
- Détecter les nouvelles technologies
- Développer de nouveaux produits chaque année
- Développer de nouveaux produits et se positionner sur des marchés porteurs.
- Développer des partenariats pour réaliser des produits couplés
- Développer une alliance stratégique
- Développer une nouvelle stratégie
- Diagnostiquer le risque
- Diffuser l'information transverse
- Diversifier sa clientèle
- Diversifier sa production
- Echanger des informations entre partenaires
- Elaborer une politique de sécurité
- Etendre son réseau client
- Etudier les gammes de produits concurrents
- Faire circuler l'information
- Gérer les compétences internes
- Etudier le marché d'un pays
- Influencer des acteurs économiques ou politiques
- Lancer un opération de benchmarking
- Mettre en œuvre un projet d'exportation
- Mettre en place d'une veille sur des domaines techniques et technologiques
- Mettre en place un outil opérationnel sur la veille

- Mettre en place une méthodologie adaptées à une petite structure
- Mettre en place une veille sur les normes européennes.
- Organiser la recherche d'informations
- Organiser la sécurité
- Organiser le management de l'information
- Organiser le management transverse
- Participer à un colloque
- Protéger ses informations
- Protéger ses inventions
- Rechercher des fournisseurs
- Rechercher des informations sur des questions techniques
- Rechercher des informations sur les nouveaux marchés
- Rechercher des informations sur un client
- Rechercher des investisseurs
- Rechercher des partenaires
- Recruter des spécialistes
- Réduire les coûts
- Rendre l'information plus fluide
- Rendre la recherche d'information plus efficace
- Sélectionner l'information sur internet
- Structurer sa recherche d'information
- Surfer efficacement sur internet
- Surveiller l'économie d'un pays
- Surveiller l'évolution des goûts
- Surveiller la réglementation sur l'environnement
- Surveiller la situation géopolitique d'un pays
- Surveiller les normes et brevets
- Surveiller les prix de la concurrence
- Surveiller son marché et la concurrence.
- Traiter l'information utile
- Trouver des crédits pour l'innovation
- Trouver des solutions alternatives à la mise en place d'une système de veille interne
- Utiliser les nouvelles technologies.
- Vérifier la solvabilité d'un client
- Vérifier la validité d'un brevet
- Visiter un salon

En ce qui concerne l'exploitation de l'information, elle souffre d'une absence de conceptualisation et de formalisation : l'information élaborée, produit d'une analyse intellectuelle complexe, apparaît comme une construction abstraite et par conséquent inadaptée au processus de traitement mental, informel et concret du dirigeant de Pme. Néanmoins, confronté à un environnement décisionnel complexe, le dirigeant peut-il opter pour une simplification de sa problématique informationnelle au risque de se déconnecter de la réalité opérationnelle ? Dans un système « Environnement complexe – Système d'information – Décideur », il ne peut y avoir désengagement du décideur par refus de l'abstraction ou par incapacité intellectuelle. Le maintien de l'état d'ignorance, bien pire que l'état d'incertitude, peut conduire à l'échec et à la chute de l'entreprise.

Torrès (1997) apporte toutefois un éclairage optimiste en ce qui concerne les Pme orientées vers l'international et que l'on retrouve dans les résultats d'enquêtes : *« La professionnalisation de l'activité d'exportation se traduit par une meilleure gestion-organisation de l'information. Les types d'information recherchée, les sources utilisées les modes d'accès sont beaucoup plus diversifiées. La localisation des sources d'information varie selon le profil type. Pour les exportateurs professionnels, il s'agit souvent de sources internationales alors que pour les exportateurs opportunistes ces sources sont nationales voir locales »*. Citant Monnoyer-Longe (1995), il ajoute que *« l'internationalisation agit donc comme un révélateur des besoins informationnels »*.

On a vu que la pression concurrentielle pouvait être un facteur de développement empirique de la problématique informationnelle. Certes, ce type de développement conduit à des formes incomplètes et peu performantes d'intelligence économique, mais il prouve qu'il existe des Pme susceptibles d'accueillir favorablement le concept d'intelligence économique en tant que processus d'optimisation des solutions informationnelles. Un premier pas peut donc être franchi dans le sens d'une « activation » de la dynamique informationnelle, puis une progression vers l'intégration des principes de proactivité et d'interactivité. Nous verrons que cette proposition est la base de notre démarche conceptuelle.

6.1.2.4 Une culture émergente et non maîtrisée des TIC

Toutes les Pme ne sont pas encore équipées pour utiliser les technologies de l'information et de la communication. Le Livre blanc de l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI, 2001), laisse transparaître une certaine hésitation des Pme face à l'appropriation des TIC⁷⁵. Les chefs d'entreprises ne considèrent pas les TIC comme une priorité, c'est ce qui ressort d'une enquête conduite auprès de 240 entreprises dans trois communes de l'Est de Toulon⁷⁶, ce que confirment les statistiques lorsqu'elles évoquent

⁷⁵ *Les Echos* du 12/09/01

⁷⁶ Source : *Le Var Information* n°3875 du 10/01/2001 ; enquête conduite par la Sagem (SEM de La Garde) dans le cadre du Programme intégré territorial et réalisée par le cabinet Un Plus de Vitrolles

unanimement le retard de la société française dans le domaine de l'internet, avec seulement la moitié des entreprises connectées. On peut évidemment avancer que le problème est d'origine structurelle et que les entreprises attendent une amélioration de l'offre dans le domaine des réseaux à haut débit avant d'orienter leur stratégie vers les TIC⁷⁷. Toutefois l'argument ne semble pas devoir être retenu dans la mesure où les enquêtes précédentes, notamment Promis (2000), font apparaître une sous-utilisation de l'internet sans qu'il soit besoin d'avancer l'argument technique du débit.

L'internet n'est d'ailleurs pas le seul élément constitutif des TIC. On évoque couramment le courrier électronique, l'intranet et les moteurs de recherche, mais les TIC ne se cantonnent pas au simple usage du réseau. Les bases de données relationnelles de stockage et d'accès à l'information sont encore rarement citées dans les expériences d'IE, empiriques ou non, des Pme.

Il nous semble que le problème des technologies de l'information et de la communication se pose avant tout en termes de culture, au sens des savoirs et des connaissances. L'intégration de ces technologies suppose en effet de les maîtriser mais avant tout de comprendre leur utilité. Cela suppose également de la volonté et du temps pour apprendre. La personnalité du dirigeant est ici prépondérante. Ainsi, pour Julien (1997), la qualité de l'analyse qui conduit à l'adoption d'une technologie, c'est à dire l'évaluation de l'avantage stratégique à le faire, repose avant tout sur la compétence technologique du propriétaire dirigeant et à son ouverture face au changement. Pour Julien (1997), « *les principaux obstacles à une utilisation plus efficace et plus efficiente des technologies de l'information ne sont pas de nature technique, les outils logiciels et matériels existants sont en effet aptes à satisfaire pleinement les besoins des Pme en matière d'opération, d'information et de prise de décision (...) les obstacles relèvent avant tout de l'organisation et des individus car ce sont des ressources, des méthodes et des outils de gestion et de formation qui font principalement défaut à la petite entreprise...* ». Nous ne partageons pas l'optimisme technologique de l'auteur sur l'existant en matière d'outils et nous nous référons pour cela aux travaux de Bernat et Marcon (2001) sur les difficultés d'apprentissage dans le domaine des

⁷⁷ Les Echos du 12/09/01

outils coopératifs. De cette réflexion émergent les difficultés rencontrées par les usagers face à des produits dont le cycle de vie toujours plus court n'est plus en phase avec la courbe d'apprentissage (initiation, utilisation, maîtrise, expertise). Le transfert des savoirs, dédiés autrefois aux informaticiens, vers les usagers, que l'on qualifie d'informatique de l'utilisateur (Julien, 1997), ne s'est pas opéré sans difficultés ni réticences. S'il semble qu'on tienne implicitement pour acquis la simplicité et la convivialité des ordinateurs personnels et de leurs logiciels, il n'est pas besoin d'une démonstration scientifique pour mesurer les difficultés d'usage quotidien des outils informatiques dont la maîtrise, hors formation spécifique, n'est jamais vraiment atteinte. Contal (2002) confirme qu'il ne suffit pas de connecter les utilisateurs à un réseau interne pour qu'ils sachent s'en servir, il faut mettre en place des relais de formation.

Nous avons usé à dessein du terme « produit » afin de souligner l'émergence d'une problématique commerciale dont la raison d'être n'est pas seulement de répondre à des besoins mais également de les créer, dans une perspective de consommation. Cette situation entraîne une production pléthorique d'outils dont la diversité ne contribue pas à l'identification des besoins réels et prioritaires des Pme qui sont généralement contraintes à des choix budgétaires serrés. Pour Julien (1997), « *la Pme manque de connaissance et d'expérience et fait généralement face à un haut degré d'incertitude en ce qui a trait au nouvel environnement technologique et à l'utilisation éventuelle de la technologie de l'information à des fins managériales, stratégiques ou concurrentielles* ». Un choix pléthorique est une source d'embarras et de stress pour le dirigeant confronté à cette incertitude : « quel est le bon outil ? Est-il adapté à mon problème ? »

Les technologies tendent par ailleurs à souffrir de leur fréquent renouvellement : un dirigeant de Pme, par essence pragmatique, peut-il porter ses choix sur des outils éphémères qu'il ne connaît pas et, a fortiori, qu'il ne maîtrise pas ou qui seront frappés d'obsolescence avant d'avoir été rentabilisés? Certains dirigeants vont même jusqu'à soupçonner les firmes-conseils ou les fournisseurs d'équipements de vouloir imposer des technologies mal adaptées parce qu'ils les vendent (Julien, 1997).

Marchesnay et Fourcade (1997) évoquent la conviction personnelle du dirigeant dans le choix des nouvelles technologies pour l'entreprise. Si sa compétence et son expérience ne lui permettent pas d'estimer les potentialités d'une nouvelle technologie, « *c'est l'entreprise tout entière qui vieillit au même rythme que les connaissances du propriétaire – dirigeant ou de ses associés* ». Ils ajoutent cependant que cette conviction personnelle peut être influencée par l'observation de son entourage professionnel qui peut entraîner un phénomène d'imitation et de suivisme (« effet boule de neige »).

C'est sur cette éventualité que repose, semble-t-il, l'approche marketing de l'intelligence économique en tant que produit générateur de services (conseil) et d'outils (logiciels). Cependant, cette approche est à double tranchant : un dirigeant mécontent d'une méthode ou d'un produit peut se révéler un redoutable propagateur d'avis et de jugements négatifs et peut entraîner un refus durable du concept dans son ensemble sur un territoire plus ou moins étendu.

6.1.3 Les difficultés d'ordre économique

6.1.3.1 Le contexte économique mondial: un climat incertain

Les entreprises françaises ont connu, de 1998 à 2000, une période de croissance et de réussite très encourageante après des années de crise économique. Dans le sillage des États-Unis, elles ont lentement retrouvé l'optimisme qui jusque-là leur faisait défaut et se sont tournées vers de nouvelles formes d'investissement telles l'achat de formation et de conseil, entraînant une forte progression de l'activité des sociétés de services aux entreprises. Mais les années de crise ont généré une méfiance et des réflexes difficiles à corriger : au moindre signe de ralentissement, ces activités de conseil et de formation subissent en priorité les recentrages budgétaires, de l'avis des chefs d'entreprises consultés.

La première crise de la mondialisation, survenue en 2001 dans un contexte géopolitique extrêmement violent et confus, a vu le retour brutal du ralentissement et de la récession économique. La France, mais également le monde occidental en général, dans un climat de désinformation politico-économique bien orchestré, a tenté en vain de contenir la dépression venue des États-Unis. La désinformation n'avait probablement d'autre objectif que de retarder l'inversion des courbes de

consommation. Mais les indicateurs sont repassés au rouge, et l'optimisme artificiel a cédé la place à une réalité économique très incertaine. Dès lors les chefs d'entreprises peuvent se poser des questions : quid de la croissance ? Les modèles économiques proposés sont-ils fiables ? Doit-on investir sur la base de données erronées voire truquées ou manipulées⁷⁸ ? Que valent réellement et concrètement ces technologies de l'information et de la communication ? Face à l'incertitude, la réponse immédiate se traduit généralement par une vigilance accrue en matière d'investissement, en particulier immatériel.

Dès octobre 2001, avec les effets d'annonces préparatoires propres aux techniques de désinformation, on a assisté à un gel des investissements par les entreprises⁷⁹, en particulier dans le domaine des technologies de l'information et de la communication qui ont focalisé la méfiance générale après l'éclatement de la bulle spéculative boursière dont elles avaient été l'objet. Elles en sont devenues les victimes. En jetant le bébé avec l'eau du bain, les entreprises ont accentué leur retard en terme d'appropriation des outils informationnels. Ce phénomène se révèle un exemple de ce que peut être le contre-coup de la désinformation.

6.1.3.2 L'investissement financier : une approche minimaliste ?

Les Pme sont-elles particulièrement affectées par les problèmes financiers ? Selon Berryman (1982), cité par Julien (1997), ces problèmes seraient en quelque sorte amplifiés par les difficultés habituelles qu'elles rencontrent, parmi lesquelles : la dépendance mutuelle de l'entreprise face au propriétaire dirigeant, un pouvoir de marché limité, un risque d'affaires important compte tenu des problèmes de liquidités, le manque d'habileté éventuel des dirigeants à gérer leur entreprise, un manque de réévaluation périodique de la performance financière et, pour finir, l'absence de planification financière.

Quelques-unes de ces difficultés comptent parmi les facteurs les plus invoqués pour expliquer les faillites des Pme. Il semble pourtant, selon Julien (1997), que nombre de mythes se sont développés autour de cette question. S'il constate,

⁷⁸ Cette analyse a été réalisée en septembre 2001, au moment où les attentats du WTC servaient déjà d'alibi à la probable récession. Il n'était pas alors question du trucage des comptes des grands groupes américains, dont le scandale n'a été révélé qu'en mars 2002

⁷⁹ Témoignage d'une entreprise conceptrice de logiciels, partenaire de notre laboratoire

d'une façon générale, que les Pme recourent à l'endettement à court terme, il semble, en revanche, qu'elles ne souffrent pas de difficultés financières autres que celles qui seraient directement liées à leur rentabilité. Pour l'auteur, il s'agit plus d'un problème de formation à la gestion financière des dirigeants qu'une difficulté spécifique aux Pme.

Les pratiques quotidiennes et les années de crise qu'ont traversées les chefs d'entreprise français ont vraisemblablement généré un certain nombre de réflexes, que l'on pourrait qualifier de pratiques de survie, notamment au niveau de la trésorerie, qui expliqueraient une tendance au profit immédiat et la méfiance à l'égard du long terme.

La question se pose : comment convaincre de la valeur du concept d'intelligence économique, fondé sur la continuité, la permanence et la pérennité dans un contexte socio-culturel aussi soucieux de rentabilité immédiate que celui des Pme ? Il est en effet très difficile d'évaluer, suivant les méthodes quantitatives classiques et dans une logique de court terme, le retour sur investissement d'un dispositif d'intelligence économique, aussi minime soit-il.

La véritable difficulté des professionnels de l'intelligence économique réside ainsi dans la manière de convaincre les dirigeants de Pme de l'intérêt concret de cette activité en termes de rentabilité directe. La matière première informationnelle, que l'on qualifie communément de patrimoine immatériel de l'entreprise, souffre d'un pragmatisme budgétaire très réducteur de la part des dirigeants de Pme dont les priorités concrètes les conduisent à écarter naturellement tout ce qui est jugé étranger à leur impératif immédiat de survie (Hassid et Al, 1997).

Pour autant, les diverses opérations collectives qui ont été menées, lorsqu'elles ne présentaient pas de contraintes budgétaires particulières, ne sont pourtant pas parvenues à mobiliser les Pme. Il n'est donc pas question que d'argent mais bien, selon nous, d'une réticence, voire d'un désintérêt pur et simple reposant sur une absence de culture stratégique prenant en compte l'information comme moyen d'exercer une influence positive sur le devenir de l'entreprise.

6.2 La diffusion du concept d'intelligence économique

6.2.1 *Constat préalable : l'intelligence économique est un concept nouveau prédestiné aux grandes entreprises*

Nous avons montré que l'intelligence économique trouve ses origines dans l'expérience des services de renseignement et qu'elle a été conçue par nature pour servir de grandes organisations, lesquelles s'appuyaient déjà sur la puissance de l'Etat dans leur quête de marchés à l'étranger. De fait, l'intelligence économique a longtemps été synonyme de services secrets, certaines officines privées ayant largement abusé de cette ambiguïté, contribuant à lui donner une image négative. Malgré les discours et les quelques paragraphes qui leur étaient obligeamment réservés (Martre, 1994), les Pme n'ont pas été invitées à participer à l'élaboration du concept et l'ensemble du système s'est développé selon les dimensions propres aux grandes entreprises.

A la lecture du *Rapport Martre*, on pourrait penser que l'intelligence économique est un système adaptable quelle que soit la taille de l'entreprise et qu'elle est envisagée pour les Pme en termes de réduction des modèles utilisés par les grandes entreprises. Cette approche semble fondée sur les théories des organisations, développées pour l'essentiel au profit des firmes de grande taille et dont l'application, dans la plupart des cas, est inadaptée à la Pme (Gervais, 1978). Pour Torrès (1997), la Pme est pensée implicitement comme une grande entreprise en réduction, c'est à dire comme une entreprise qui n'a pas encore tous les attributs de la grande entreprise. Ainsi les études portant sur les Pme ont longtemps été appréhendées en termes d'écart avec les GE⁸⁰. Cela tend à ne définir la Pme que comme une GE en négatif. En effet, ses spécificités deviennent des points faibles par rapport à la GE servant de référence : moins d'intensité capitalistique, difficultés de financement, performances économiques moins bonnes. Or les représentations théoriques valables pour la GE ne permettent pas de comprendre le fonctionnement réel de la Pme ou sont même parfois totalement inadaptées (Bayad & Nebenhaus, 1994). Si les moyennes entreprises peuvent aujourd'hui envisager un système autonome d'intelligence économique semblable à ceux que l'on trouve parfois dans les grandes entreprises, l'exclusion touche

⁸⁰ grandes entreprises

encore les Pme de moins de 200 salariés et a fortiori les TPE (Troly, 2000). La prise de conscience de cette situation a finalement émergé, d'abord avec Dou (1995), puis avec la parution de l'ouvrage de Hassid et al (1997) évoquant pour la première fois la problématique de manière réaliste (« *Le renseignement sans complexe* »).

6.2.2 La diffusion d'une théorie

Nous avons vu que les dirigeants de Pme ont tendance à fuir les concepts et les théories trop abstraites. Il serait donc hasardeux de leur présenter notre chapitre sur la théorie de l'intelligence économique comme « espace dimensionnel d'interactions synergiques »...

La théorie devient-elle acceptable, pour le dirigeant pragmatique, dès lors qu'elle sert un objectif immédiat ? On peut envisager l'intelligence économique comme un projet d'entreprise pour lequel seraient nécessaires tout au plus quelques mises au point théoriques. L'allègement des principes théoriques peut être un simple subterfuge : par exemple, la terminologie peut faire l'objet d'une appropriation « de fait » au cours des différents échanges entre le dirigeant et le consultant⁸¹.

Hatchuel (1992) associe quatre caractéristiques au projet d'intelligence économique :

- un mythe fondateur porté par les discours et les représentations,
- une logique managériale dominante,
- des acteurs et outils, auxquels il convient d'ajouter
- une dimension méthodologique à travers le cycle du renseignement.

Ainsi l'approche théorique est-elle en mesure de fonder le mythe, de développer la logique de management, d'identifier les acteurs et de définir les outils.

Pour autant, il ne suffit pas d'un discours pour fonder l'adhésion au mythe et, surtout, créer la synergie. Nous allons voir que l'approche théorique souffre d'un certain nombre de problèmes qu'il convient de tenter de résoudre.

⁸¹ Nous employons le terme consultant au sens large, non professionnel, de celui qui donne une consultation.

6.2.2.1 La diversité des discours, un obstacle à la cohérence conceptuelle

Un premier problème se pose : celui de la cohérence des discours. L'intelligence économique n'est pas encore arrivée à maturité. Sa conceptualisation et sa terminologie ne sont pas encore stabilisées, comme nous avons pu le voir dans le chapitre sur la théorie de l'intelligence économique. La variété des discours actuels et la diversité conceptuelle, sont les symptômes d'une division au sein de la jeune communauté de l'intelligence économique, caractéristique de la culture française selon Duchéneau (1996).

L'absence d'un langage clair et homogène renforce l'idée que l'intelligence économique est un concept abstrait au regard des non-initiés. Ainsi, si l'on ne peut parler d'incohérence des discours, on peut évoquer des dissonances conceptuelles. Dès lors, il est difficile, pour un chef d'entreprise éventuellement intéressé, de cerner précisément le concept d'intelligence économique du fait de la diversité et de la divergence éventuelle des théories et des méthodologies développées.

On notera toutefois que les divers courants de l'intelligence économique en France se réfèrent globalement au cœur méthodologique du système que constitue le cycle du renseignement (Hassid et al, 1997). Chacun des acteurs de l'intelligence économique se l'est approprié⁸² et l'a habillé d'un vocabulaire distinct, comme le montre Larivet (2002) dont nous extrayons le tableau n°24.

Auteur(s)	Date	Etapes du processus mises en exergue
Wilensky	1967	rassemblement, traitement, interprétation, diffusion
Porter	1980	collecte, collation, analyse synthétique, communication
Sammon et al.	1984	orientation, collecte, traitement, diffusion et utilisation
Gilad et Gilad	1988	collecte, évaluation, stockage, analyse, diffusion
Baumard	1991	recueil, traitement, exploitation
CGP	1994	recherche, traitement, distribution
Lesca	1994	ciblage, traque, sélection, circulation, stockage, exploitation, diffusion
Fuld	1995	trouver, analyser, utiliser
Martinet et Marti	1995	acquisition, traitement, diffusion
Bloch	1996	collecte, traitement et diffusion

⁸² Le terme « cycle du renseignement » fait l'objet d'un dépôt de marque. Notre formation à l'Ecole interarmées du renseignement nous a permis dès 1987 de nous approprier ce terme, soit dix ans avant qu'il n'apparaisse dans un ouvrage destiné au grand public. De fait nous ne pouvons que déplorer ce qui nous paraît une appropriation arbitraire et illégitime, d'un point de vue éthique, d'un terme destiné au plus grand nombre, si l'on se réfère au principe selon lequel « le renseignement est l'affaire de tous ». Plus généralement, la pratique, par certains chercheurs, du dépôt de marque ou du copyright sur la moindre « invention » terminologique ou conceptuelle, avérée ou non, est symptomatique d'une culture individualiste et marchande contraire à notre conception de l'intelligence collective.

Levet et Paturel	1996	collecte, interprétation
Rouach	1996	collecte, analyse, diffusion
Allain-Dupré et Duhard	1997	identifier, acquérir, traiter, gérer, protéger
Hassid et al.	1997	expression des besoins, recherche, traitement, diffusion
Oberson	1997	expression de besoin, recueil, traitement, diffusion
De Vasconcelos	1999	orientation, collecte, mémorisation, diffusion
Bournois et Romani	2000	collecte, traitement, diffusion
Darpmi	2000	se procurer, traiter, diffuser
Jakobiak	2001	recherche, collecte, diffusion, traitement, analyse, validation, synthèse, utilisation
Massé et Thibault	2001	appréhension, exploitation, sécurisation, diffusion, destruction préparation, analyse, utilisation

Tableau 24: Le cycle du renseignement selon un panel d'auteurs (d'après Larivet (2002))

Dans leur grande majorité, les auteurs reprennent, consciemment ou non, une terminologie et des concepts propres au cycle de l'information. Cela signifie que c'est désormais cette méthodologie qu'il y a lieu de développer et d'enrichir plutôt que de se perdre dans de vaines tentatives de diversification terminologique

6.2.2.2 La base bibliographique

Dans le cadre de l'étude sur la diffusion d'une culture nationale, nous nous sommes attachés à référencer les ouvrages français comme indicateurs d'évaluation de la maturité du concept d'intelligence économique.

6.2.2.2.1 Constitution du corpus

Pour élaborer notre base bibliographique, nous avons procédé, dans la base Electre, à une première recherche par mots clés (*[intelligence et/ou veille, management, renseignement, information]* et *[économique et/ou stratégique, technologique]*). Cela nous a permis de repérer et de commander les ouvrages français disponibles sur le marché de l'édition. Nous avons complété ce fond avec les ouvrages déjà en rayon au sein de notre service de documentation. A partir de ce corpus initial, nous nous sommes attachés à relever les bibliographies des auteurs lorsqu'elles étaient disponibles, nous procurant par la voie du prêt inter-universitaire les ouvrages « rares », quand cela était possible.

6.2.2.2.2 Analyse statistique

Nous avons ainsi recensé, à partir de la littérature existante, une centaine d'ouvrages de référence sur le thème de la veille, de l'intelligence économique et

du management stratégique de l'information, publiés depuis 1985⁸³. Nous supposons, compte tenu de la méthodologie d'identification adoptée, qu'elle tend vers un caractère exhaustif.

Le tableau n°25 présente une analyse statistique des titres des ouvrages parus :

Date	Intelligence	Veille	Management stratégique	Renseignement	Guerre économique	Information	Total
1985	1						1
1986	1		1				1
1987							0
1988		1				2	3
1989	1					1	4
1990		2		1	1	2	6
1991		2	2		3		8
1992		3			1		4
1993		1			1	1	3
1994	5	2	1			2	11
1995	3	2	1		1	1	9
1996	4	2		1			6
1997	5			1		1	8
1998	6	1		1		2	11
1999	5			1	2		9
2000	4	1			1		6
2001	3						6
2002	2				1		4
%	40	17	5	5	11	12	100

Tableau 25 : Analyse des titres des ouvrages de référence

D'un point de vue quantitatif, on dénombre 40 ouvrages dont le titre principal est dédié à l'intelligence (économique, stratégique, compétitive), 17 étant dédiés à la veille (technologique, commerciale, etc.). On notera la coïncidence des périodes de publication : de 1990 à 1994, on constate une prédominance de la veille, puis, à partir de 1994 et jusqu'à aujourd'hui, la veille laisse la place à l'intelligence économique, confirmant la montée en puissance du concept et son acceptation par la majorité des auteurs. Le thème de la guerre économique fait l'objet d'une publication régulière. Le management stratégique de l'information reste un thème mineur, de même que celui du renseignement.

L'analyse des ouvrages de la base Epices⁸⁴ fait ressortir une diversité conceptuelle que nous avons évoquée au paragraphe précédent. Une analyse bibliométrique

⁸³ Signalons comme limite à notre méthodologie le fait que les délais d'acquisition (achat, ou prêt) ne nous ont pas permis d'obtenir et d'étudier certains ouvrages. Ainsi, certaines études bibliométriques ne sont pas encore réalisables, comme par exemple une cartographie des références bibliographiques des auteurs qui permettraient de déterminer ou de confirmer d'éventuels courants originaux.

⁸⁴ Epices est le nom de la cellule expérimentale de veille que nous avons créée et développée au sein du laboratoire LePont de l'université de Toulon (voir §8)

permet ainsi de dégager quatre grands courants parmi les auteurs des livres publiés sur la thématique.

6.2.2.2.3 Analyse bibliométrique de la base d'ouvrages EPICES

A partir du corpus bibliographique constitué, nous proposons de procéder à une analyse statistique des inter-relations entre les termes significatifs apparents dans le titre des ouvrages. Nous nous référons pour cette étude aux travaux de Boutin (1999) sur le traitement automatique de l'information massive par l'analyse des réseaux. Le principe du traitement repose sur le formatage de l'information textuelle à des fins de traitement mathématique. Il est nécessaire de ne retenir que l'information brute pertinente, ce qui suggère l'emploi de filtres statistiques adaptés.

Pour construire le graphe de la figure n°23, nous avons donc considéré l'ensemble des titres des ouvrages présents dans la base du projet Epices. Ces titres ont ensuite été retraités pour en extraire les mots clés significatifs, ces derniers étant séparés par des « ; »... Ainsi le titre suivant : « La veille technologique, concurrentielle et commerciales » a été transformé en : « veille technologique ; veille concurrentielle ; veille commerciale »

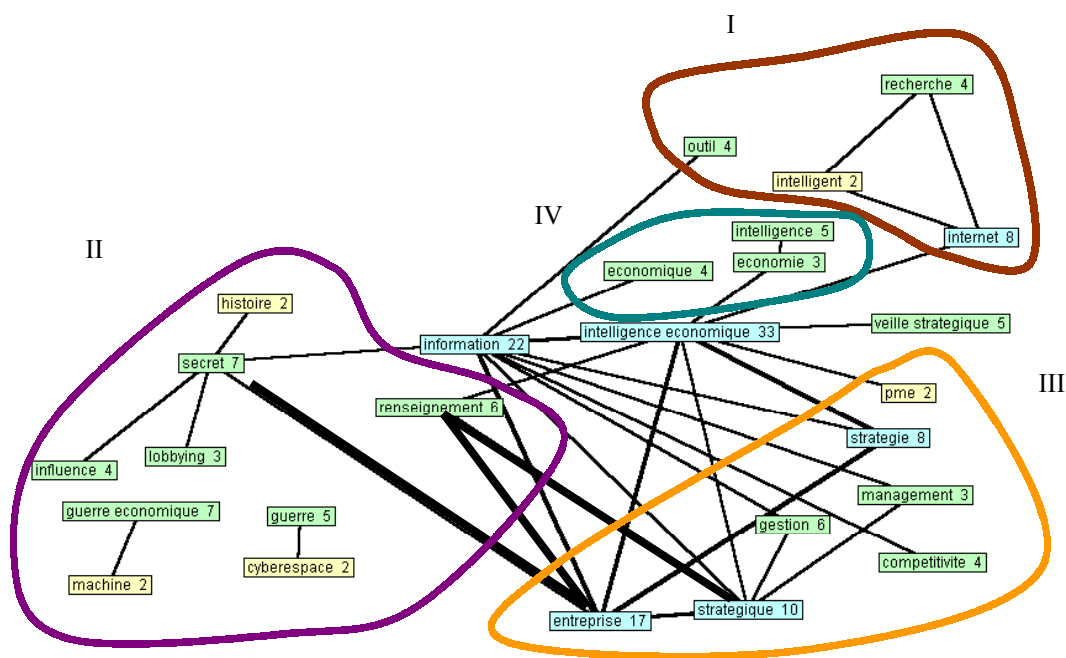


Figure 23: Analyse du champ « titre de l'ouvrage »

En utilisant le logiciel Matrisme⁸⁵, il est possible de s'intéresser aux associations existant entre ces mots clés. On dira que deux mots clés sont associés quand ils sont présents dans le titre d'un même livre. Le réseau ainsi élaboré correspond aux associations de mots clés dont la fréquence est au moins égale à 2, c'est à dire d'associations que l'on retrouve dans au moins deux titres de livre. Ce filtre est nécessaire compte tenu du nombre de relations existant entre les différents mots clés.

La carte présentée dans la figure n°23 fait apparaître distinctement quatre dimensions que l'on peut aisément assimiler à des territoires ou champs originaux de recherche et de publication :

- I - Dimension outils (sciences de l'information)
- II - Dimension militaire (sciences politiques)
- III - Dimension gestion (sciences économiques et de gestion)
- IV - Dimension économique (sciences économiques)

Il est intéressant de constater qu'il n'existe que peu de liens entre ces différentes thématiques, ce qui pourrait constituer un indice révélateur du cloisonnement des champs. Les quelques liens directs existants sont donc particulièrement intéressants : ils ont été soulignés en traits gras sur le réseau et concernent des ouvrages qui offrent des passerelles notamment entre la dimension militaire et celle de la gestion. Il est probable que les liens parfois établis entre stratégie militaire et stratégie d'entreprises soient à l'origine de ces passerelles. L'existence de ces dernières ne prouve cependant pas qu'il existe une collaboration entre les deux champs.

6.2.2.2.4 L'analyse qualitative des ouvrages

Elle confirme l'hétérogénéité et le caractère parcellaire des ouvrages, que Larivet (2002) suggère déjà dans le domaine de la recherche. Il apparaît ainsi que peu d'ouvrages peuvent être considérés comme des références conceptuelles à vocation scientifique. Citons de Guerny et Delbes (1993) pour une première approche statistique du concept de veille et de gestion concurrentielle. Achard et

⁸⁵ Logiciel de traitement et d'analyse de corpus, créé par Boutin (1999)

Bernat (1998) développent le concept de dynamique apprenante. L'ouvrage ne traite cependant pas la dimension sécuritaire de l'intelligence économique et ne définit pas la limite sémantique entre les concepts de veille et d'intelligence. Bournois et Romani (2000), comme nous l'avons vu, se réclament d'une démarche scientifique, mais le contenu de l'analyse est souvent sujet à caution, notamment pour les raisons que nous avons déjà évoquées.

La grande majorité des ouvrages est plutôt orientée vers la diffusion de pratiques (« *Pratique de la veille* », « *L'intelligence économique en pratique* »), les aspects purement théoriques faisant l'objet de développements parfois hasardeux. Les références stratégiques sont nombreuses mais restent vagues et centrées, par effet de mode, sur des références qui deviennent incontournables, comme Porter pour son ouvrage sur l'avantage concurrentiel (Porter, 1999) et dont on pourrait finalement penser, à force d'être cité dans le cadre de l'intelligence économique, qu'il en est un des pionniers.

Par ailleurs, même s'ils se veulent essentiellement pratiques et concrets, ces ouvrages restent des œuvres littéraires dont la linéarité ne peut amener le lecteur à une « intelligence » multidimensionnelle du concept tel que nous l'avons évoquée précédemment. Ainsi la lecture de ces ouvrages par un chef d'entreprise a peu de chance de l'éclairer fondamentalement sur la question et encore moins de susciter, par le caractère généralement stérile⁸⁶ de leurs démonstrations, un réel intérêt voire une volonté d'appropriation. Au pire, face à la diversité des discours, risque-t-il de constater le manque de cohérence du concept et de ne pas lui accorder le crédit qu'il mérite. Enfin, nous n'avons relevé que deux ouvrages consacrés aux Pme (Hassid et al, 1997) et Darpmi (2000).

Ce constat conforte l'idée selon laquelle :

- l'intelligence économique est avant tout destinée aux grandes entreprises
ou

⁸⁶ On trouve en effet très peu d'ouvrages développant des études de cas suffisamment explicites et restituant la complexité de l'intelligence économique.

- les auteurs tendent à considérer les Pme comme des grandes entreprises en réduction, adoptant les mêmes points de vue et les mêmes méthodologies en réduction.

La non-prise en compte de la spécificité des Pme apparaît comme une lacune qui révèle une tendance quasi générale à développer le concept hors du contexte même de l'entreprise, au risque de le reléguer à l'état d'abstraction.

Duchéneau (1996) fait ressortir la faible culture littéraire des dirigeants de Pme. Seulement 64 % de dirigeants déclarent lire des ouvrages liés à l'entreprise, 39% en lisent de 1 à 3 par an et 13% de 4 à 8, avec une moyenne de 3 ouvrages par an. Il convient donc, pour avoir une chance de figurer parmi les « best-sellers » des dirigeants de Pme, d'être au minimum orienté vers leur principal centre d'intérêt, c'est à dire la Pme.

6.2.2.3 *Les revues et médias d'intelligence économique*

6.2.2.3.1 Les revues

Dans le domaine professionnel de la veille et de l'intelligence économique, on trouve quelques revues spécialisées de qualité diverse mais dont le mérite est de diffuser la culture de l'information. Ces revues sont généralement disponibles en version papier mais également en ligne sur l'internet. L'avantage de la double diffusion est une meilleure propagation de la connaissance sur le sujet. Les revues spécialisées sont néanmoins très ciblées et peuvent éveiller, sinon l'intérêt des chefs d'entreprises, du moins celui de leurs chargés de veille.

6.2.2.3.2 Les médias sur l'internet

Les médias Internet dédiés à l'intelligence économique sont de plus en plus nombreux. On distingue principalement les sites et les forums et listes de diffusion.

6.2.2.3.2.1 Les sites, portails et annuaires

En général, les sites émanent soit de personnes, soit d'organisations (associations, sociétés de conseil). Il convient également de distinguer les sites (personnels ou officiels), les portails et les annuaires.

Les sites personnels reflètent l'espace de liberté de communication que favorise Internet. Le meilleur y côtoie souvent le pire et il est nécessaire d'effectuer un tri sélectif parmi les informations proposées.

Les sites officiels émanant d'organisations (gouvernement, associations, universités) sont moins risqués en termes de qualité de l'information. Ils mettent à disposition des éléments de connaissance sur l'intelligence économique susceptibles d'éclairer les dirigeants désireux de s'informer. Certains sites proposent même des modules de sensibilisation ou de formation.

Les portails et les annuaires sont des sites ressources dont la configuration en fait des points de départ particulièrement adaptés à une démarche exploratoire, dans le cadre d'une étude du concept d'intelligence économique. Les ressources n'y sont cependant pas exhaustives et, de fait, les informations restent parcellaires.

On distingue les portails et annuaires privés (www.strategic-road.com, www.veille.com) et les portails émanant des chambres de commerce et d'industrie (www.portail-essonne.cci.fr), ou celui de l'Association pour la diffusion de l'information technologique (www.adit.fr). Le nombre de ces sites augmente, leur évolution est constante (naissance, disparition, mise à jour).

Globalement, les sites et portails dédiés à l'intelligence économique présentent un ensemble de données d'ordre théorique ou pratique sur l'intelligence économique. Le concept n'est pas toujours clairement défini, on assiste notamment à des confusions courantes entre IE, veille, knowledge management. La configuration des sites peut contribuer à l'entretien de la confusion : ils apparaissent souvent comme des boîtes à outils pourvues d'un mode d'emploi théorique relativement superficiel, pas toujours exact, mais suffisant, en apparence, pour se lancer rapidement, grâce à la navigation hypertexte et au renvoi vers les outils de recherche, dans la collecte d'information sur Internet. Nous identifions au moins trois risques majeurs dans cette approche :

- générer une activité de collecte d'informations non maîtrisée, faute de didacticiel, qui aboutit généralement, à travers une navigation hypertexte « à vue » et non concertée, à la perte rapide des repères et à l'échec dû à la collecte d'informations fatales (voir chapitre 1) ;

- confondre la recherche sectorielle d'information avec la veille ou même l'intelligence économique ;
- le troisième risque est celui d'un découragement, d'une démotivation liés à la « navigation hypertexte » qui, lorsqu'elle n'est pas maîtrisée, entraîne un sentiment de perte de temps (voir §1.3.1.2.1) et une déconsidération de l'internet comme source professionnelle.

Si le concept « fourre-tout » des sites internet comporte des risques, nous pensons qu'il peut contribuer au développement d'une intelligence informationnelle que nous définirons dans la troisième partie. Cela suppose d'accompagner l'apprenant dans une démarche exploratoire volontaire.

6.2.2.3.3 Une approche interactive : les forums et listes de discussion

Si la démarche exploratoire offerte par les sites présente un intérêt pour l'apprenant, les forums et listes de discussion méritent une place dans la diffusion d'une culture générale informationnelle, même s'il paraît difficile de trier et de sélectionner les données de qualité. Nous ne prétendons donc pas qu'ils constituent des références conceptuelles, loin s'en faut, mais ils peuvent contribuer à diffuser des informations, à engager des débats touchant à tous les domaines de la veille et de l'intelligence économique ainsi qu'à toutes les interrogations susceptibles de se poser dans le cadre d'une démarche exploratoire individuelle. Ils ouvrent un espace interactif qui peut être fertile et enrichissant.

Cependant, l'inscription ou l'abonnement à ces forums et listes est une démarche volontariste encore plus marquée que celle qui consiste à naviguer sur un site portail, elle suppose donc l'adhésion du dirigeant. En ce sens, ils apparaissent comme des outils pédagogiques et non comme des moyens de diffusion concertée d'une culture.

6.2.2.3.4 La presse professionnelle et la presse généraliste

La diffusion d'une culture informationnelle et d'intelligence économique passe aussi par les médias les plus aptes à toucher le public concerné. Pour les chefs d'entreprises, il s'agit essentiellement de la presse spécialisée dans les secteurs de l'économie, de la finance, du management, des technologies relatives aux métiers

des entreprises. L'intelligence économique peut être évoquée de façon plus ou moins régulière à travers des articles, des dossiers ou des chroniques. Le contenu, destiné à un public de non-spécialistes, est généralement élaboré par des journalistes spécialisés ou par des consultants, il est par conséquent vulgarisé et traite de questions concrètes : « à quoi sert l'intelligence économique ? Combien ça coûte ? Quels sont les outils ? »

La presse généraliste n'est pas prolifique en termes d'articles sur la veille ou l'intelligence économique. Son rôle n'est pourtant pas négligeable dans la propagation d'un concept puisqu'elle touche un éventail plus large que celui de la presse spécialisée. L'étude des archives du Monde depuis 1987 permet de relever les données que nous reproduisons dans le tableau n°26 :

Date	Terminologie	Thème	Type d'article ⁸⁷	Nombre de mots
09/90	Veille technologique	Découverte de la veille	F	839
11/90	Veille technologique	Bibliométrie	F	?
10/93	Intelligence économique	Dossier - Intro du rapport de 94 - Utilité - Culture nationale - Démarche - Bibliographie - Espionnage économique - Mondialisation - Lexique - Cultures étrangères	Conjoncturel Fond F F F F F F F	329 325 342 251 180 260 47 195 352 Total: 2281
02/94	Intelligence économique	Rapport du Plan 1994	C	444
04/95	Intelligence économique	Création du CCSE	C	398
11/96	Intelligence économique	Assises européennes de l'IE	C	252
11/96	Intelligence économique	Assises européennes de l'IE, Sortie d'ouvrages	C	917
03/98	Intelligence économique	Culture française	F	1042
12/98	Intelligence économique	Démarche	F	1027
12/98	Veille économique	Pme	F	946
12/98	Intelligence économique	Création DATAR	C	680
08/00	Intelligence	Bibliographie	C	106

⁸⁷ F= articles de fond ; C= articles conjoncturels ; les articles de fond présentent le concept alors que les articles conjoncturels évoquent les événements (salons, colloques, parution d'ouvrages)

	économique			
10/01	Intelligence économique	Enquête IHEDN	C	140
Total	14		F= 13 ; C=8	8233

Tableau 26 : Analyse des articles et résumés parus dans Le Monde de 1987 à 2001

On constate, entre 1990 et 2001, une moyenne annuelle de publication à peine supérieure à un article dans un journal quotidien représentatif d'un public de dirigeants. Un seul dossier datant de 1993 et seulement 13 articles de fond ont été publiés. Une étude comparative du nombre d'articles publiés en fonction des thèmes abordés peut être envisagée à partir d'une recherche par mots clés, comme le montre le tableau n°27 :

Titre	Nombre de titres
Espionnage	454
Espionnage industriel	23
Intelligence économique	18
Espionnage économique	10
Veille technologique	6
Espionnage technologique	1
Veille économique	1
Veille stratégique	1
Intelligence compétitive	0

Tableau 27 : analyse comparative des thèmes d'articles publiés dans Le Monde de 1987 à 2001

En élargissant la terminologie, on dénombre 60 articles, contre 454 sur le thème de l'espionnage. On peut noter que l'emploi des termes « espionnage industriel » et « espionnage économique », sans doute plus accrocheurs, est supérieur à celui d'intelligence économique. Même si certains articles ont été écrits par des spécialistes, dans l'ensemble le thème est repris par des journalistes, ce qui explique la terminologie employée. Ce phénomène, qui ne contribue pas à dédouaner l'intelligence économique des aspects illégaux du renseignement, confirme l'intérêt d'une démarche de sensibilisation approfondie telle que nous l'avons envisagée en première partie de cette thèse.

6.2.2.4 *Les thèses et publications scientifiques*

6.2.2.4.1 Les revues scientifiques

Il n'existe pas de revue scientifique francophone dédiée à l'intelligence économique. La *Revue d'intelligence économique*, publiée par l'Association

française pour le développement de l'intelligence économique (AFDIE) a été prématurément arrêtée au numéro 7, après deux années d'existence. On recense actuellement la *Competitive Intelligence Review*, éditée aux Etats-Unis, qui apporte une collection d'articles de fond sur la question.

Les articles francophones dédiés à l'intelligence économique sont accessibles à partir des revues scientifiques dédiées aux disciplines dans lesquelles les recherches sont effectuées. On trouve ainsi des articles dans *La Revue française de gestion*, *Documentation sciences de l'information*, etc. Il est donc nécessaire d'effectuer une veille attentive de tous les champs disciplinaires si l'on veut être exhaustif dans le traitement de ce domaine de connaissance.

6.2.2.4.2 Les thèses⁸⁸

Le fichier central des thèses fait état de 41 résultats à la recherche à partir du mot clé « intelligence économique » ; en épurant les résultats on dénombre au total 40 thèses. La requête « veille » fournit 52 résultats, épurés à 51. La somme total des thèses IE+veille est de 85 thèses en cours ou soutenues, dont 56,5% émanent des sciences de gestion, 22,3% des sciences économiques, 18,8% des sciences de l'information et de la communication. 65% des thèses ont été enregistrées dans la période comprise entre 1998 et 2001 et 95,3% ont été enregistrées depuis 1994.

Nous pouvons en déduire que la recherche sur la veille et l'intelligence est effectivement très jeune. Le décollage enregistré depuis 1998 correspond probablement à l'ouverture des formations de troisième cycle et laisse augurer une évolution favorable de l'intelligence économique en tant que discipline.

Cela suppose un partage de l'expérience de la part de l'ensemble des chercheurs ainsi que, nous l'avons déjà suggéré, une harmonisation des choix conceptuels et des méthodologies qui conduirait à une mise en cohérence des programmes d'enseignement, comme nous le proposerons par la suite.

⁸⁸ Remarque préliminaire : nous basons notre étude sur les enregistrements du Fichier central des thèses. Nous tenons à préciser que cette référence comporte quelques incertitudes, notamment dans la mise à jour des thèses en cours ou soutenues. Par ailleurs, le titre de certaines thèses est susceptible d'avoir changé, de même que la discipline, ce qui ne garantit pas l'année exacte de l'intitulé.

Cette harmonisation conceptuelle implique que les chercheurs puissent avoir accès sans contrainte à l'ensemble des thèses. Or, l'accès aux thèses, lorsqu'elles ne sont pas mises à disposition sur Internet, est rendu difficile par :

- l'interdisciplinarité du champ de recherche de la veille et de l'intelligence économique
- l'éclatement géographique des centres de documentation
- la lourdeur des procédures administratives de demande de prêts inter-universitaires (délais d'attente, durée des prêts).

Les demandes directes auprès des auteurs ou des laboratoires se heurtent généralement à une fin de non recevoir, notamment en raison du coût de la diffusion de copies papier.

Nous proposons par conséquent de centraliser et de mettre à libre disposition ce corpus de connaissances, et de préférence sur une base accessible par Internet. Cela suppose de lever quelques barrières administratives et réglementaires. La création d'un centre virtuel de documentation sur l'intelligence économique, que nous défendrons dans la troisième partie, est née de ce constat.

6.2.2.5 La sensibilisation : un préalable nécessaire

6.2.2.5.1 Promouvoir l'intelligence économique

La sensibilisation s'inscrit dans une stratégie d'initiation des dirigeants par les acteurs de l'IE. Il s'agit « d'amorcer la pompe » et de créer un courant d'intérêt susceptible de permettre la mise en place des premières démarches (Hassid et al, 1997). La sensibilisation apparaît ainsi comme un outil promotionnel de l'intelligence économique.

Les actions de sensibilisation sont généralement envisagées sous forme d'actions collectives, organisées à l'instigation des pouvoirs publics, et pilotées par les institutions régionales ou les organismes consulaires. On distingue deux sortes de médias : les lettres de sensibilisation d'une part et, d'autre part, les séminaires thématiques, les colloques ou les conférences organisés dans le cadre des clubs d'entreprises, des associations économiques ou des universités, généralement en

présence de consultants et de personnalités reconnues du monde socio-économique.

Ces démarches impliquent néanmoins une logistique assez lourde qui semble disproportionnée en regard des résultats espérés. Elles sont peu rentables en termes de mobilisation des patrons de Pme qui, nous l'avons vu, sont assez méfiants face à ce type d'approche, ils sont peu disponibles et s'accrochent mal de discours et de représentations théoriques.

6.2.2.5.2 Le passage à l'acte

Du laboratoire à l'entreprise, l'IE passe du concept théorique à l'application opérationnelle. De la théorie à l'usage de l'outil, il existe un territoire expérimental sur lequel concepteurs et utilisateurs doivent se rejoindre et travailler ensemble, chacun évoluant selon une logique et une culture différente. La recherche action et la recherche intervention permettent de mieux comprendre cette phase du transfert. Marcon (2001), Colletis-Salles (2001), Paturel (2002) sont autant d'exemples de cette approche.

La gestion de l'autonomie du dirigeant et de son personnel lors de l'appropriation d'un concept et de ses outils est, selon nous, un élément décisif pour son intégration dans la culture de l'entreprise. C'est pourquoi cet instant psychologiquement difficile pour le chef d'entreprise et son équipe implique la notion d'accompagnement pédagogique par le concepteur, lequel se doit de coller à la réalité du marché et intégrer la culture interne de l'entreprise (Darpmi, 2000) afin de contrôler le mieux possible les phénomènes de résistance au changement.

6.2.3 L'approche opérationnelle

L'approche opérationnelle semble la plus apte à intégrer l'IE dans le processus de décision stratégique des entreprises. Théoriquement, elle doit permettre à l'entreprise de s'approprier la méthodologie et les outils dans son contexte propre. Il existe deux grands axes d'approche opérationnelle : le premier, que nous qualifions d'« approche consultante », consiste à avoir recours à un cabinet de conseil payé par l'entreprise pour mettre en place un système d'intelligence économique. Nous verrons en corollaire que les sociétés conceptrices de logiciels

offrent des prestations de formation parallèlement à l'implantation d'outils de veille. Le second est une approche que nous qualifions de « mixte public-privé » et qui consiste en des opérations collectives organisées par les pouvoirs publics et les organismes consulaires.

6.2.3.1 *L'approche consultante*

Le recours aux cabinets de conseil est un phénomène classique et typique de l'économie libérale. En ce sens, nous devrions pouvoir constater un recours fréquent à ce type de prestation au sein des Pme. Tel n'est pourtant pas le cas, au moins pour la problématique informationnelle, comme semblent l'indiquer les résultats d'enquêtes analysés au chapitre précédent et confirmés dans Julien (1997) : le recours aux consultants, en matière de veille, est rare.

Pour Duchéneau (1996), « *la personnalité du dirigeant et ses modes de gestion conditionnent très largement la densité d'appel à l'extérieur* ». Certains dirigeants considéreraient le recours au conseil comme quelque chose d'humiliant. De fait 65% des Pme n'ont pas recours au conseil en management. L'auteur l'explique non seulement par le coût des prestations que les dirigeants tendent à comparer avec celles, cinq fois moins chères, de leur expert comptable, mais également par une vision déformée du conseil (« *si on fait appel au conseil, c'est parce qu'on travail mal ?* ») (Julhiet (1991), cité par Duchéneau (1996)). Il semblerait même que le coût de la prestation ne soit pas l'objet principal de la réticence des dirigeants vis à vis du recours aux prestations de conseil. Ainsi, les Pmi bénéficiant des Fonds régionaux d'aide au conseil (FRAC)⁸⁹, donc d'un accès à moindre coût aux prestations de conseil, n'y ont pas recours parce qu'elles ne ressentent tout simplement pas le besoin de le faire.

De leur côté, les consultants s'interrogent sur ce qui semble être un malaise entre les Pme et les cabinets de conseil. Ainsi, pour Gilles Maurer⁹⁰, « *le vrai problème vient de l'offre, c'est à dire des cabinets de conseil qui ne savent pas se mettre au niveau des Pme-Pmi dans lesquelles ils pourraient intervenir (...)* Il est vrai que *la disponibilité des chefs d'entreprises est très difficile à obtenir.* » (ISEOR,

⁸⁹ Les FRAC financent les prestations à hauteur de 80% pour les diagnostics courts et 50% pour les diagnostics longs (Duchéneau, 1996)

⁹⁰ Consultant, associé de Orgaconseil et Président de Syntec

1998b). Pour certains enseignants, tels Sylvain Biardeau⁹¹ « *la question est de savoir s'il y a une spécificité de conseil ou d'approche pour les Pme-Pmi par rapport aux grandes entreprises. Par exemple, en tant qu'enseignants, on nous reproche souvent de plaquer aux Pme-Pmi des modèles fabriqués pour de grandes entreprises, voire des multinationales.* » (ISEOR, 1998b). A la lumière de la recherche actuelle sur les Pme, la question de la spécificité semble du moins réglée. Il reste à le traduire dans les faits au niveau de l'enseignement et de la formation, y compris chez les consultants.

Une autre voie est actuellement développée par les sociétés conceptrices de logiciels⁹². Elles apportent à la fois une réponse théorique et pédagogique aux entreprises comme support au produit qu'elles développent et vendent. Dans un souci d'adaptation, elles conçoivent des produits modulaires s'approchant le plus possible du métier de l'entreprise (aéronautique, pharmacie, médecine...). Cette approche présente l'avantage indéniable d'un accompagnement au sein même de l'entreprise et d'une certaine cohérence dans la démarche d'implémentation d'un système de veille. Elle présente néanmoins l'inconvénient d'un coût élevé et d'une dépendance par rapport à la mise en oeuvre du système. Quant à l'offre catalogue, elle est trop restreinte et l'évaluation préalable des systèmes ne fait pas encore l'objet de publications critiques susceptibles d'orienter les choix des entreprises. Cette situation s'explique non seulement par la rareté et la nouveauté des produits proposés mais également par le souci légitime de ces sociétés de conquérir au plus vite des parts de marché sur un territoire encore vierge.

Par ailleurs, l'absence de validation des connaissances des commerciaux en matière de veille ou d'intelligence économique ne garantit pas l'appropriation du concept par les entreprises. L'usage des outils risque de générer des méthodologies empiriques confortant dangereusement l'entreprise dans l'illusion qu'elle a une pratique sûre de l'IE.

⁹¹ Professeur en sciences de gestion à l'Université Lumière de Lyon 2

⁹² Nous nous référons aux produits pour les Pme de la société Digimind qui sont expérimentés au sein du laboratoire LePont à l'université de Toulon

6.2.3.2 *L'approche mixte public-privé*

6.2.3.2.1 Un réseau complexe d'acteurs

Nous allons passer en revue les différents acteurs de l'intelligence économique. L'étude n'est pas exhaustive, elle identifie les principaux acteurs que l'on repère d'une manière générale dans la littérature. Notre but n'est pas d'étudier ces acteurs en profondeur mais de les survoler afin de montrer la complexité du système d'intelligence économique qui a été en place.

6.2.3.2.1.1 Les principaux acteurs nationaux

- Le Haut fonctionnaire de la Défense: il est chargé par l'Etat, sous la tutelle du Ministère de l'économie des finances et de l'industrie, de l'impulsion et de la coordination des actions de sensibilisation des entreprises et de l'appropriation de l'IE par les directions du ministères et des autres administrations. Ses efforts sont relayés sur le terrain par les Chargés de mission de défense économique, placés auprès des préfets de zone de défense et des trésoriers-payeurs généraux des régions. Les CMDE sont chargés d'animer, de coordonner et de soutenir les opérations de développement économique en partenariat avec les acteurs locaux de l'IE. Ils comptent 8 commissaires de l'armée de terre et 22 fonctionnaires de la Direction générale des douanes et des droits indirects.
- IHEDN : l'Institut des hautes études de Défense nationale est un « think tank », un lieu de réflexion et de sensibilisation des acteurs nationaux (hommes politiques, dirigeants d'entreprises). Elle organise des congrès et des séminaires et dispose d'un fond documentaire ouvert au public.
- ADIT : l'Agence pour la diffusion de l'information technologique est en charge de la mise en œuvre de la veille technologique au niveau national en vue de soutenir les entreprises et notamment les Pme. Sous la double tutelle du ministères des Affaires étrangères et du ministère de l'Education nationale, de la recherche et de l'industrie, elle dispose de 45 permanents qui animent les services scientifiques des représentations françaises à l'étranger et s'occupe de la sensibilisation, de la formation, du conseil et de

l'accompagnement des Pme dans leurs démarches individuelles de veille ou d'intelligence économique.

- ANVAR : l'Agence nationale pour la valorisation de la recherche soutient financièrement les démarches de veille ou d'intelligence économique développées dans le cadre de l'innovation. Elle participe aux opérations régionales de sensibilisation en collaboration avec les autres acteurs. Elle a mis en place un observatoire de l'innovation technologique et industriel accessible aux entreprises.
- CFCE : le Centre français du Commerce extérieur, qui dépend du Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, propose aux entreprises des informations sur les marchés étrangers.
- INPI : l'Institut national de la propriété industrielle propose des services dans le domaine de la protection des inventions, notamment à travers l'analyse d'antériorité des brevets. Il développe des actions de sensibilisation à la protection du patrimoine de l'entreprise.
- DREE : la Direction des relations économiques extérieures a créé un bureau « veille économique stratégique » afin d'aider les administrations et les entreprises à analyser l'environnement industriel et réglementaire international et à anticiper ses évolutions. Elle travaille en réseau à partir des Postes d'expansion économique du Ministère des affaires étrangères. Elle fournit de l'information générale sur les marchés internationaux ainsi que des prestations personnalisées. La Direction régionale du commerce extérieur, implantée dans chaque région, fournit des prestations de services aux Pme : conseil, aide à l'export. Elles sont également connectées aux 166 Postes d'expansion économique.
- DAR/Pmi : la Direction de l'action régionale et de la petite et moyenne entreprise anime notamment l'action des Directions régionales de l'industrie de la recherche et de l'environnement en matière de développement industriel régional.

6.2.3.2.1.2 Les acteurs Régionaux

- DRIRE : les directions régionales de l'industrie de la recherche et de l'environnement, selon Hassid et al (1997), s'efforcent de mobiliser les partenaires locaux en vue de concourir au développement d'une industrie performante, propre et sûre. Elles interviennent dans la coordination, le financement et le pilotage des opérations collectives d'intelligence économique.
- ARIST : les Agences régionales d'informations stratégiques et technologiques dépendent de l'ACFCI et propose aux Pme des prestations de veille et d'intelligence économique personnalisées : sensibilisation, formation, mise en place de dispositifs, transferts de technologies. Elles sont associées à l'AFNOR et à l'INPI.
- Les collectivités territoriales : la Région et le Département interviennent dans les opérations collectives d'intelligence économique au titre de la politique régionale de développement économique. Elles sont des partenaires politiques et financiers indispensables pour le développement de ces opérations. L'appropriation du concept d'intelligence économique par les acteurs, élus ou administratifs, dont le rôle est essentiel pour le développement de l'économie régionale, est indispensable mais non avérée, loin s'en faut. Nous sommes là encore confrontés à la méconnaissance du concept et, à défaut d'une implication directe des acteurs eux-mêmes, c'est à dire d'une appropriation et d'un usage maîtrisé de l'information, notamment dans le cadre d'une « intelligence territoriale » (Bertacchini, 2000), il semble difficile d'envisager les collectivités locales comme des relais efficaces pour la promotion et la diffusion de l'intelligence économique.

6.2.3.2.1.3 Le cas particulier des CCI et l'échelon local

Dans une problématique mixte public-privé, les CCI se présentent comme des acteurs incontournables dans la mise en oeuvre d'une démarche d'accompagnement en intelligence économique. La plupart des opérations collectives qui ont été organisées depuis 1990 l'ont été sous l'impulsion des CCI.

Un bref rappel des missions et de l'organisation des CCI nous permet de comprendre la position centrale qu'elles occupent dans les dispositifs de pilotage ou d'accompagnement des entreprises.

Les missions et le rôle des CCI peuvent être regroupées en deux grands domaines : représentation/consultation auprès des pouvoirs publics ; animation et développement des espaces économiques locaux.

L'animation et le développement consistent notamment à :

- informer les chefs d'entreprise sur les marchés et leur secteur d'activité en vue d'améliorer leurs performances. Les CCI proposent ainsi des services documentation, la réalisation d'études, de revues de presse ;
- conseiller, appuyer et accompagner les entreprises dans les démarches qu'elles peuvent entreprendre, notamment dans le cadre de la création d'entreprises ;
- former les acteurs de l'entreprise.

Les CCI sont gouvernées par des chefs d'entreprises qui désignent un bureau et un président dont le rôle est déterminant dans les orientations et le rayonnement de sa CCI. Au total, sur le territoire national, 159 CCI emploient quelques 26000 salariés⁹³ au sein d'une organisation de type bureaucratique.

En jouant le rôle d'interface entre les pouvoirs publics et les entreprises, les CCI se présentent comme des médiateurs naturels et l'on ne peut concevoir la mise en place d'un système national d'intelligence économique sans ce rouage essentiel.

Dans une démarche de compréhension de la diffusion de l'intelligence économique, il semble donc intéressant d'étudier les CCI en tant qu'organismes charnières susceptibles d'appuyer des démarches adaptées aux spécificités régionales des réseaux d'entreprises.

Duchéneau (1996) soulève un certain nombre de questions, au niveau de l'organisation, susceptibles selon nous de créer des variations dynamiques d'une chambre à l'autre ce qui, en termes de territoires (régions ou départements), peut

⁹³ Source : www.acfci.cci.fr

influencer très nettement la valeur du dispositif d'intelligence économique et créer d'éventuelles zones de « non-intelligence ».

Le fait que les membres élus soient des chefs d'entreprises nous conduit à spéculer sur leur maîtrise ou leur degré d'appropriation de l'intelligence économique. On risque en effet de retrouver le même problème que dans les entreprises où la culture informationnelle n'est pas encore intégrée. L'évocation de la culture consulaire par Duchéneau (1996) semble devoir confirmer qu'il n'y a pas de changement de mode de pensée d'un système à l'autre. L'approche mixte public-privé implique que l'impulsion des pouvoirs publics reçoive un accueil favorable de la part des CCI, lesquelles jouent alors un rôle de caisses de résonance auprès des acteurs locaux. Cela suppose qu'une partie des 4200 élus titulaires, 22000 délégués consulaires et 26000 salariés des CCI aient reçu une formation en intelligence économique et que, dans une perspective idéale, ils la pratiquent. L'absence d'une culture nationale, faute d'une maturité du concept, nous permet d'avancer qu'à quelques exceptions près, ce n'est pas encore le cas. Ainsi, Duchéneau (1996) constate que *« l'autonomie des CCI pose souvent quelques difficultés aux CRCI et à l'ACFCI, qui doivent gérer une coordination sans pouvoir »*. Il confirme que d'une CCI à l'autre, les objectifs ne sont pas les mêmes, traduisant la variété des pratiques des chambres consulaires, certaines privilégiant les équipements, d'autres l'immatériel et le soutien des entreprises.

Nous ajouterons que les CCI sont des organisations complexes qui sont confrontées à des contraintes budgétaires dépendantes de la conjoncture économique. Les CCI ne peuvent donc être les seuls acteurs de la démarche territoriale d'intelligence économique.

6.2.3.2.2 Une analyse critique du système national d'intelligence économique
Le nombre d'acteurs identifiés dans le système français d'intelligence économique est symptomatique d'une organisation complexe et difficile à mettre en œuvre, que ce soit en termes de moyens ou en termes de coûts. Il semble évident, de prime abord, que cette mise en œuvre nécessite une forte incitation et le maintien d'une « pression constante » de la part des pouvoirs publics, d'où la nécessité d'agir dans le cadre d'opérations collectives réunissant un nombre

significatif d'acteurs et d'entreprises. Pour autant, nous verrons que si ce type d'opération est adapté à la sensibilisation de masse, les opérations d'accompagnement restent limitées compte tenu de la complexité induite par la spécificité des Pme et par la forte mobilisation nécessaire des équipes d'accompagnement. Il semble, selon nous, que dans bien des cas, et malgré le pari d'un essaimage de la part des entreprises pilotes, ces opérations soient en réalité plus consommatrices d'énergie et d'argent public que génératrices de pratiques homogènes, approfondies et généralisées.

6.2.3.2.3 Quelques cas d'opérations collectives

Des opérations collectives ont été menées depuis 1990 auprès des Pme, traduisant le souci des acteurs de favoriser l'appropriation de l'intelligence économique. Nous ne ferons pas un état exhaustif de ces opérations mais nous retiendrons celles qui nous paraissent illustrer le mieux la dynamique nationale d'intelligence économique. D'autres régions ont été ou sont encore l'objet d'opérations, comme en Basse Normandie, en Rhône-Alpes et en Midi-Pyrénées. Troly (2000) ne compte que deux régions n'ayant pas bénéficié d'une opération : le Languedoc Roussillon et la Corse. Il serait intéressant, dès lors qu'elles auront atteint leur terme ou leur maturité, qu'elles fassent l'objet de retours d'expérience, comme nous allons le voir dans le cas de l'opération Bourgogne. Actuellement, il est impossible de connaître le nombre d'entreprises ayant reçu une sensibilisation ou une formation.

6.2.3.2.4 Opération Vigilance

Vigilance, lancé en 1990 sous l'impulsion de la CCI de Paris, est une illustration du regroupement en réseau de plus de 1500 Pme des régions Poitou-Charente, Centre, Ile-de-France, Picardie et Rhône-Alpes. S'appuyant sur une lettre d'information, des outils logiciels, un site Internet⁹⁴ et des forums transnationaux, Vigilance est centré sur le principe de formation-action qui se déroule sur une durée de dix mois, ponctuée de sept séminaires d'une journée destinés aux dirigeants. Entre chaque séminaire les entreprises bénéficient d'un suivi personnalisé avec un des 60 consultants (Troly, 2000). L'objectif est d'aider les

⁹⁴ www.eurovigilance.com

dirigeants d'entreprises à mettre en place un dispositif autonome de veille stratégique. Ce réseau s'est développé à l'échelle européenne, optant pour une philosophie basée sur la coopération, le partenariat et les stratégies d'alliance. En 1994, le consortium européen Vigilance est créé, il s'appuie sur d'autres programmes européens et comprend quatre niveaux d'opérations : local, régional, national et européen. En 2000, 70 Pme françaises avaient mis en place un système de veille.

6.2.3.2.5 Opération Essonne

Le dispositif d'intelligence économique en Essonne constitue une première expérience nationale de la synergie public-privé et a pour objectif de favoriser la démarche d'intelligence économique dans les Pme/Pmi afin d'accroître leur compétitivité technologique. Soutenue par le Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, elle a été instiguée par la préfecture de l'Essonne en partenariat avec la CCI de l'Essonne, le SGDN, EDF-GDF, et l'ADIT. Cette opération vise l'utilisation de l'internet par les Pme/Pmi, à travers un portail cofinancé par la DRIRE Ile de France, l'ADIT et la Pmi Bootworks, destiné à fournir aux Pme/Pmi essonniennes de nouveaux moyens d'accès partagés à l'information tout en les sensibilisant aux nouvelles possibilités offertes par internet dans le domaine de la veille. Le portail propose un extranet permettant aux chefs d'entreprises d'avoir accès aux outils et méthodes de collecte, de traitement et d'analyse de l'information ainsi qu'aux informations d'origine publique. Depuis 1998, le programme responsabilise les dirigeants par un accès payant aux prestations.

L'opération Essonne, de 1995 à 2000, établit un bilan au terme duquel 1000 Pmi ont reçu une lettre d'information sur l'intelligence économique, 450 ont assisté à des séminaires thématiques, 50 ont suivi des cycles de formation gratuite de deux jours, 30 ont bénéficié d'un audit gratuit (Troly, 2000), 206 ont reçu des informations internationales sur des opportunités d'affaires et 5 ont été accompagnées dans leur développement international (Hassid et al, 1997).

6.2.3.2.6 « *Intelligence économique en Méditerranée* »

En Décembre 2001 s'est terminée une opération régionale de 18 mois pilotée par la Chaire européenne de recherche et d'études de Marseille et la Région PACA, en collaboration avec le CRRM, sur le thème de l'intelligence économique en Pme. 50 Pme ont été invitées à participer à une expérience de d'IE fondée sur une approche réseau.

Nous avons pu participer au séminaire de clôture de cette opération. Un regard critique nous a permis de constater l'hétérogénéité des Pme engagées dans l'opération. Le réseau interentreprises a été vécu comme une expérience sans pour autant susciter l'intelligence collective faute d'une culture commune. Il est évident que l'entreprise productrice de calissons d'Aix ne pouvait pas partager les préoccupations d'une société de haute technologie orientée vers le secteur de la Défense, de même pour une entreprise de construction de piscines. Un entretien avec l'un des dirigeants engagé dans l'opération a permis de conclure que l'opération était intéressante sur le plan de la sensibilisation mais, et c'était son plus grand regret, qu'elle n'avait pas permis d'apporter, à travers l'appropriation de méthodologies concrètes, une autonomie informationnelle à son entreprise. De manière générale, après un transfert de compétences vers les consultants, eux-mêmes formés au cours de l'opération, cette dernière s'est terminée sans qu'il ait été prévu un suivi des Pme participantes, en dehors des prestations éventuelles de ces consultants « fraîchement » formés. Sans garantie officielle de la formation de ces consultants, et en l'absence d'une validation de l'expérience, nous émettons une certaine réserve quant à la valeur d'une telle opération, et en particulier en regard de sa rentabilité financière.

6.2.3.2.7 L'opération Bourgogne

L'analyse de cette opération a été rendue possible par l'édition d'un compte rendu paru en 2000 (Darpmi, 2000) et qui se révèle un exemple de formalisation et un document précieux en termes d'évaluation. Le soin apporté durant cette expérience à la capitalisation des connaissances illustre selon nous la réalité, dans ce cas précis, de la synergie public-privé.

L'opération Bourgogne, d'une durée de deux ans, se réclamait d'une démarche essentiellement pragmatique d'accompagnement de Pmi en intelligence économique. Elle regroupait en partenariat La Darpmi, la société de conseil Intelco, les sept CCI de la région et concernait sept entreprises pilotes sélectionnées dans la région. L'objectif était de développer au sein d'une Pmi un système d'information à la fois opérationnel et prospectif, répondant aux besoins du moment et étayant des projets de développement. Le coût a été estimé à 400kF par entreprise dont 64kF à sa charge. L'équipe de consultants d'Intelco, a effectué en moyenne 18 jours de présence dans chaque entreprise.

Le mode de sélection était centré sur l'aptitude de la Pmi à jouer un rôle de pilote. Il a été ainsi défini un certain nombre de critères qualifiés « d'éléments favorables ». Un premier niveau de sélection concernait le dirigeant qui devait répondre aux critères suivants :

- accepter la conduite d'une mission de conseil par des intervenants extérieurs
- être favorable à un management participatif et rechercher un réel dialogue avec le personnel en vue de le convaincre et de le mobiliser autour de la démarche
- avoir éventuellement mesuré l'avantage concurrentiel d'un dispositif efficace de veille concurrentielle ou technologique
- être favorable à la recherche d'une synergie public-privé et inter-entreprises, et d'une manière générale, participer à des groupes de travail ou de réflexion locaux ou régionaux.

Un second niveau de sélection était centré sur l'entreprise dont la taille ou l'activité permettait :

- de consacrer des ressources humaines et financières à l'opération
- de créer des nouveaux produits (existence d'une fonction R&D)
- de s'intéresser à l'exportation.

Le profil des entreprises sélectionnées fait état d'effectifs compris entre 30 et plus de 500 salariés (ce qui semble exclure ces dernières du cadre de la Pme).

Globalement l'analyse de cette opération fait ressortir une méthodologie basée sur le cycle du renseignement et sur une formalisation du cadre opérationnel typique de la procédure des services de renseignement. Cette approche peut sembler rébarbative et longue dans sa mise en place, mais elle facilite grandement la mise en œuvre de l'activité. Le principe de l'approche mixte public-privé joue sur le croisement des compétences de l'Adit, de la CCI et des consultants d'Intelco qui possèdent semble-t-il un niveau théorique indéniable et une expérience éprouvée. Ainsi les actions de recherche d'information par les consultants permettent de convaincre les équipes d'entreprise de la possibilité d'accéder à l'information, même si certains ne parviennent pas, en fin de compte, à en maîtriser les techniques, restant dépendantes des intervenants.

Le tableau n°28 résume les conditions de développement et de mise en œuvre de l'opération Bourgogne (Darpmi, 2000).

Conditions favorables	Difficultés de mise en œuvre
<ul style="list-style-type: none"> - Synergie public-privé, et notamment l'appui des structures locales (CCI) pour leur connaissance des entreprises et leur rôle d'intermédiaire de confiance - Motivation et sensibilisation des acteurs participant à la prospection des entreprises - Réussite d'autres expériences régionales - Disponibilité d'une spécialiste d'IE pour certains entretiens avec les dirigeants - Entreprises ayant conduit une analyse stratégique structurée - Existence de projets de développement précis - Liberté de ton qui permette aux cadres de s'exprimer - Rôle majeur du dirigeant dans le projet - Intérêt porté par les membres de l'équipe d'entreprise - Reconnaissance professionnelle en interne - Implantation dans l'entreprise d'un système de gestion de l'information basé sur les TIC - Réunions collectives d'échanges entre les entreprises - Adaptation permanente des intervenants aux attentes opérationnelles des équipes - Durée de l'opération qui permet l'appropriation des outils par les équipes - Relation de confiance bien établie entre les intervenants et les dirigeants 	<ul style="list-style-type: none"> - Déroulement simultané d'autres opérations collectives - Dans certains bassins industriels, le nombre d'entreprises susceptibles de suivre une opération collective est limité - Etapes préliminaires jugées trop longues par les entreprises - Difficulté du dirigeant à désigner un responsable IE - Tentation de certains dirigeants à développer trop de projets simultanément - Surcharge permanente de travail des Pmi - Eloignement géographique entre les entreprises est un frein aux réunions d'échange - Les échanges restent parfois très superficiels pour des raisons de confidentialité et d'hétérogénéité des participants - Propension de certaines entreprises à solliciter les intervenants pour des recherches d'information tous azimuts - Difficulté des équipes à consacrer suffisamment de temps pour exploiter les informations collectées - Attentes trop forte vis à vis des intervenants pour faire progresser le travail - Confidentialité très forte des informations recherchées - Opacité des circuits institutionnels fournissant

<ul style="list-style-type: none"> - Avoir fait ses preuves sur les axes de développement avant d'aborder la gestion du risque - Capitalisation des expériences - Accord des chefs d'entreprises pour témoigner sur leur expérience 	<ul style="list-style-type: none"> réellement des informations qualifiées - Absence de suivi détaillé des titres de propriété industrielle - Craintes générées par la prise de conscience des vulnérabilités de l'entreprise - Temps nécessaire à la réalisation d'un document d'essai
--	--

Tableau 28 : analyse du retour d'expérience de l'opération Bourgogne (source Darpmi (2000))

On y retrouve quelques éléments clés pour la réalisation ou non d'une démarche d'intelligence économiques, notamment en ce qui concerne la dimension stratégique de l'IE, le rôle du dirigeant qui influence la motivation des acteurs et la notion de capitalisation des connaissances. On retrouve également les éléments propres aux Pme, que nous avons décrits précédemment : surcharge de travail, difficultés du dirigeant à déléguer, manque de temps pour exploiter l'information, etc.

Cette analyse des conditions permet aux auteurs d'établir une liste de recommandations pour la mise en place d'une opération collective de formation d'entreprises à l'intelligence économique, dont voici une synthèse :

- Sensibiliser préalablement le tissu industriel
- Démarrer la mission de conseil en démontrant la pertinence de la démarche sur un ou deux thèmes majeurs
- Présenter des réalisations fonctionnant dans des entreprises similaires
- La sensibilisation du personnel ne doit commencer que lorsque le responsable IE est désigné
- Insister sur le rôle essentiel de l'animateur IE
- Réserver les réunions d'échanges aux dirigeants des entreprises participantes
- Choisir les thèmes de réunion selon les attentes fortes exprimées par les entreprises
- Assurer une présence rapprochée avec chaque entreprise : réunions de travail assez courtes (deux heures) mais fréquentes (deux fois par mois)

- S'appuyer sur des développeurs institutionnels connus pour servir d'intermédiaires entre les demandes des entreprises et les services compétents des administrations
- Rester pragmatique dans les recommandations de protection et adapter les pistes de progrès aux moyens et à la culture de l'entreprise
- Prendre des exemples d'entreprises ayant subi des dommages majeurs à la suite d'une action déloyale d'un concurrent
- Prévoir, dès la conception de l'opération, l'organisation du retour d'expérience et les budgets nécessaires à la diffusion des documents d'essai
- Prévoir un comité de lecture pour effectuer le travail d'analyse du retour d'expérience

Au terme de l'opération, un questionnaire d'évaluation a été envoyé aux entreprises participantes. L'analyse des réponses brutes à ce questionnaire, disponible dans le compte rendu (Darpmi, 2000), fait ressortir un certain nombre d'éléments significatifs. Ainsi les dirigeants expriment leur prise de conscience de l'environnement de leur entreprise et la nécessité de mieux s'informer, de regarder ailleurs, mais également la prise de conscience que « c'était possible ». L'acquisition d'une méthodologie formelle tant stratégique qu'informationnelle apparaît comme une réelle amélioration de la gestion de l'entreprise. Le cycle du renseignement est bien perçu pour son effet structurant. Les diverses techniques formalisées, telles les fiches de collecte d'information dans les salons, ont également été appréciées. On s'aperçoit que ces techniques, au demeurant très simples, ne sont pas mises en œuvre naturellement et que l'intelligence économique peut être envisagée avec simplicité.

Les dirigeants notent par ailleurs l'importance de la prise en compte de la culture de l'entreprise par les intervenants et expriment une volonté de disposer, au sein des CCI, d'un assistant en IE permanent externe ou de créer des emplois en temps partagé. Cela traduit d'une part un besoin d'IE et d'autre part le fait que ce besoin ne soit pas permanent en termes de ressources humaines. Certains dirigeants considèrent enfin la dépense justifiée, d'autres non, compte tenu du fait qu'il n'y

avait pas obligation de résultat. On retrouve la difficulté de chiffrer l'investissement immatériel sur des critères comptables classiques. L'un des dirigeants précise que cette opération pilote n'aurait dû avoir que des coûts internes (mobilisation de personnel) et non des coûts externes pour l'entreprise. On retrouve la réticence que rencontrent les Pme à faire appel aux prestations externes. Certains dirigeants déclarent finalement que l'entreprise ne pourra pas poursuivre cette démarche à 100% compte tenu des contingences auxquelles ils sont confrontés. Un autre déplore le fait de se sentir abandonné après deux ans d'accompagnement. Cela traduit selon nous l'échec, au moins partiel, pour deux entreprises.

Nous pouvons deviner, à travers cette série de synthèses, le caractère éminemment empirique de la méthodologie de cette démarche. En ce sens, nous avançons que, d'un point de vue expérimental, l'opération Bourgogne est particulièrement intéressante et riche d'enseignements.

On peut conclure que cette opération a réalisé en grande partie ses objectifs. La liste des actions concrètes qu'elle a permis de réaliser est là pour en témoigner. Toutefois, nous serions tentés d'ajouter : comment aurait-il pu en être autrement ? Le professionnalisme des intervenants, le soin apporté à la préparation de l'opération, l'implication des pouvoirs publics et des CCI, le budget affecté à l'opération laissait d'emblée espérer de bons résultats. Si l'on ajoute à cela la sélection très stricte des entreprises, dont les dirigeants et les activités répondaient à des critères essentiels à la mise en œuvre d'un dispositif d'intelligence économique (certaines pratiquant même déjà une veille formalisée), nous pouvons raisonnablement avancer que cette opération « ne pouvait pas perdre ».

Pour autant, et compte tenu justement de ces éléments, au moins une, voire deux entreprises n'ont pas atteint l'objectif et deux d'entre elles n'ont pas joué le jeu dans son ensemble.

6.2.3.2.8 La limite de l'approche mixte public-privé

Ainsi il nous semble important de souligner le fait que de telles opérations mobilisent énormément de moyens et d'énergie, mais que leur résultat, bien que qualitativement intéressant, est décevant au plan quantitatif. Dans le cas de

Bourgogne, avec un budget de 2 800kF, seules 5 ou 6 entreprises, sur les 7 du département, sont « susceptibles » de faire fructifier cette expérience. Nous pensons que, malgré une perspective d'essaimage de la part des entreprises pilotes, qui n'est pas encore avérée, les opérations collectives ne sont pas adaptées à une diffusion large du concept d'intelligence économique vers les Pme.

Le bilan global de ces opérations fait apparaître que l'approche mixte public-privée ne s'est pas réalisée comme cela avait été annoncé, notamment dans le Livre blanc « *Intelligence économique, un engagement stratégique* » de l'ACFCI (1997). Troly (2000) signale que non seulement les acteurs publics et privés ont peu collaboré mais qu'ils se sont même « *toisés parfois comme de vrais concurrents* ».

Enfin, Troly souligne l'essoufflement des dispositifs et le fait que la pérennisation des processus ne soient pas concluants. Ce constat montre que les opérations collectives ne répondent pas entièrement à la volonté des pouvoirs publics de mettre en place un système permanent et durable d'intelligence économique.

6.2.4 L'enseignement : une approche encore élitiste

Une troisième voie pour diffuser et transférer le concept d'intelligence économique est celle de l'enseignement. Nous avons vu que la formation continue n'intéresse pas les dirigeants d'entreprise mais qu'ils se disent généralement satisfaits de leur formation initiale, en particulier dans le domaine du management.

La veille technologique ou stratégique et l'intelligence économique font l'objet de d'un enseignement universitaire dont les programmes ont été élaborés et développés indépendamment d'une université à l'autre. Les problèmes d'hétérogénéité que nous avons évoqués plus haut se retrouvent dans cette phase cruciale du transfert vers un public d'étudiants généralement sans expérience et sans recul par rapport à la réalité des entreprises.

L'enseignement universitaire dans le domaine de la veille et de l'IE reflète la discipline dans laquelle sont développés les enseignements. La transdisciplinarité de l'IE ne se retrouve pas forcément dans une transversalité des enseignements.

On peut considérer deux nécessités au niveau de l'enseignement de l'intelligence économique : la première est celle du transfert de connaissances dans une perspective de recherche, comme c'est le cas dans les filières doctorales. Cette perspective n'a pas, par essence, d'impact significatif en matière de ressources humaines au niveau des Pme, c'est pourquoi nous nous intéressons plus particulièrement à la seconde nécessité.

La seconde nécessité est celle du transfert d'un savoir et de savoir-faire vers un public étudiant destiné au monde de l'entreprise ou de l'administration. Il s'agit alors de transférer des connaissances opérationnelles intégrables dans un contexte plus général. Cette filière s'illustre par la création de DESS et de masters qui sont pour certains entièrement dédiés à l'IE, d'autres comprenant des modules d'IE. Une recherche sur Internet permet de localiser moins d'une dizaine de DESS d'intelligence économique en France en juin 2002. Ils correspondent à des formations complémentaires transversales débouchant essentiellement sur les métiers de la veille. Compte tenu de la spécificité des Pme en matière de ressources humaines, ces formations bac+5 sont plus orientées, en termes de débouchés, vers les grandes entreprises. Le niveau de formation, qui ne se justifie pas aux yeux de dirigeants ne connaissant pas l'IE, appelle en outre un niveau de rémunération qui peut soulever quelques réticences en Pme. Cela conforte l'idée selon laquelle l'intelligence économique a d'abord été destinée aux grandes entreprises.

Ainsi, ces formations de haut niveau sont aptes à satisfaire les besoins des grandes entreprises, voire des grandes Pme, mais il est nécessaire d'envisager un niveau de formation plus adapté aux besoins des Pme, pour lesquelles l'intelligence économique doit apparaître comme un élément nouveau. Ce facteur de nouveauté, intégré dans un processus de formation, peut être assimilé « en douceur » par l'entreprise et créer ce que nous définissons comme des « caisses de résonance » susceptibles de renvoyer en interne un écho favorable en direction des chefs d'entreprise. Nous verrons dans la troisième partie nos choix stratégiques dans ce domaine.

Nous constatons depuis un an le développement des enseignements de niveau Bac + 3 à travers la création de licences professionnelles. Certaines sont dédiées à la veille, d'autres intègrent l'intelligence économique dans le cursus de formation (UE). Actuellement, deux licences semblent spécialement dédiées à la veille⁹⁵ et une intègre l'intelligence économique comme unité d'enseignement⁹⁶.

Cette tendance vers l'élaboration et le développement de formations de niveau bac + 3 semble selon nous répondre de manière plus adaptée aux besoins des Pme. Nous verrons cependant dans la troisième partie qu'il est possible d'envisager une intégration de l'enseignement de l'intelligence économique dès l'entrée dans les filières universitaires.

6.2.5 Les risques d'une diffusion prématurée

Nous sommes à présent amenés à nous interroger sur le bien fondé de la diffusion du concept d'intelligence économique depuis sa naissance officielle. En d'autres termes, nous nous demandons si cette diffusion a été entreprise et conduite dans des conditions optimales, notamment au niveau de la maîtrise des savoirs et des savoir-faire.

L'intelligence économique est un concept opérationnel. En ce sens, elle n'est pas née de l'imagination d'un chercheur mais, nous l'avons vu, d'une tentative d'essaimage des méthodes de renseignement vers les entreprises, officiellement reconnue en 1994 (Martre, 1994).

La science s'est donc intéressée à un phénomène existant. Les statistiques des thèses que nous venons de produire nous permettent de considérer 1998 comme l'année du décollage scientifique de l'intelligence économique. 1995 apparaît donc comme l'année de référence en matière de recherche scientifique, en ce qu'elle marque le démarrage des thèses publiées en 1998. Ainsi, la période de maturation scientifique du concept aura duré un minimum de six années.

⁹⁵ Licence professionnelle « management des organisations – option veille en entreprise », Université de Franche Comté ; Licence professionnelle « veille informative scientifique et technique » à l'Université de Paris V.

⁹⁶ Licence professionnelle « management de projet en Pmo », à l'Université de Toulon

Un transfert opérationnel des connaissances ayant été entrepris dès 1994, il s'est donc opéré sans validation des connaissances au niveau scientifique. Deux questions nous semblent dès lors inévitables :

- ***Une telle démarche empirique pouvait-elle être envisagée sans risques ?***
Nous pensons notamment que le transfert des savoir-faire d'origine militaire comporte des éléments de culture dont l'incompatibilité avec le monde des entreprises est reconnue (Besson et Possin, 2001) et qu'il faut manipuler avec prudence. On retrouve probablement un écho de certaines imprudences dans le rejet du concept par certains acteurs, et notamment des chercheurs, partisans d'une approche plus « réfléchie ».
- ***Un transfert des connaissances vers le monde économique peut-il être envisagé durant la phase de maturation scientifique ?*** Nous pensons que l'intelligence économique doit acquérir une maturité scientifique et technologique avant d'être « opérationnalisée ». Nous estimons que cette maturité peut être considéré comme *acquise* ou *en voie d'acquisition* dès lors qu'il est constaté une stabilisation et une homogénéité méthodologique et sémantique du concept. On peut considérer, à la lecture des ouvrages et des thèses, que c'est effectivement le cas à partir de 2001, où une amorce de stabilisation est constatée (Bournois et Romani, 2000). Auparavant, il n'était pas sans risque, selon nous, de diffuser une connaissance scientifiquement non aboutie, en dehors des expérimentations indispensables au développement du concept et des cycles d'enseignement destinés à former des chercheurs.

6.3 Éléments constitutifs d'un modèle adapté aux Pme

Les chefs d'entreprises ayant du mal à concevoir l'information comme une matière première, ils cultivent une certaine réticence à l'égard des consultants, ce qui constitue un frein à une démarche de diagnostic et d'analyse des besoins des Pme. L'activité de conseil s'inscrit en effet dans une logique marchande qui implique un rapport de clientèle et une charge budgétaire dont la logique comptable ignore les retombées immatérielles. La mesure du retour sur investissement, selon les critères classiques, s'avère impossible. De plus, la

politique tarifaire souvent prohibitive des consultants dans le domaine de l'IE est une barrière à l'achat de formation et de conseil dans un domaine aussi peu connu.

Nous avons vu que les opérations collectives et l'approche public-privé semblent pouvoir offrir une alternative à cette difficulté : l'approche consultante est favorisée par une introduction via les chambres consulaires, l'entreprise bénéficiant alors de subventions destinées à soutenir la dynamique entreprises/conseil. Mais cette solution ne peut être que provisoire et la suite dépend de la maturité des entreprises en termes d'autonomie stratégique, mais également de la convergence des acteurs de l'IE vers un modèle économique à la fois fiable et abordable d'un point de vue financier.

À terme, l'objectif de ces opérations d'accompagnement est soit de conduire les entreprises vers une autonomie informationnelle, soit de transférer la demande générée au sein des entreprises vers les sociétés de conseil. Cependant, le transfert vers les sociétés de conseil, à vocation marchande, reste difficile à mettre en oeuvre de manière durable.

Dans l'ensemble, compte-tenu de la nouveauté du phénomène (les premières expériences ont été conduites pour les Pme à partir de 1994), la portée de ces opérations est relativement limitée, que ce soit en termes quantitatifs (peu de Pme formées) ou du fait de l'essoufflement des processus, et les résultats sont peu concluants (Troly, 2000). A l'issue des opérations, les Pme se retrouvent dans une situation intermédiaire, entre dépendance et autonomie. Certaines, devenues dépendantes, se sentent même abandonnées (Darpmi, 2000).

6.3.1 Axes de recherche pour une appropriation de l'IE

L'appropriation de l'IE ne peut être envisagée que dans le cadre d'un projet d'entreprise, lequel suppose l'adhésion entière et totale de ses dirigeants. Nous avons vu que tout discours théorique a peu de chances d'aboutir. Nous avons vu également qu'une approche par les technologies se heurte à des facteurs à la fois cognitifs, organisationnels, culturels et sociaux. On est amené à concevoir une démarche plus complexe, plus globale, nécessitant à la fois une stratégie concertée et la mise en oeuvre de synergies au sein d'un courant structuré.

Un certain nombre de facteurs restent impossibles à prendre en compte dans le cadre de notre démarche. Il s'agit notamment des facteurs politico-économiques et des contraintes budgétaires propres aux Pme.

La recherche de solutions peut s'effectuer sur de nombreux thèmes que l'on peut regrouper selon deux axes : le premier s'oriente vers le développement de la culture informationnelle des entreprises, qui comporte à la fois la phase de sensibilisation et la phase de formation en vue de la maîtrise de l'outil ; le second est une démarche de communication que l'on pourrait qualifier de stratégie promotionnelle.

6.3.1.1 Développement de la culture informationnelle des entreprises

Nous postulons que pour développer l'IE au sein des Pme, il faut opérer un changement de culture managériale. Ce changement doit être envisagé comme une évolution et non comme une révolution afin de ne pas déclencher des réflexes irrationnels de refus de la part des intéressés. Une évolution s'effectue par étapes dont il convient de respecter le temps de maturation et d'étudier tous les aspects de leur développement.

On peut ainsi orienter la réflexion et les débats vers les questions ou solutions suivantes, lesquelles ne sauraient être exhaustives:

- Création d'un centre de ressources pédagogiques dont l'objectif serait de créer un réservoir de connaissances partagées et mises à la disposition des acteurs de l'IE. Ce centre doit s'appuyer sur un réseau inter-universitaire de capitalisation des connaissances.
- Elaboration de programmes de formation validés à l'échelon national en vue d'unifier l'enseignement de cette discipline. Cette formation comprendrait notamment l'apprentissage des outils informatiques de recherche et de gestion de l'information. Cela suppose la mise en place d'un système indépendant d'évaluation des produits existants afin de sélectionner ceux qui semblent les plus adaptés à la pédagogie.
- Intégration de l'IE aux programmes de formations aux métiers du commerce, du marketing, du management, de l'ingénierie etc. Il convient

d'envisager le management de l'information comme une matière à part entière insérée dans les programmes d'enseignement économique et de gestion, depuis l'enseignement secondaire jusqu'au plus haut degré de l'enseignement supérieur. Cette stratégie favoriserait la création et l'implantation future de caisses de résonance aptes à amplifier l'effet de mobilisation interne.

- Capitalisation des connaissances sur les modalités de transfert des connaissances des centres de recherche vers les entreprises.
- Sensibilisation optimisée par l'élaboration d'une littérature adaptée sur l'IE. Il s'agit d'organiser le transfert des connaissances du secteur scientifique vers le secteur des médias spécialisés et grand public. Cela suppose l'adoption d'un discours adapté et étayé d'exemples concrets issus de la recherche-action.

6.3.1.2 Une validation scientifique indispensable

Le transfert de la connaissance scientifique vers les entreprises suppose la transformation du concept en produit, qu'il soit de biens ou de services. Nous considérons qu'une telle production, si elle est engagée avant la maturation du concept, risque de se révéler inadéquate, « impropre à la consommation ». Il est en effet essentiel que l'IE soit mise à disposition sur une base conceptuelle saine et qu'elle soit adaptée à la culture nationale. L'exemple de la qualité illustre assez bien notre propos : après l'échec des modèles japonais, son implantation a nécessité un temps de maturation scientifique, normatif et culturel.

Ainsi la diffusion des méthodologies et des outils de l'intelligence économique ne doit pas être envisagée de manière empirique voire irréfléchie, comme cela a déjà été le cas, mais sur la base de modèles validés scientifiquement. Recherche action et recherche intervention ont ici un rôle majeur à jouer pour garantir un transfert adapté.

6.3.2 Vers une coordination des recherches ?

L'absence de concertation, de coordination, d'échange et de partage, aux origines multiples (hermétisme des équipes de recherche, droits de diffusion et

éventuellement guerres de clochers) peut générer des travaux redondants ou contradictoires. Les colloques ne suffisent pas, selon nous, à satisfaire l'exigence de partage, mais notre expérience nous laisse du moins penser qu'ils sont le terreau des liens que peuvent nouer entre elles les équipes de recherche dans la perspective d'un réseau national de recherche. Bien qu'elle semble forte, la seule volonté des acteurs ne suffit pas. Un réseau se crée certes avec de la volonté, mais il s'entretient et cela suppose de lui consacrer du temps, ce dont ne disposent pas toujours les chercheurs et de l'énergie, qu'il leur faut répartir au mieux. Quant au partage des connaissances, il se fonde sur la relation de confiance qui s'établit dans un esprit de non concurrence entre les équipes.

Une telle dynamique collective est possible, elle existe même, comme nous avons pu le constater dans le cadre du CRIC animé par l'équipe du Pr Le Boeuf. Nous avons pu expérimenter l'échange d'idées, et leur croisement fertile, notamment dans le domaine de la recherche sur la sécurité de l'information. Un autre axe dynamique se met actuellement en place avec l'équipe de recherche de du Pr Colletis de l'université de Toulouse. Au sein même de l'université de Toulon et du Var, on assiste également à une fédération des équipes, comme nous le verrons dans la troisième partie.

6.3.2.1 Élaboration d'une stratégie promotionnelle

Les métiers de l'IE sont inéluctablement tournés vers une activité marchande, qu'elle se développe à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. L'IE est-elle aujourd'hui considérée comme une sorte de mode destinée à quelques managers dans le vent ? Si tel est le cas, il faut faire évoluer son image vers celle, plus réaliste, d'un ensemble de méthodes, d'outils et surtout d'un état d'esprit qui s'avèrent indispensables à la gestion et au développement de l'entreprise. Il découle de ce facteur clé de succès la nécessité de mettre en place des axes de recherches tels que :

- L'évaluation complète, objective et publiée des diverses opérations qui ont été conduites afin de formaliser le retour d'expérience.

- L'analyse de la stratégie et des besoins induits des entreprises, qui permettrait de constituer un corpus informationnel susceptible de faciliter d'adaptation des méthodologies et des outils.
- La définition des facteurs clé du succès pour l'élaboration d'une stratégie concertée de promotion, confiée de préférence à des professionnels de la communication.
- L'étude d'une approche informationnelle plus dynamique et adaptée à la spécificité des Pme.
- Une diffusion plus efficace du concept d'économie de l'information. Les aspects virtuels et immatériels de l'information souffrent d'un système fondé sur une culture comptable matérialiste. À terme, l'objectif doit « *dépasser la tentation de la mesure quantitative de la valeur* » (Mayère, 2000).

La mise en place une stratégie marketing s'inscrit dans la logique marchande finalisée de l'IE en tant que produit de services. Nous l'avons vu, le transfert des connaissances nécessite un soutien médiatique à la fois clair dans son discours et constant dans sa régularité.

Le rôle des médias est important et l'on peut mesurer la dynamique du transfert et de l'appropriation du concept à sa diffusion dans la presse. Ainsi, lorsque l'intelligence économique paraîtra, d'une manière générale, dans les journaux ou les revues économiques et professionnelles, par exemple sous forme de chroniques, nous pourrions conclure à une vulgarisation du concept, signe d'une évolution culturelle majeure.

6.4 Synthèse du chapitre 6

Cette étude nous a permis de dresser un portrait général des Pme, lesquelles forment un ensemble très complexe dont il semble impossible de dresser une typologie sans risque de caricature. Torrès (1997), en abordant le problème de la dénaturation des Pme dans un contexte de globalisation, ouvre un espace de mutation au sein duquel les Pme perdent leurs spécificités. Dans un contexte aussi évolutif, il est difficile de dresser une cartographie figée des entreprises.

Une approche par la complexité ne peut se contenter d'une somme d'images à des instants donnés. Aussi nous semble-t-il plus pragmatique d'aborder le problème de la Pme dans son contexte individuel, c'est à dire selon une dynamique ternaire Entrepreneur-Entreprise-Environnement (Paturel, 1998) plus propice à une approche ciblée, donc adaptée, en vue d'une appropriation du concept d'intelligence économique.

A partir de ce constat, accordant aux opérations collectives leur efficacité dans le domaine de la sensibilisation et de la promotion, mais contestant leur efficacité en termes de rentabilité et de transfert durable, il convient selon nous d'aborder la diffusion des savoirs en intelligence économique selon deux voies, l'enseignement supérieur et la prestation de formation en entreprise, lesquelles appellent un certain nombre de conditions.

- L'enseignement dispensé tant dans les universités que dans les écoles de commerces, doit être homogène, ce qui suppose que les enseignants et/ou les formateurs se réfèrent à un savoir lui aussi homogène. C'est pourquoi nous proposons la création d'un centre de ressources pédagogiques, alimenté par les chercheurs, en liaison avec les opérationnels, et destiné à fournir aux enseignants et formateurs une base de connaissance commune et cohérente.
- Le transfert des savoir-faire vers les Pme doit s'adapter aux contraintes et aux réalités de ces entreprises. L'analyse que nous avons pu en faire dans ce chapitre appelle quelques « recommandations » :
 - Centrer l'approche pédagogique initiale sur le dirigeant, en privilégiant le contact direct et l'usage d'un langage pragmatique. Il n'existe pas de langage type du dirigeant de Pme, ce qui implique d'identifier son interlocuteur : personnalité, formation, vision stratégique, système de management, culture technologique etc.
 - La sensibilisation préalable est indispensable. Elle doit s'appuyer sur les réseaux existants, clubs d'entreprises, syndicats patronaux, et cibler directement les dirigeants.

- Elaborer des modèles spécifiques aux Pme et ne plus se référer aux grandes entreprises.
- Ne pas chercher à convaincre le dirigeant au moyen d'un discours préparé à l'avance. Il est préférable d'établir un dialogue en étant attentif aux intentions ou aux problèmes éventuels du dirigeant. C'est à partir de sa vision stratégique et des nœuds éventuels qu'il rencontre que doit se construire le modèle adapté. Cela suppose, de la part du « consultant-formateur », non seulement une maîtrise de la méthodologie mais également une capacité à créer des scénarii adaptés. Le fait d'attirer l'attention du dirigeant sur les solutions simples apportées par l'intelligence économique à ses propres problématiques se révèle bien plus efficace qu'un discours théorique sur l'intérêt d'une approche réseau.
- Il ne peut y avoir d'intelligence économique sans une dimension téléologique. Il s'agit d'encourager le dirigeant à évoquer sa vision stratégique, et à traduire concrètement ses représentations en objectifs opérationnels. En l'absence de vision stratégique du dirigeant, le premier travail consiste à l'amener à structurer sa pensée autour d'éventuels projets.
- Associer dès le début le dirigeant à la réflexion sur la résolution de problématiques informationnelles. La démarche pédagogique consiste à lui montrer comment le consultant-formateur énonce le problème et envisage les solutions. Il s'agit de démontrer que « c'est possible » et de décomplexer le dirigeant face à une démonstration d'expert.
- S'appuyer sur les technologies existantes au sein de l'entreprise. Ne pas révolutionner l'organisation avec des systèmes complexes et coûteux. Faire une démonstration des outils simples ou complexes à partir d'exemples concrets de résolution de problématiques informationnelles liées à l'entreprise.

Conclusion de la seconde partie

L'intelligence économique

Dans cette deuxième partie, nous avons abordé la question des entreprises face à l'intelligence économique. Cela nous a conduit à comprendre ce concept et à en dégager une théorie, fondée sur son caractère multidimensionnel. Nous avons d'abord étudié ses aspects historiques et souligné le caractère hétérogène de sa conceptualisation. Puis nous avons orienté le lecteur, non pas vers une définition textuelle de l'intelligence économique, mais vers une représentation métaphorique susceptible de lui apporter un éclairage « holographique ». Cette approche de la complexité nous a conduit à décrire l'intelligence économique comme un espace méta-dimensionnel au sein duquel s'opère une synergie des acteurs que nous qualifions d'intelligence collective.

A travers cette approche dimensionnelle, nous avons conclu que les aspects purement méthodologiques et pratiques, héritée des services de renseignement ou développés par les chercheurs et les ingénieurs, ne sont pas suffisants pour atteindre l'« état » d'intelligence économique. Au-delà d'un simple dispositif de recueil et de traitement d'information, tel que peut se définir la veille, l'intelligence économique est un ensemble fondé sur des compétences et une qualité des relations humaines, autrement dit sur un état d'esprit, dont le but est de conduire l'organisation à interagir sur son environnement.

Les pratiques d'intelligence économique en entreprises

Nous avons montré au chapitre 5 que les entreprises, petites ou grandes, ne se sont pas encore approprié le concept d'intelligence économique. Diverses enquêtes et travaux de recherche ont en effet montré une méconnaissance fondamentale du concept mais également l'existence à l'état natif de pratiques informationnelles empiriques.

Nous en avons conclu à l'inadéquation probable entre les éventuels besoins des entreprises, qu'ils soient peu ou mal ou non exprimés, et l'offre proposée par les acteurs nationaux, publics et/ou privés. Cela nous a conduit à étudier les deux

aspects de la problématique : d'un côté les Pme face au concept et, de l'autre, la diffusion de ce concept vers les Pme.

Les Pme face à l'intelligence économique : une appropriation difficile

L'étude des Pme face au concept d'intelligence économique nous a conduit à considérer les difficultés d'ordre culturel et économique liées à son appropriation. Il semble, à la lumière de ce travail, que des freins existent mais qu'ils ne constituent pas, en théorie, des obstacles insurmontables à une telle démarche. On peut même ajouter que les Pme se prêtent théoriquement mieux à l'intelligence économique que les grandes entreprises, du fait de leur taille et de leur capacité d'adaptation. Il s'agit donc, avant tout, de faire évoluer les mentalités, non seulement au niveau des Pme mais, plus généralement au niveau national.

Du côté de l'offre, il apparaît que la diffusion du concept d'intelligence économique n'est pas adaptée, ce qui explique en partie le fait que le terme d'intelligence économique n'ait pas été reçu dans les entreprises, y compris dans les régions ayant bénéficié d'opérations d'envergure.

A partir de ce constat nous avons formulé un certain nombre de propositions dont la plus importante nous semble résider dans la création d'un centre de ressources pédagogiques en intelligence économique, alimenté par un réseau de chercheurs, en relation avec les acteurs opérationnels, et destiné à établir une base scientifique homogène et accessible en vue de sa diffusion.

TROISIEME PARTIE

Un modèle d'intégration culturelle

7 Vers un changement de paradigme culturel ?

L'introduction d'une démarche d'intelligence économique implique un changement des modes de pensée, des valeurs, des comportements, qui sont autant de repères d'une culture nationale en général et de la culture d'entreprise en particulier. Car, comme nous l'avons postulé précédemment, l'intelligence économique est non seulement un ensemble de méthodes et d'outils mais également et surtout, un véritable « état d'esprit ».

Nous avons postulé en introduction que le problème de l'appropriation de l'intelligence économique est avant tout d'ordre culturel.

De fait, nous avons proposé de résoudre la problématique suivante :

Est-il possible d'agir sur la culture nationale et sur la culture d'entreprise en vue de les modifier au profit d'une appropriation de l'intelligence économique ? La culture informationnelle doit-elle être envisagée en termes de paradigme au sein de l'entreprise ?

Il convient, pour apporter une réponse à ce questionnement, d'étudier la culture française d'un point de vue macro-économique et micro-économique. Nous aborderons donc dans ce chapitre les traits de la culture nationale ainsi que les questions relatives à la culture d'entreprise relativement au paradigme informationnel. Cette étude servira de base à notre proposition de modèle d'évolution dont nous présenterons une expérimentation au chapitre suivant.

7.1 L'image socio-politique de la culture française

7.1.1 Les traits caractéristiques de la culture française

Duchéneau (1996), constate que « *les français sont individualistes, mais d'un individualisme associé au « beau geste » et au « sens de l'honneur ». Cet individualisme est lié à une difficulté à faire confiance aux autres.* » Cet individualisme peut s'expliquer à travers un autre constat de l'auteur pour qui il semble qu' « *une caractéristique essentielle de nos concitoyens soit une forte conscience de leur primauté sur les autres et une certaine grandeur* », ajoutant : « *à cette fierté correspond, de manière paradoxale, une très grande capacité à la division.* » Citant Daninos (1954): « *si vous ajoutez dix citoyens français à dix autres citoyens français, le résultat ne sera jamais une addition, ce sera toujours une division, par vingt* ».

Serieyx (1993), considère de son côté que « *notre organisation nationale a été forgée par Colbert, Jacobin et Napoléon et nous avons été entraînés à la pratique du raisonnement cartésien qui simplifie le compliqué pour pouvoir l'organiser en séquences linéaires simples – ce que nous appelons la logique – et nous permet de résoudre les problèmes et d'être efficaces.(...) Cet héritage aboutit à une conception de l'entreprise fondée, comme notre vision du monde, sur l'ordre, la centralisation, le chef omniscient, la pyramide, l'organisation mécanique et des processus logiques de maîtrise des problèmes mis en œuvre par des personnes qui sont chacune à sa place.* »

Suivant le modèle international des dimensions de la culture, développé par G. Hofstede (1980) et qui sert de référence dans la majorité des études sur les cultures nationales, la culture française se caractérise par :

- une forte distance hiérarchique qui se traduit par des structures organisationnelles formelles et pyramidales ;
- un fort contrôle de l'incertitude qui se traduit par une tendance à ne pas prendre de risques et à ne pas accepter le changement organisationnel ;

- un individualisme fort qui se traduit par un faible sentiment d'appartenance au réseau social de l'entreprise au profit d'un attachement au système familial ;
- une tendance plus féminine, qui privilégie la sensibilité et la recherche du bien-être.

A partir des éléments d'analyse d'Hofstede (1980), on peut avancer que le système culturel français entretient un phénomène de distanciation entre la classe dirigeante et le reste de la population. Cette situation, longtemps exacerbée par l'idéologie marxiste, favorise un conflit latent qui peut se traduire par une sorte de défiance mutuelle entre dirigeants et dirigés. L'esprit d'équipe, auquel est opposé un esprit de corps très prégnant (Pateyron, 1994), ne peut s'y développer naturellement du fait des structures pyramidales qu'entretient un système essentiellement bureaucratique.

Le fort besoin de contrôler l'incertitude enregistré dans la culture française par Hofstede se traduit par la recherche de comportements rationnels et l'adoption d'approches normatives. La planification apparaît ainsi comme un exemple stéréotypé de tentative de réduction de l'incertitude. Elle s'inscrit dans une démarche d'engagement volontaire répondant à la question : « qu'allons nous faire ? » et qui se distingue de la prévision et de la prospective, lesquelles répondent à la question : « que va-t-il se passer ? » (Stratégor, 1997). Le rationalisme français s'accorde mal avec cette approche spéculative que l'on a malheureusement tendance à confondre avec le renseignement qui répond plus simplement à la question : « que se passe-t-il ? ».

7.1.2 La culture des élites et celle des entrepreneurs

Les managers français sont volontiers hommes de pouvoir, mais ils sont également très marqués par un cartésianisme qui les empêche de voir les situations et les choses autrement que de manière rationnelle. Ce cartésianisme est largement entretenu par un système éducatif fondé sur une sélection formelle (concours) et informelle (échecs) qui conduit ou non à exercer les fonctions nobles d'encadrement du secteur public ou privé (Duchéneau, 1996). Ainsi la classe dirigeante française est-elle essentiellement issue des grandes écoles, car le

pois accordé aux diplômés initiaux constitue une variable culturelle nationale (Stratégor, 1997). Les élèves Science Po, Polytechnique, HEC et l'ENA occupent généralement les premières places aux postes de direction des grandes entreprises. Pour Duchéneau (1996), *« le fait d'avoir appartenu à un grand corps ou à un cabinet ministériel constitue une voie royale pour diriger une grande entreprise. Polytechnique et l'ENA sont par ailleurs les principaux pourvoyeurs du système. L'ENA, qui avait pour origine la formation des responsables de la haute administration publique, est devenue une des premières (sinon la première) école patronale. L'intégration de l'ENA parmi les « business schools » a contribué à renforcer les liens de proximité entre l'Etat et les grandes entreprises. On peut passer d'un cabinet ministériel à la direction d'une grande entreprise nationale de manière naturelle et communément admise. »* Thévenet (1986) confirme que *« beaucoup de sociologues en France ont analysé le rôle des liens de corps ou d'école dans les grandes entreprises françaises. Il est de notoriété publique que certaines organisations n'acceptent dans leurs sphères dirigeantes que des personnes issues de la même formation. Des cultures techniciennes, gestionnaires, caractérisent les dirigeants – et modes de direction – des entreprises. »*

Les dirigeants français sont formés pour se méfier des solutions de fortune ou intuitives et le management est avant tout considéré comme une activité intellectuelle, à la différence des anglo-saxons pour lesquels le management est d'abord tourné vers l'action (Labouërie, 2001). La culture écrite est une autre caractéristique de cette formation. Elle fonde une tendance à mettre les choses par écrit qui renforce la raideur caractéristique des relations de travail en France et compense une certaine appréhension du face à face (Pateyron, 1994).

Ces traits de culture des élites sont toutefois assez différents de ceux que nous avons pu discerner chez les dirigeants de Pme. Ces différences expliquent les tendances contraires qui les opposent : d'un côté une approche rationnelle, planifiée, écrite, intellectualisée, bureaucratique de managers diplômés des grandes écoles ; de l'autre une approche intuitive, empirique, orale, opérationnelle et non formalisée de propriétaires-dirigeants plus ou moins autodidactes. D'un côté une culture technocratique du management éloignée des réalités sociales, de

l'autre une culture populaire de l'entrepreneuriat à la fois pragmatique et empreinte de scepticisme face à l'abstraction.

7.2 La culture d'entreprise

Parmi les théories venues du management, il existe notamment deux approches conceptuelles de la culture d'entreprise (Thévenet, 1986):

1- la culture est considérée comme un paradigme, c'est à dire un mode de représentation de la réalité de l'organisation qui est abordée comme une société humaine parmi d'autres. Dans ce cas on observe une perspective cognitive (la culture est un système de connaissances et de croyances, une façon commune de percevoir les événements, les choses ou les personnes) et symbolique (le sens construit dans l'organisation). On considère dans ce cas que l'entreprise *EST* une culture.

2- la culture est considérée comme l'une des variables de l'entreprise, un sous-système interne du même niveau que la production, l'administration, la structure ou la technologie. On considère dans ce cas que l'entreprise *A* une culture et cette variable permet d'orienter les buts de l'entreprise. L'auteur pose alors plusieurs questions :

- La culture est-elle assez forte pour contrôler les comportements et comment la renforcer ?
- Comment créer une culture qui atteigne ce but ?
- Comment changer une culture si l'actuelle ne pousse pas assez dans le sens désiré ?

Evrard (1996) définit la culture d'entreprise comme « *l'ensemble des normes, des valeurs et des modes de pensée communs qui impriment leur marque à la fois sur le comportement des membres d'une organisation à tous les niveaux hiérarchiques, et sur l'image de cette organisation* ». Pour comprendre cette image, Thévenet (1999) propose quelques éléments de recherche tels que l'origine, la fonction, le niveau d'opération ou la mesurabilité de la culture de l'entreprise. L'auteur a défini des grilles de lecture pour un audit de la culture au

sein des entreprises. Selon lui, « *la culture est un ensemble de croyances et hypothèses fondamentales partagées par les membres d'une organisation et qui opèrent de façon inconsciente* ». Autrement dit, si nous voulons intégrer ou développer une culture de l'information au sein d'une entreprise, il faut avant tout décrypter l'image culturelle qu'elle renvoie et nous y adapter, comme nous l'avons déjà préconisé au chapitre précédent.

Pour Schein (1992): « *la culture d'entreprise est une structure faite de postulats fondamentaux inventés, découverts ou élaborés par un groupe donné quand il apprend à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui a fonctionné assez bien pour être considéré comme valide et enseignée aux nouveaux membres en tant que mode juste de perception, de pensée et de sentiment sur ces problèmes* ».

Schein (1984) propose d'analyser les composants de la culture d'entreprise suivant trois niveaux :

1. les signes et les symboles

Ils sont des signes manifestes et exprimés, chargés d'une information culturelle, des résumés de ce que l'organisation croit, sur son fonctionnement par exemple. On peut citer l'aménagement des bureaux, les uniformes, l'attitude par rapport au temps, les jargons....

2. Les valeurs et supports symboliques

Ils permettent l'évaluation du bien et du mal, fournissent des critères de jugement, et apparaissent dans la philosophie, les idées, les croyances partagées par les membres de l'organisation. C'est une composante consciente et visible de la culture d'entreprise. On y distingue :

- les mythes (anecdotes métaphoriques qui facilitent la compréhension de la culture),
- les rites, rituels, et tabous : les rites sont des mises en scène d'événements, qui développent le sentiment d'appartenance, fixent la culture, et véhiculent les valeurs. Les tabous sont les éléments cachés de la culture, les peurs, les hontes, les blasphèmes, voire les actes qui sont menaçants pour le pouvoir symbolique de la culture.

- les héros : ils sont une personnification de certains aspects de la culture (en général, positifs). Le héros a un rôle de modèle, de standard, de représentation de la culture pour les autres employés, il diffuse et renforce la culture à travers son réseau culturel.

3. L'imaginaire

C'est l'ensemble des déterminants personnels, psychologiques, socioculturels et historiques qui lient les membres de l'organisation et les opposent aux autres. C'est une partie invisible et inconsciente de la culture d'entreprise.

Ces éléments constituent un référentiel pour les acteurs de l'entreprise, qui peut être perturbé par toute modification organisationnelle ou stratégique.

7.2.1 Culture et stratégie

Culture et stratégie sont liées parce que la culture est un cadre dans lequel peut se développer la stratégie, parce que le diagnostic des caractéristiques de l'entreprise établi par la stratégie ne peut ignorer la culture, et parce que la culture d'entreprise sert à interroger le processus à l'oeuvre dans la formation de la stratégie, et en particulier dans la définition de l'information pertinente (Thévenet, 1993).

Evrard (1996) suggère que la culture d'entreprise peut être considérée comme un élément clé du management stratégique pour trois raisons :

- c'est en incorporant la culture d'entreprise au développement de la stratégie que l'on parvient à mettre en évidence les variantes stratégiques réalistes et réalisables ;
- une culture constitue le fondement d'une affirmation à long terme. Elle est décisive dans l'affirmation d'une identité ;
- l'ancrage culturel d'une stratégie est le moyen le plus sûr d'assurer sa mise en oeuvre. L'adéquation entre culture d'entreprise et stratégie est la clé du succès de celle-ci.

7.2.2 Culture et information

Pour Pateyron (1994), les facteurs culturels essentiels, tels que personnalité, style de management, croyances, usages, histoire, valeurs, influencent les circuits de

communication, le contenu de l'information, l'efficacité de coordination. L'auteur considère que l'information n'est pas une matière neutre. Elle touche au pouvoir, à la stratégie et au fonctionnement de l'organisation. De son utilisation, de son partage dépendent donc les performances de l'entreprise.

Ainsi les modèles culturels, qui diffèrent non seulement d'un pays à un autre mais d'une entreprise à l'autre, influencent directement les comportements et les usages face à l'information. A l'inverse, l'information semble devoir influencer les comportements. En ce sens, l'intelligence économique contribue à une mise en cohérence de l'information dans l'organisation. Elle apporte des modèles de comportement, un état d'esprit et constitue, de fait, un modèle de culture informationnelle adapté au contexte culturel de l'organisation.

7.3 Quel modèle pour une culture de l'information ?

7.3.1 Les obstacles culturels à l'intelligence économique

Dans le contexte culturel français, la notion de pouvoir par l'information génère des comportements orientés des acteurs. Levet (1997) souligne que la *« circulation élitiste de l'information stratégique est une autre spécificité de la France (...). L'existence des grands corps de fonctionnaires est à l'origine de la formation d'espaces de connivence restreints, voire d'entente, entre dirigeants économiques publics et privés. Ce trait français est parfois envié par d'autres pays comme facteur structurant de l'économie. Il est surtout un obstacle à d'autres modes de gestion que ceux en vigueur dans l'administration publique »*. Serieyx (1993) ajoute que *« nous pensons que la centralisation de l'information, de la conception stratégique et de la prise de décision accroît l'efficacité d'une entreprise en réduisant les risques centrifuges, en évitant le syndrome de Babel, bref le « foutoir » (...) »*. Evrard-Samuel (1998) fait état de blocages culturels et organisationnels caractéristiques d'une gestion individuelle de l'information et d'une distance hiérarchique trop importante. L'information est destinée aux dirigeants, elle ne « concerne » pas le personnel et « n'est pas son affaire ». Ce phénomène est entretenu par la distance hiérarchique. Pour Levet (1997), *« les individus utilisent (l'information) pour conforter leur autorité dans l'organisation. De plus, des règles excessives et des pratiques administratives*

rigides en matière de confidentialité font obstacle à une bonne utilisation de l'information disponible».

Ainsi les structures hiérarchiques pyramidales appellent des mouvements verticaux d'information. Du bas vers le haut, il s'agit de transmettre l'information nécessaire à la gestion, notamment de la production ; du haut vers le bas, il s'agit de transmettre des informations incluant des consignes et des instructions. L'information, dans ce contexte d'essence bureaucratique, est conçue de manière parcellaire, elle est de nature technique ou opérationnelle et ne circule que dans le cadre du travail productif. La communication est réduite au minimum nécessaire, elle est vécue comme un système monolithique qui consiste d'un côté à donner des ordres et, de l'autre, à rendre compte.

Ce système génère des comportements de repli dus aux frustrations entretenues par la mise à l'écart des acteurs au niveau inférieur de la pyramide. Ces comportements se traduisent par une non-participation à ce qui n'est pas du domaine explicite des compétences. La rétention de l'information procède de cette non-participation et constitue autant de barrages et de retenues à la circulation du fluide informationnel au sein de l'organisation.

7.3.2 La mesure de l'écart culturel

Thévenet (1986) suggère de mesurer les écarts entre les caractéristiques culturelles et les valeurs de comportement attendus pour satisfaire aux besoins de l'organisation.

On peut résumer, à partir de la typologie d'Hofstede (1980), les écarts entre les conditions culturelles favorables à l'intelligence économique et la réalité culturelle française. On obtient la figure n°24:

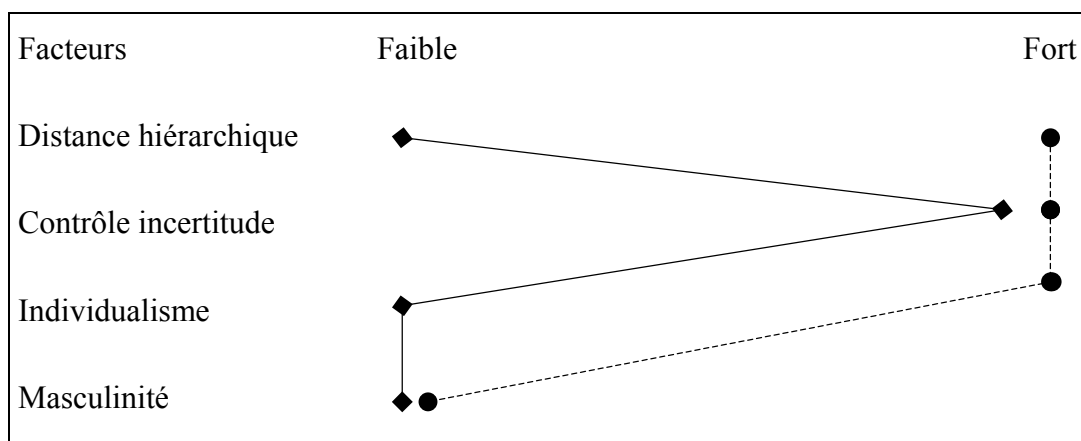


Figure 24: Ecarts entre la culture française et l'intelligence économique

Les traits pleins représentent les conditions culturelles de l'intelligence économique, les pointillés représentent la réalité de la culture française. On note deux écarts extrêmes au niveau de la distance hiérarchique et de l'individualisme. Le contrôle de l'incertitude pourrait apparaître comme un facteur de rapprochement mais nous avons vu qu'il s'exprime par des choix rationnels ne prenant pas en compte l'information.

7.3.3 Le changement culturel

7.3.3.1 Culture et paradigme

Pour Thévenet (1986), « la culture permet de comprendre le fonctionnement des organisations et de résoudre ses problèmes là où d'autres approches deviennent inefficaces ». En ce sens, l'auteur considère qu'elle constitue un « paradigme » si le chercheur peut, grâce à elle, présenter la logique de développement et de fonctionnement de l'entreprise. Il ajoute qu'un changement de paradigme s'impose « lorsque les modes explicatoires existants ne suffisent plus à expliquer les nouvelles situations » En ce cas, « un paradigme nouveau ne remet pas en cause les anciens mais il met en évidence des aspects que les approches antérieures ne peuvent révéler ». Ainsi, dans la pratique, on peut utiliser les grilles de lecture culturelles afin de construire une explication « culturelle » du mode de fonctionnement de l'entreprise. Cette approche nous permet d'expliquer la

problématique informationnelle des entreprises dans une perspective d'appropriation de l'intelligence économique.

Une autre approche du paradigme peut être envisagée si nous reprenons la définition d'Armengaud (2001) : « *Est paradigme ce que l'on montre à titre d'exemple, ce à quoi on se réfère comme à ce qui exemplifie une règle et peut donc servir de modèle. En tant que modèle concret devant guider une activité humaine et lui servir de repère, le paradigme se distingue de l'archétype, qui suggère l'idée d'une priorité ontologique originelle.* » Dans cette perspective, l'intelligence économique peut apparaître comme un paradigme culturel pour le management de l'information dans l'entreprise. Elle constitue en effet un modèle par opposition aux pratiques informationnelles empiriques plus ou moins existantes. Dans ses aspects dimensionnels, nous pourrions avancer que l'intelligence économique, dans l'idéal théorique, constitue un nouveau paradigme, de nature culturelle, pour le management de l'entreprise dans son ensemble. Nous approcherions alors le sens Kuhnien du terme (Kuhn, 1972), en ce qu'un changement de paradigme constituerait une révolution des modes de management établis.

La culture comme paradigme pour une lecture éclairante de l'entreprise et l'intelligence économique comme paradigme d'une culture de l'entreprise constituent deux approches simultanées qui relèvent d'une mise en œuvre complexe des modes opératoires.

7.3.3.2 La culture comme grille de lecture

En premier lieu, le paradigme culturel apparaît à l'évidence comme une grille de lecture efficace dans la problématique informationnelle des Pme. On explique en effet, comme nous l'avons souligné au chapitre précédent, que le fondement de l'appropriation du concept d'intelligence économique procède essentiellement de difficultés culturelles. L'identification et la compréhension de ces obstacles, à travers une grille de lecture de la culture d'une société et de ses individus, est selon nous un facteur essentiel pour la résolution de la problématique qui nous occupe. Elle implique une analyse à la fois macro-culturelle et micro-culturelle des entreprises.

Il importe en effet de distinguer la culture interne de l'organisation et les traits de culture nationale, des groupes socioprofessionnels ou régionaux. Les macro-cultures ne peuvent être ignorées dans l'étude d'une culture d'entreprise qui apparaît comme la concrétisation de cultures nationales et régionales plus vastes (Evrard, 1996). L'analyse des micro-cultures passe par l'analyse des macro-cultures. La figure n°25, dont nous empruntons la trame à Evrard (1996), permet d'envisager l'entreprise au centre d'un processus d'interactions incluant :

- L'environnement national ou international comme générateur de courants d'influence d'ordre culturel auxquels l'organisation est plus ou moins perméable, en fonction de sa perception et des barrières qu'elle met en place.
- L'organisation émettrice de signaux pouvant générer des facteurs d'évolution culturelle (mythes, héros, symboles).
- Enfin les évolutions culturelles qui résultent d'une interaction entre l'organisation et le milieu extérieur.

Il va sans dire que l'organisation ne génère que des micro-courants alors qu'elle est constamment au contact de courants très forts. Elle se trouve donc dans une situation de déséquilibre des forces culturelles. Notons les limites de ce schéma qui ne tient pas compte de la place relative de l'entreprise dans le mouvement global et plus ou moins orienté des courants d'ordre culturel, ni des interactions culturelles avec d'autres entreprises. De même la culture nationale peut être aux prises avec des courants macro-culturels très forts, comme c'est le cas avec la mondialisation. Il permet néanmoins de comprendre l'approche du paradigme culturel et d'envisager une évolution micro-culturelle par l'influence macro-culturelle.

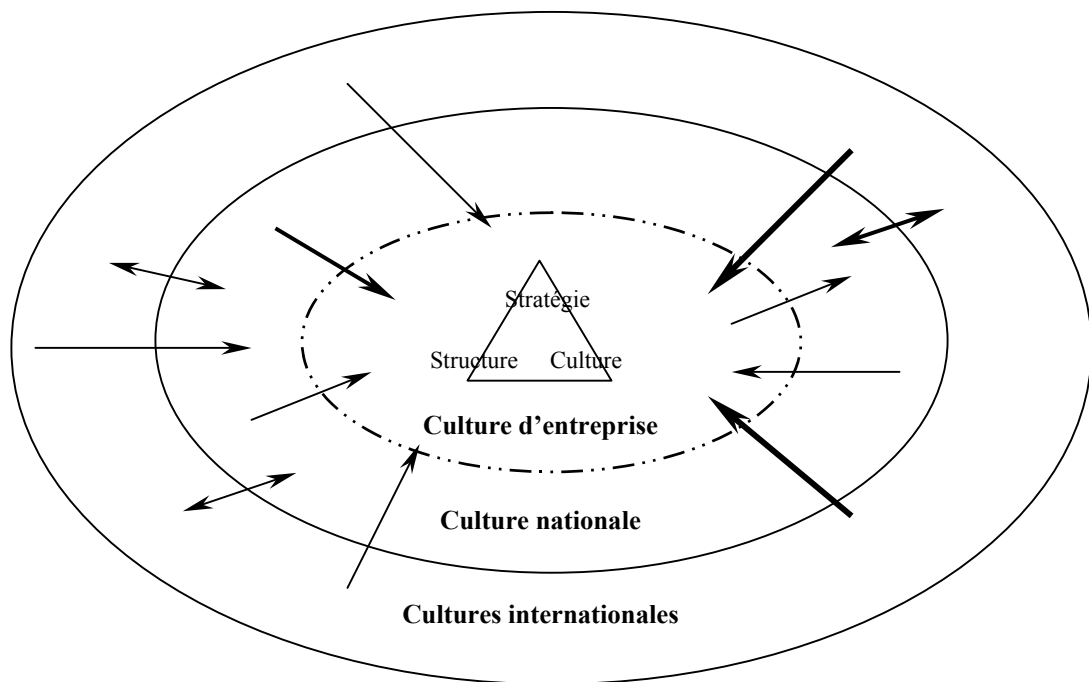


Figure 25: interactions entre macro-culture et micro culture (d'après Evrard (1996))

7.3.3.3 *L'intelligence économique comme paradigme d'une culture d'entreprise*

L'intelligence économique comme paradigme du management de l'information correspond, en théorie du moins, à l'adoption d'une approche systémique de l'entreprise. Les dimensions de l'intelligence économique apparaissent en effet comme des sous-systèmes organiques répondant à l'ensemble des problématiques d'ordre stratégique ou opérationnel des entreprises.

L'intelligence économique comme paradigme culturel peut être envisagée selon deux axes :

- Premièrement elle est considérée comme un modèle exogène de changement opérant une rupture avec les modèles classiques. Cette rupture peut naître du constat d'obsolescence ou d'inadaptation des modèles antérieurs, sous l'influence de facteurs exogènes tels que la mondialisation, l'évolution de la société de l'information. L'information peut alors apparaître comme une grille de lecture indispensable impliquant le changement de paradigme. Cette approche plutôt brutale peut être qualifiée de révolutionnaire (Thévenet, 1986). Elle risque de se heurter à un certain nombre d'obstacles et de barrières au changement, à moins de répondre à

une situation de détresse directement ressentie par l'entreprise. C'est ce que nous avons appelé le « Samu stratégique » (Bulinge, 2001) et que nous décrivons comme une réponse tardive à une attaque (piratage, virus, désinformation, contrefaçon, etc.). La prise de conscience est dans ce cas très naturelle et entraîne une reconsidération des modèles existants.

- Deuxièmement l'intelligence économique est considérée comme un facteur endogène, un germe de transformation des valeurs, des normes et des pratiques, qui entraîne une évolution de la culture de l'entreprise. Si l'intelligence économique agit comme un vecteur culturel très fort, il est possible d'envisager un degré de prégnance tel qu'une évolution radicale peut être envisagée à terme. L'apport du germe correspond à une approche par implantation au terme de laquelle on peut espérer l'appropriation puis le développement des valeurs, des modes, des outils et des méthodes. Par « développement » nous entendons l'adaptation et l'enrichissement endogène du modèle initial.

7.3.3.4 *Vers un changement de paradigme ?*

Pour Thévenet (1986), « *la culture n'est pas un état ; elle évolue en permanence parce qu'elle constitue un processus d'apprentissage continu de l'organisation* ». Laroche (1991) confirme que « *les cultures évoluent, « naturellement », et sous l'impulsion des acteurs de l'organisation* ». De son côté, Pateyron (1994) comprend la culture comme une « *programmation de la mentalité collective qui différencie les membres des catégories de population* ». La notion de « programmation mentale », bien que dangereuse d'un point de vue éthique, suggère qu'une évolution est possible à partir d'une re-programmation, d'abord des comportements, puis des valeurs collectives et individuelles. Cependant, il n'existe pas de solutions « toutes faites » dans la problématique d'un changement de culture.

Nous envisageons le développement de la culture d'intelligence économique au sein des entreprises comme un nouveau paradigme combinant l'approche macro-culturelle et l'approche micro-culturelle, les deux étant selon nous indissociables. Le changement se présente comme un processus complexe, ainsi que le soulignent

Crozier et Friedberg (1977) qui le définissent comme « *la transformation d'un système d'action* » mettant en jeu les structures de pouvoir et des capacités cognitives et rationnelles des acteurs.

Nous proposons de considérer le changement de paradigme comme le résultat final d'un processus d'évolution. De fait nous retenons le second axe, défini au paragraphe précédent, pour le développement d'un nouveau paradigme sur la base d'une évolution et non sur celle d'une rupture, rejoignant Sainsaulieu⁹⁷ (1987) qui préfère à la notion de changement celle de développement « *par une démultiplication des ressources internes* » de l'entreprise, c'est à dire des structures, des interactions (pouvoirs, stratégies collectives) (Larivet, 1998).

Nous confirmons par conséquent notre choix de l'implantation de l'intelligence économique dans l'entreprise en termes d'évolution, au sens de transformation et de développement, et non pas de révolution au sens de rupture avec les modèles antérieurs (Bulinge, 2001).

7.3.3.4.1 L'évolution macro-culturelle

Pour Evrard (1996), les caractéristiques d'une culture nationale ne peuvent évoluer que très lentement, car les programmes culturels ancrés à l'intérieur des individus qui la composent sont difficiles à modifier. Le contenu de la culture nationale est cristallisé dans les différentes institutions telles que le gouvernement, les systèmes juridiques et éducatifs, le système de relations industrielles, les structures familiales, les organisations religieuses, la littérature, etc. (Larivet, 1998).

Les pouvoirs publics et le système éducatif apparaissent comme des acteurs essentiels du changement culturel. Nous avons vu que certaines institutions ont mis en œuvre un système national d'intelligence économique, certes plus adapté à la culture des élites qu'à celle des entrepreneurs, mais qui, sur le long terme, devrait pouvoir orienter durablement les esprits. L'adaptation des discours à la spécificité des Pme ne devrait d'ailleurs pas être une difficulté majeure.

⁹⁷ cité par Evrard (1996)

Au niveau du système éducatif, nous avons vu que l'intelligence fait l'objet d'une approche orientée vers les formations de troisième cycle, autrement dit elle privilégie une conception élitiste au bénéfice des grandes entreprises et de la recherche. C'est pourquoi nous proposons de concevoir des formations dès le premier cycle universitaire.

Parmi les acteurs du changement, les médias jouent un double rôle d'information et de communication qui est selon nous très important compte tenu de leur impact sur les individus et les collectivités.

7.3.3.4.2 L'évolution micro-culturelle

Pour Larivet (1998), s'il est possible d'agir sur la culture d'une entreprise, toute tentative pour conduire l'organisation en contradiction avec cette culture est vouée à l'échec. Aussi, la notion de culture d'entreprise doit-elle être considérée avec attention lors de l'introduction d'une démarche d'intelligence économique.

Pour Evrard (1996), tout changement important au sein de l'entreprise doit s'entendre comme processus d'apprentissage de l'ensemble des personnes qui y participent, ce qui fait émerger la notion d'équipe et de projet. Ce processus doit être programmé et s'effectuer progressivement, il est soumis à un principe d'inertie.

Le changement culturel implique donc la notion d'apprentissage culturel qui intervient à la fois au niveau individuel et au niveau du groupe. Le processus d'apprentissage culturel peut parfois entraîner de véritables ruptures. « *Tout peut alors changer très vite : la stratégie, la structure et les systèmes de gestion, mais aussi l'idéologie et le leadership, à plus ou moins long terme* » (Evrard, 1996). Dans ce cadre, le rôle des dirigeants est fondamental : on sait qu'un changement imposé de façon brutale entraîne des réactions tout aussi brutales.

Nous reprenons ainsi le concept d'incrémentalisme cognitif défini dans Stratégor (1997) comme une adaptation progressive qui s'explique par « *les phénomènes de cognition collective par lesquels les organisations rendent leur réponse à l'environnement progressivement cohérente en produisant un « paradigme » organisationnel* ».

7.3.3.4.3 Les facteurs de résistance au changement

Si le changement est inévitable, la résistance au changement, ne l'est pas moins. Elle est un phénomène classique, que Crozier et Friedberg (1977) expliquent par la propension naturelle des individus à faire obstacle à tout ce qui remet en cause leur marge de liberté, leur autonomie, la zone d'incertitude qu'ils contrôlent. Jabes (1991) analyse plusieurs raisons d'ordre psychologique, comme la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce qu'on possède, la remise en cause des conséquences et la préférence pour la stabilité. Il définit notamment des raisons « économiques » de résistance : incertitude quant aux conséquences économiques et sociales du changement. Les salariés sont parfois réticents à la mise en place d'un système d'information car ils le conçoivent par exemple comme un ensemble de tâches supplémentaires non rémunérées, et susceptibles de modifier l'organisation de leur travail (Larivet, 1998).

La culture existant au sein de l'entreprise peut elle-même se révéler un frein au changement. Selon Thévenet (1999), « *trop ancrée dans les valeurs qui la fondent, l'organisation peut s'empêcher d'opérer les changements nécessaires à son développement* ». Ce facteur constitue un « *déficit systémique cyndinogène* » d'ordre culturel que Kervern (1995) définit comme une culture nombriliste que Thévenet (1999) illustre par l'image: « *nous sommes les meilleurs fabricants au monde de chaises à porteur et nous le resterons...* »

Cependant, la résistance au changement n'est pas une barrière infranchissable car, selon Jabes (1991), « *ce ne sont pas tant les habitudes qui jouent un rôle dans leur résistance que l'appréciation raisonnable et instructive qu'ils opèrent des risques que peut présenter pour eux le changement* ». Les acteurs seraient en fait prêts à changer très rapidement dès lors qu'ils trouveraient un intérêt dans le nouveau « jeu » qu'on leur propose.

L'intelligence économique, définie comme un état d'esprit, par son approche participative transversale et sa dynamique d'implication des acteurs, par l'entente face aux enjeux collectifs qu'elle favorise, se présente comme une opportunité susceptible de développer un climat d'échanges et de confiance mutuelle.

7.3.3.4.4 Le rôle du leadership

Le changement culturel par l'implantation d'un système d'intelligence économique s'opère dans le cadre d'un projet qui doit être conduit par un leader. Le leadership peut se définir comme la combinaison de trois éléments dominants qui sont, selon Aubert (1991) :

- la vision : le leader est celui qui, mieux que les autres, sait non seulement où il veut aller mais où il faut aller ;
- la confiance : le leader est celui qui sait communiquer sa confiance à son groupe ;
- l'adhésion : il est celui qui parvient à obtenir l'adhésion active, intelligente et ardente de tous pour la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Le leadership n'est pas selon nous l'apanage du dirigeant. Il peut émaner d'autres personnes au sein de l'organisation, à condition qu'elles n'occultent pas le pouvoir du dirigeant. Le leadership est dans ce cas délégué de facto à la personne susceptible d'appuyer par ses qualités le mouvement impulsé par le dirigeant. Cela suppose néanmoins une grande maturité managériale de la part de ce dernier ainsi qu'une grande loyauté de la part du « champion ». L'intelligence économique, nous le répétons, est un état d'esprit qui va dans ce sens.

Larivet (1998), reprenant les travaux de Schein, identifie cinq mécanismes primaires associés au leader, et qui peuvent servir à implanter ou à maintenir la culture d'entreprise, et à diminuer les résistances au changement culturel :

- les objets ou sujets d'attention des dirigeants sont un guide de pensée pour les autres ;
- leur réaction face aux difficultés est un référent ;
- ils constituent l'exemple, enseignent et renforcent délibérément les valeurs et comportements désirés ;
- ils établissent des critères de récompense qui renforcent les comportements désirés ;

- ils délimitent la personnalité de l'organisation par les critères de recrutement, de promotion, de renvoi.

Les dirigeants ou les leaders peuvent donc agir sur la culture. Dans la mise en place d'une démarche d'intelligence économique, ils peuvent grandement faciliter le changement culturel par un travail d'explication, et par leur comportement exemplaire (Larivet, 1998).

L'impulsion d'un changement culturel, suppose un travail de réflexion de la part du dirigeant sur les acteurs du changement (dans le cas de l'intelligence économique, toute l'entreprise est concernée), sur le contexte du changement (la stratégie, la structure et la culture), et sur le processus et le contenu du changement lui-même (Reitter, 1991).

7.4 Pour une culture de l'intelligence économique

7.4.1 Les aspects pédagogiques de l'intelligence économique

7.4.1.1 Les savoirs

L'intelligence économique fait appel à des savoirs théoriques pluridisciplinaires, transversaux et évolutifs, comme nous l'avons vu au chapitre 4. Elle se présente ainsi comme un système méta-cognitif (ou méta-connaissance) dont on retrouve des éléments parcellaires dans de nombreux domaines. En effet, ces savoirs relèvent autant du domaine de la technique que de celui de la gestion, du traitement de l'information, des technologies, de la psychologie, etc.

La méta-connaissance peut apparaître comme une construction de culture générale orientée et cohérente. Elle suppose d'envisager l'intelligence économique comme une discipline à part entière, ce qui n'est pas le cas dans le système d'enseignement actuel. Au contraire, elle est aujourd'hui l'objet d'appropriations par champs disciplinaires qui rend encore difficile l'orientation et la cohérence.

Le transfert d'une méta-connaissance dans un contexte culturel déjà établi (l'entreprise) présente des risques en termes de résistance au changement. Il ne peut être envisagé sans l'adhésion et la motivation des individus concernés, ce qui suppose que l'intelligence économique présente un réel intérêt aux yeux des salariés. Le savoir seul ne suffirait pas, dans ce cas, à fédérer les esprits. Pour

Larivet (1998), « dans le cadre particulier de l'intelligence économique, la mobilisation de l'intelligence est d'autant plus efficace qu'elle s'inscrit dans le cadre d'un projet explicite et connu de tous. Motivation interne et stratégie externe sont donc deux objectifs indissociables qui ne peuvent être atteints séparément. C'est par l'appropriation que passe la réussite du projet. »

L'appropriation de l'intelligence économique passe par l'apprentissage des savoir-faire et du savoir-être.

7.4.1.2 L'apprentissage des savoir-faire

Les savoir-faire de l'intelligence économiques se développent sur deux axes :

- la méthodologie qui met en œuvre des éléments théoriques et pratiques centrés sur la fonction d'animation, sur la collecte et le traitement de l'information, sur les techniques d'influence et de contre-information, sur les règles de droit et d'éthique et sur la sécurité de l'information ;
- la mise en œuvre des technologies de l'information et de la communication : apprentissage des outils collaboratifs, de veille ou de traitement de l'information.

7.4.1.3 Le développement du savoir-être

Nous avons parlé d'état d'esprit pour définir l'intelligence économique. Il suppose des dispositions à la fois individuelles et collectives parmi lesquelles nous distinguons nettement :

- la mobilisation des ressources informationnelles autour d'enjeux collectifs. Si l'état de veille est permanent, la concentration des ressources ne peut être que ponctuelle, puisque l'intelligence économique est liée à la notion d'action, autrement dit orientée sur et par des projets. On pourrait dire que l'intelligence collective est maintenue en état de veille permanent ;
- l'intégrité, l'honnêteté et l'esprit d'équipe entretenus par le partage, l'exemplarité et l'entente de tous les acteurs ; le rôle du leader est ici primordial ;

- une curiosité saine et motivée par le désir d'apprendre et de dépasser les limites du quotidien.
- le principe de service fondé sur la notion de gratuité, de don de soi. Cette notion est difficile à appréhender dans un contexte économique. Elle fait appel à une forme de patriotisme ou de civisme économique qui suppose une très forte adhésion et un attachement à la culture de l'entreprise ou à la culture nationale, archétype que l'on retrouve essentiellement chez les Japonais.

L'acquisition du savoir-être relève de l'éducation. Elle suppose une programmation mentale et l'appropriation de comportements qui doivent pouvoir être partagés au sein de l'entreprise et d'une entreprise à une autre dans une perspective de réseaux.

Une part du savoir-être, commune à tous les acteurs, ne peut être acquise que dans le cadre d'un système d'éducation et d'enseignement national. L'acquisition se fera ainsi autour d'un apprentissage des valeurs collectives du travail et de la compréhension des enjeux de l'entreprise ainsi que par la mise en œuvre des savoir-faire décrits précédemment. La figure n° 26 montre de manière synthétique le cheminement extrême entre une culture individualiste confrontée à des enjeux internes et une culture collective confrontée à des enjeux externes.

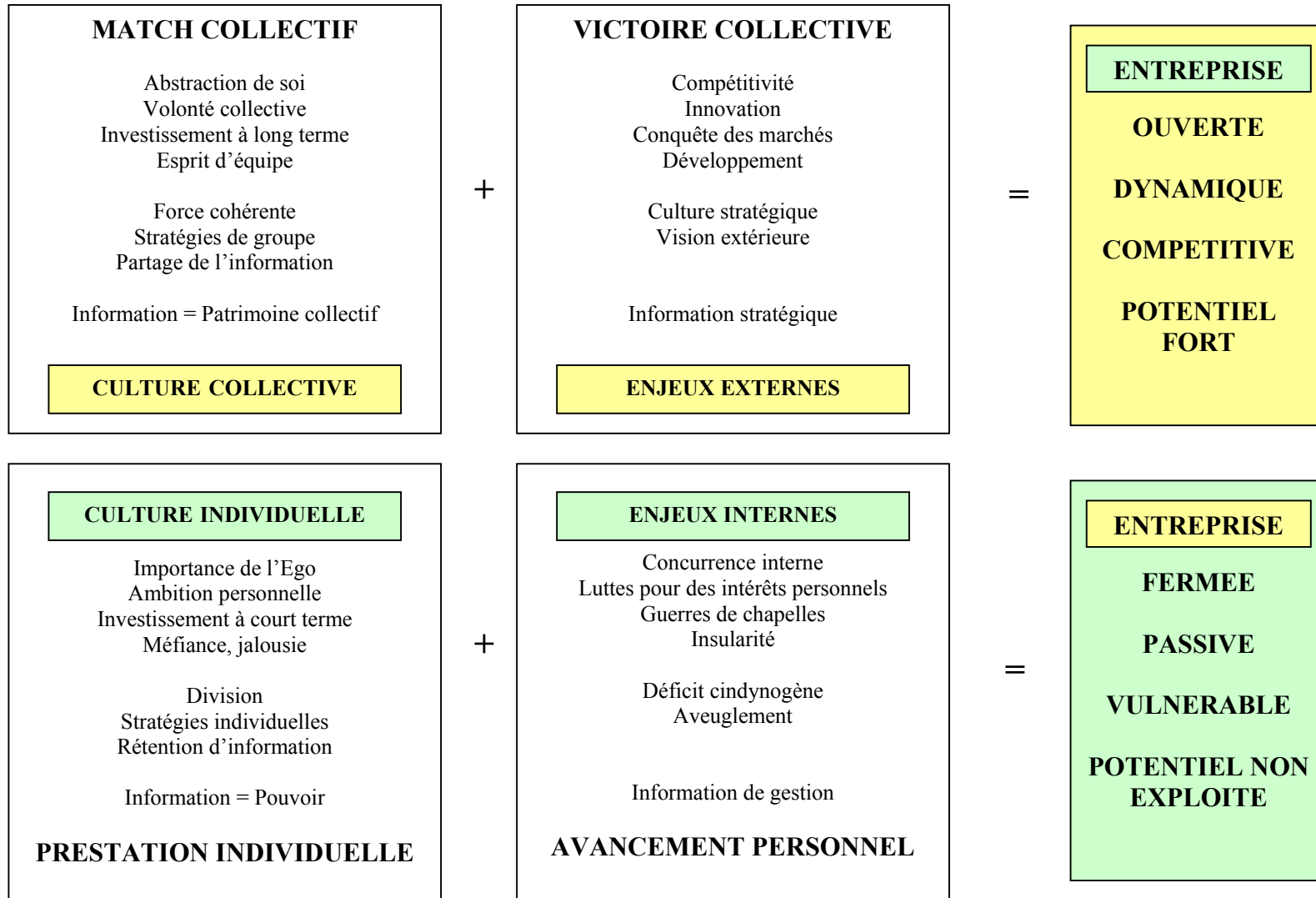


Figure 26: Enjeux liés à la culture de l'intelligence économique

7.4.2 Pour un processus évolutif de type incrémental

Dans l'idéal, le changement doit opérer un processus de transformation sans rupture, tenant compte des données macro-culturelles et micro-culturelles de l'entreprise. Il doit être envisagé dans le cadre d'un projet à long terme et sous l'impulsion permanente et exemplaire du chef d'entreprise.

Nous sommes bien dans le cadre d'un modèle de changement évolutif qui, au terme d'un processus de transformation incrémentale et en fonction de la prégnance de son développement interne, pourra être considéré comme un changement de paradigme. Pour reprendre ce que nous postulons dans l'une de nos études (Bulinge, 2001) : « *La force d'une culture réside d'abord dans son enracinement qui est l'expression d'une croissance verticale non productive en termes de résultats immédiats. Cette étape primordiale implique une notion de durée et une détermination que l'on retrouve dans les lois tranquilles du règne végétal. (Il convient de laisser) à l'intelligence économique le temps d'atteindre sa maturation verticale avant d'envisager une croissance horizontale porteuse de fruits* ».

La logique incrémentale que nous proposons repose sur les constats suivants :

L'intelligence économique, expression générique caractéristique d'un état d'esprit, peut être considérée en termes de niveaux de culture et de pratiques informationnelles atteints par une organisation. Elle suggère l'acquisition et la maîtrise d'un ensemble d'habiletés et de compétences adaptées à son environnement.

Nous en déduisons trois degrés d'intelligence : l'intelligence informationnelle, l'intelligence opérationnelle et l'intelligence stratégique.

Nous résumons cette approche dans le tableau n°29 :

Niveau	Méthodologie	Objectif
1- Intelligence informationnelle	Recherche et partage d'information	Connaissance
2- Intelligence opérationnelle	Système de veille et sécurité de l'information	Positionnement concurrentiel
3- Intelligence stratégique	Réseaux et techniques offensives	Influence

Tableau 29 : Les trois niveaux d'intelligence économique

Le choix de ces niveaux procède de l'observation des pratiques empiriques des entreprises (Larivet, 2002) à partir desquelles nous déduisons des degrés d'aptitude à l'égard de l'information. Ces trois degrés sont liés par la progression qu'ils impliquent. Ainsi les second et troisième niveaux ne peuvent être atteints sans une maîtrise du précédent mais ils n'impliquent aucune contrainte de temps ni aucune obligation de recherche du niveau supérieur. Cette logique incrémentale permet une progression adaptée susceptible de décomplexer les entreprises par rapport à leur démarche d'autonomie informationnelle. Certaines organisations pourront même se contenter du premier niveau, d'autres du second.

7.4.2.1 Niveau 1 : L'intelligence informationnelle

Il concerne en premier lieu les entreprises que nous avons qualifiées d'« inobservantes » ou de « dormeuses » (§5.3.1.3) et qui se caractérisent par une absence d'usages informationnels, attitude symptomatique une absence de culture. Il s'agit pour elles d'acquérir des capacités de développement basées sur l'identification et la résolution de problématiques informationnelles simples, de niveau documentaire.

Nous proposons d'adopter la définition de l'intelligence informationnelle au sens de Poirier (2002), en tant qu'« *ensemble d'habiletés permettant d'identifier quelle information est nécessaire, ainsi que de localiser, d'évaluer et d'utiliser l'information trouvée dans une démarche de résolution de problème aboutissant à une communication de l'information retenue et traitée. Cet ensemble peut aussi se présenter comme une série de compétences qui permettront à l'individu de survivre et d'avoir du succès dans la « société de l'information ».* »

Poirier (2002) se réfère à la définition de l'American library association (ALA, 1989) dont Bernhard (1998) apporte la traduction suivante : « *être compétent dans l'usage de l'information signifie que l'on sait reconnaître quand émerge un besoin d'information et que l'on est capable de trouver l'information adéquate, ainsi que de l'évaluer et de l'exploiter.* ».

L'intelligence informationnelle croise deux concepts : l'intelligence, telle que nous l'avons définie au chapitre 4, et l'information, comme élément central d'une problématique individuelle ou collective. Elle se développe dans le contexte des

technologies de l'information et de la communication, elle requiert l'apprentissage d'une démarche stratégique de résolution de problèmes de recherche d'information, et elle fait appel à la pensée critique et métacognitive. En cela elle rejoint les critères de la veille et s'applique à tout type d'organisation, ainsi qu'aux individus (étudiants, chercheurs, citoyens). Elle traduit en cela le plan individuel que nous avons identifié précédemment (§ 4.2.2).

L'intelligence informationnelle favorise la recherche et le partage de l'information documentaire (« InfoDocumentation »). La méthodologie employée repose sur le cycle de l'information (§ 3.4.4) mais ne justifie pas la mise en place d'un dispositif formalisé. L'accès à l'information est essentiellement individuel mais son utilisation doit être collective en vue de favoriser la *réactivité* des acteurs et de l'organisation .

Internet représente un bon facteur d'acculturation, ce qui suppose néanmoins un apprentissage minimum des outils de recherche simple et le respect de la méthodologie de base. Nous préconisons dès ce stade de mettre en place les conditions d'une sensibilisation des acteurs à la sécurité de l'information.

Les compétences requises en matière d'intelligence informationnelle peuvent être résumées dans le tableau n°30 :

<ul style="list-style-type: none"> • diagnostiquer et formuler ses besoins en information • identifier les ressources ou outils pour trouver cette information • élaborer des stratégies de recherche d'information • effectuer des recherches d'information en exploitant au mieux les technologies disponibles • évaluer et sélectionner les résultats d'une recherche d'information • organiser et gérer l'information retenue • intégrer l'information nouvelle à ses connaissances actuelles • communiquer et utiliser l'information de façon éthique • exercer une veille informationnelle pour se tenir à jour
--

Tableau 30 : compétences généralement requises dans le cadre de l'intelligence informationnelle (Poirier, 2002)

Poirier (2000) distingue cinq changements de paradigmes en matière de culture de l'information, sous forme de transitions :

- 1- du document à l'information
- 2- du texte à l'hypertexte et à l'hypermédia
- 3- de la spécialisation à la transversalité
- 4- de la mémoire exhaustive à la mémoire sélective
- 5- vers l'intégration des connaissances: information -> connaissance -> savoir

L'intelligence informationnelle apparaît à l'évidence comme une solution générique à toutes les problématiques engendrées au sein de la société de l'information. Elle est un préalable à toute activité d'ordre social ou économique, au sens large, au sein de cette société.

7.4.2.2 Niveau 2 : *L'intelligence opérationnelle ou compétitive*

Nous définissons l'intelligence opérationnelle comme deuxième stade d'évolution de la culture informationnelle, correspondant à la prise en compte dynamique de l'information dans le processus décisionnel (« InfoDécision »). Elle est fondée sur une vision stratégique clairement exprimée et suppose la mise en place d'un dispositif formalisé de recueil et de traitement de l'information répondant aux critères de la veille. L'intelligence opérationnelle envisage tous les domaines de la veille répondant aux besoins exprimés à partir d'une analyse stratégique de l'organisation.

Le dispositif peut aller jusqu'à la création d'une cellule de veille et à la mise en place d'outils plus ou moins sophistiqués de recueil et de traitement d'information ainsi que d'un système de communication adapté à la taille et à l'organisation de l'entreprise. Les compétences requises seront celles décrites au chapitre 4 (§ 4.2.4.5) sur les métiers de la veille ainsi que des compétences en matière de sécurité.

L'intelligence opérationnelle doit également comporter un volet sécurité qui permette d'assurer avec un minimum de moyens la sécurité de l'information dans l'entreprise. Cela implique des savoirs et des savoir-faire en matière de sécurité passive (fermeture des locaux, vidage des corbeilles, discrétion) ou actives (sauvegarde des fichiers, protection des systèmes).

L'intelligence opérationnelle génère des comportements d'intérêt et de curiosité vis à vis du monde extérieur et crée les conditions internes d'une dynamique apprenante à travers la notion de projets qui favorise l'esprit d'équipe. Elle émerge ainsi du plan logique ou relationnel tel que nous l'avons défini au chapitre 4 (§4.2.2).

Dans le cas des entreprises, l'intelligence opérationnelle agit sur la prise de conscience par l'ensemble des acteurs des menaces et des opportunités, de leur environnement et de leur position concurrentielle. Elle suggère l'adoption d'une attitude proactive et d'un état d'esprit que nous pouvons qualifier d'*intelligence compétitive*.

7.4.2.3 Niveau 3 : *L'intelligence stratégique*

L'intelligence stratégique représente le dernier niveau d'intégration de la culture informationnelle. Elle reprend les éléments des deux stades précédents auxquels s'ajoutent la dimension rétilogique (réseaux internes et externes) et les fonctions offensives (techniques d'influence) de l'intelligence économique (InfoAction). Elle vise ainsi l'interactivité de l'organisation par rapport à son environnement.

L'intelligence stratégique suppose la connaissance et la maîtrise de l'ensemble des méthodologies, des outils et des « philosophies » d'emploi de l'information dans un environnement interactif et complexe, autrement dit elle émane du plan synergique tel que nous l'avons défini au paragraphe 4.2.2.

La figure n°27 illustre ces trois niveaux d'intelligence et résume les unités incrémentales nécessaires à l'évolution des organisations dans le domaine de l'intelligence économique.

Chaque unité se présente non comme une simplification du concept mais comme un élément complexe auquel s'ajoutent d'autres éléments qui viennent enrichir l'ensemble. L'analogie peut être faite avec l'atome, la molécule et jusqu'à l'organe constitutif d'un système vivant, et nous inspire la réflexion selon laquelle c'est le besoin qui crée cet organe, autrement dit la structure vivante au sein de l'entreprise. On retrouve le caractère auto-organisateur de l'intelligence économique, évoqué au chapitre 4 : elle apparaît comme une réponse interne aux besoins que se crée l'organisation au fil de son adaptation à l'environnement externe. C'est cette réponse progressive et adaptée, conduite par le dirigeant et comprise par les acteurs de l'organisation, que nous qualifions de modèle incrémental.

Le modèle retenu dans la figure n°27 se présente enfin comme une grille de lecture et d'évaluation de l'évolution de l'organisation face à l'émergence d'une culture et de pratiques favorisant l'autonomie informationnelle. Nous le verrons dans le chapitre suivant à travers l'étude de deux expérimentations.

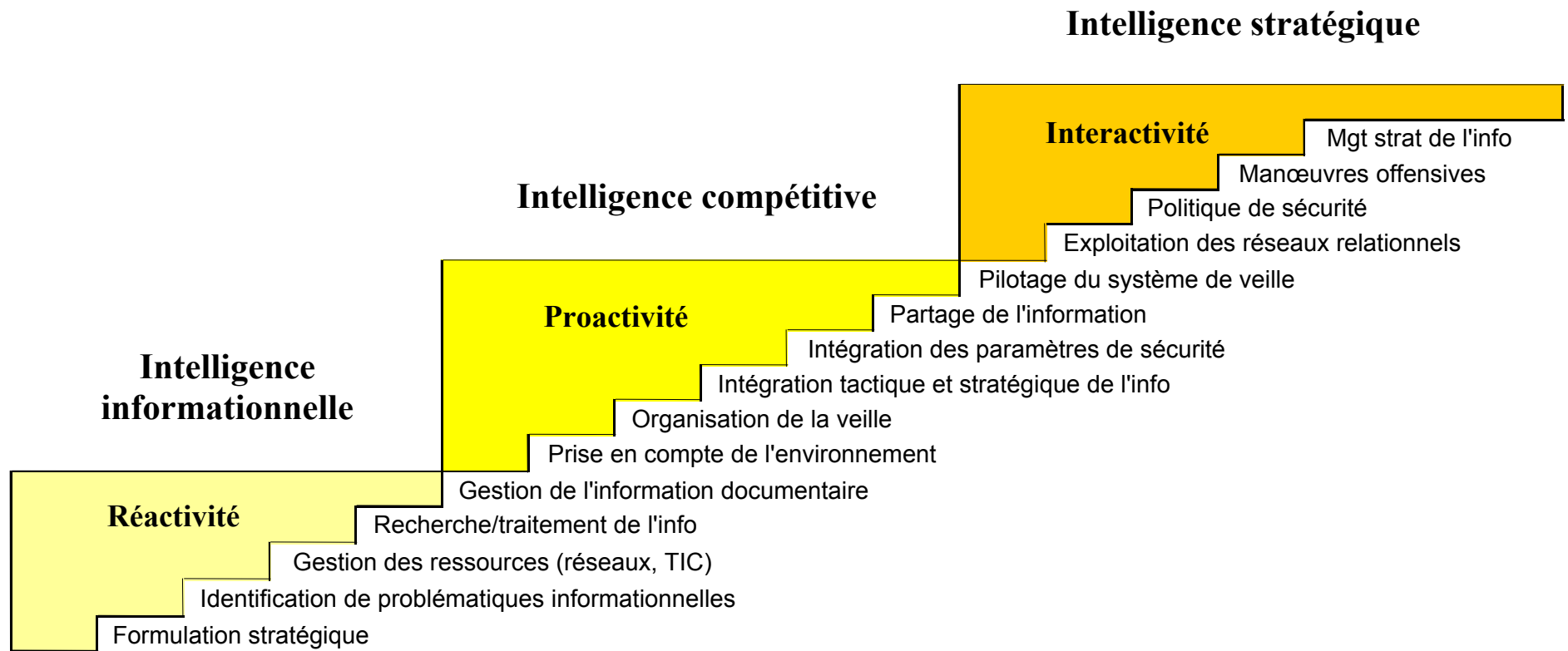


Figure 27: Le modèle incrémental d'intelligence économique

7.4.3 *L' évolution macro-culturelle*

La mise en œuvre d'un système d'éducation et d'enseignement relève de l'évolution macro-culturelle. Elle nécessite le développement de nouvelles bases d'apprentissage fondées sur l'usage partagé de l'information.

Nous avons vu, jusqu'à présent, que l'enseignement de l'intelligence économique s'est développé dans l'enseignement supérieur pour aboutir à des diplômes de troisième cycle. Le *Rapport Martre* (1994) préconise la sensibilisation des étudiants dès le premier cycle universitaire.

Nous pensons qu'il faut aller plus loin et former ces étudiants en suivant les trois niveaux de progression que nous proposons. L'acquisition d'un niveau d'intelligence informationnelle suggère en effet des comportements et des valeurs directement exploitables dans le cadre des études (recherche et traitement d'information documentaire, travail collaboratif). L'habitus, comme produit des conditions d'existence renvoyant aux habitudes et aux attitudes socialement acquises (Bourdieu ;1980⁹⁸), est ici directement influencé et orienté par la pratique de l'intelligence informationnelle. L'apprentissage des outils coopératifs, et plus généralement des technologies de l'information et de la communication, permet ainsi d'envisager une acculturation des futurs acteurs socio-économiques quel que soit leur niveau au sein de l'organisation. A cet égard, le projet ELFE⁹⁹ propose une solution pédagogique intéressante visant à « *renforcer l'enseignement de la recherche de l'information ciblée par une application méthodologique du dossier de veille* » pour des étudiants des deuxièmes et troisièmes années des filières professionnelles.

A titre d'exemple, les formations actuellement développées au niveau des licences professionnelles, permettent d'envisager à court terme l'intégration de personnels qualifiés au sein des Pme. Si ces formations veulent recevoir un écho favorable en

⁹⁸ Cité dans Stratégor (1997) : Bourdieu P. (1980), *Le sens pratique*, Editions de Minuit

⁹⁹ Réalisé en partenariat avec des universités et des entreprises de l'Union européenne, Elfe est une Pme virtuelle en ligne qui propose des prestations de veille. Le projet repose sur une méthodologie interactive d'initiation professionnelle délocalisée des étudiants « aux » et « avec » les TIC (Lacour et al, 2001)

termes d'emploi, elles doivent intégrer l'intelligence économique comme une unité d'instruction (voire d'enseignement), visant l'acquisition des savoirs et des savoir-faire de niveau 2 (intelligence opérationnelle). Or ce niveau nécessite un prérequis de niveau 1 (intelligence informationnelle) qui ne peut être enseigné en licence compte tenu de la densité et des limitations horaires des programmes.

Dans le cadre des diplômes de troisième cycle, en particulier pour les DESS, l'acquisition des connaissances du niveau 3, en supposant que les niveaux 1 et 2 aient été acquis auparavant, peut être envisagée dans un cadre moins théorique au profit d'enseignements diversifiés et pratiques (ex : techniques d'influence, politiques de sécurité, information offensive). On peut imaginer à terme l'organisation et la coordination de stages en entreprises au moyen d'équipes composées d'étudiants de niveaux différents ayant préalablement travaillé sur des projets communs.

7.4.4 L'approche micro-culturelle

La mise en œuvre du modèle incrémental d'intelligence économique est rendue possible par l'approche progressive qu'il suggère. Il s'agit dans un premier temps d'implanter une unité incrémentale. Cette unité ou « graine » est mise en culture jusqu'à son appropriation par les acteurs choisis par le dirigeant. Elle est favorisée par la démarche d'accompagnement d'un spécialiste en intelligence économique dont le contact favorise l'acculturation aux savoir-être. Lorsque la maîtrise d'une unité est acquise, entraîne un besoin complémentaire chez les acteurs : la formulation stratégique fait généralement naître un besoin en information, lequel implique une identification et une gestion des ressources, et ainsi de suite.

L'objectif est double : familiariser le dirigeant avec le management de l'information et favoriser l'émergence de pratiques construites au sein même de l'organisation. Une difficulté peut naître du caractère artificiel du projet d'implantation-acculturation-appropriation. C'est pourquoi le recours aux stages en entreprise apparaît comme une pierre angulaire du dispositif d'acculturation des entreprises. Les formations professionnalisantes décrites précédemment permettent d'injecter des « germes de connaissance » au sein des entreprises. Nous avons déjà cité l'expression « caisses de résonance » pour évoquer le rôle de ces

jeunes acteurs en tant que porteurs du concept et facteurs de transformation de l'entreprise. De leur maîtrise des pratiques informationnelles et de leurs qualités intrinsèques dépend, selon nous, l'appropriation du concept par le dirigeant. Il semble donc particulièrement important de préparer les étudiants de manière concrète aux situations qu'ils seront susceptibles de rencontrer, d'où l'importance de l'analyse générique des besoins des Pme dans le domaine de l'information. Le projet MEDESIIE d'analyse des besoins des Pme en région Midi-Pyrénées illustre cette démarche (Colletis-Salles, 2001). Nous avons effectué étude auprès d'une dizaine de dirigeants de Pme en région PACA (voir chapitre 6). La transposition de ces besoins, tels que nous les avons présentés précédemment (§6.1.2.3), dans le domaine pédagogique, peut notamment se traduire par des études de cas et des simulations, sur la base d'outils existants¹⁰⁰.

Les stages doivent en outre répondre à des problématiques propres aux entreprises, cela suppose une étude préalable conduite dans le cadre de la préparation du stage, sous le contrôle et avec la participation du formateur qui a notamment pour rôle de sensibiliser les dirigeants, de les accompagner dans une démarche de diagnostic, de cerner les traits de culture de l'entreprise et de préparer et soutenir l'étudiant dans sa démarche d'insertion vers l'entreprise. Dès le début du stage, l'étudiant s'imprègne de la culture interne et contribue, par le résultat concret de son travail, à la mise en place et au développement d'une culture de l'information, avec le soutien du formateur.

7.4.5 Vers un projet national ?

Le projet que nous proposons repose sur la mise en commun de l'ensemble des connaissances validées scientifiquement et sur leur transfert vers les entreprises, selon la logique incrémentale que nous avons développée.

Ce transfert est prévu à deux niveaux :

- au niveau macro-économique, il s'agit de former les futurs acteurs socio-économiques : dirigeants, cadres, animateurs d'intelligence économique, veilleurs, consultants, enseignants, chercheurs. Cette formation intervient,

¹⁰⁰ Nous pensons par exemple à des outils collaboratifs de type V-strat5 comme plate-formes de simulation.

nous l'avons vu, dès les premiers cycles d'enseignement supérieur; cette acculturation peut ainsi toucher toutes organisations, entreprises de toute taille, administrations, collectivités ou associations. Cette action globale s'inscrit dans la logique et la continuité des formations de haut niveau déjà dispensées dans les grandes écoles et des enseignements de troisième cycle universitaire.

- au niveau micro-économique, il s'agit d'introduire le concept dans les entreprises en tenant compte du niveau de culture existant. Le processus incrémental peut être alors envisagé sur la base d'une implantation initiale (intégration du concept) ou d'une optimisation des pratiques existantes (adaptation du concept). Deux voies complémentaires peuvent être explorées :
 - 1- le stage en entreprise pour les étudiants des filières professionnelles, d'une durée de un à trois mois en fonction de la formation, peut être une première approche « autodidacte » de l'entreprise. Elle permet d'expérimenter à faible coût la mise en place d'une cellule de veille et d'appréhender l'information opérationnelle durant une période d'essai, tout en assurant la sensibilisation in situ des dirigeants en matière de management de l'information.
 - 2- le recours aux services de conseil « agréés », c'est à dire répondant à des critères de formation et de compétences officiellement définis et validés. L'approche consultante, dont nous avons vu qu'elle suscite peu d'intérêt dans les Pme, notamment en raison du coût des prestations, peut être envisagée d'une manière plus démocratique. L'acculturation des futurs cadres et techniciens des entreprises au concept d'intelligence économique devrait conduire à une déspecialisation des acteurs et par conséquent à un coût moins élevé des prestations de service. Un soutien pédagogique des consultants peut être envisagé par les centres de recherche par le biais de mise à jour ou d'entretien des connaissances ainsi que la fourniture de supports pédagogiques dont les consultants pourraient faire l'économie en termes de conception et de développement.

7.5 Synthèse du chapitre 7

Ce chapitre apporte un éclairage sur les théories macro-culturelles et micro-culturelles au terme desquelles nous avons vu que l'on ne peut envisager la culture d'entreprise sans tenir compte de la culture nationale au sein de laquelle elle se développe. A travers une analyse des aspects caractéristiques de la culture française, nous avons envisagé l'intelligence économique comme un nouveau paradigme culturel. Cependant, nous avons souligné l'importance d'une évolution basée non pas sur le principe de rupture, mais comme un germe dont le développement pourrait entraîner à terme une évolution culturelle majeure au sein de l'entreprise.

Après avoir défini les enjeux de la culture d'intelligence économique, nous avons adopté un modèle incrémental de changement comportant trois étapes d'évolutions définies comme des niveaux d'intelligence : l'intelligence informationnelle, symbolisant les capacités basiques de résolutions de problématiques informationnelles ; l'intelligence opérationnelle place l'entreprise dans une problématique environnementale ; l'intelligence stratégique qui représente le plus haut degré de maîtrise des fonctions de l'intelligence économiques, telles que nous les avons définies au chapitre 4 (§4.2.1).

Nous avons vu que ce modèle peut s'inscrire dans un cadre plus général et qu'il peut être envisagé à l'échelle nationale.

Dans le chapitre suivant, nous présenterons l'expérience que nous avons menée sur le terrain et qui illustre de manière concrète les propositions que nous avons faites. Il s'agit d'un projet pilote dont nous expérimentons la faisabilité, tant au niveau de l'enseignement qu'au sein même des organisations.

8 Le projet Epices

Le projet Epices (Etudes prospectives en intelligence compétitive, économique et stratégique) a vu le jour en janvier 2001, après une phase de conception d'un an. Il repose initialement sur la nécessité d'introduire le concept d'intelligence économique au sein des Pme de la région Paca. A partir de l'observation, depuis 1996, du secteur horticole varois, nous avons fait le constat de l'absence d'une culture informationnelle et stratégique au sein des petites entreprises. Ce constat s'est depuis confirmé au niveau national et dans tous les domaines d'activité des entreprises. Notre activité bénévole au sein d'une association à caractère social nous a permis d'observer le même phénomène, bien que les buts de cette organisation ne soient évidemment pas les mêmes. Enfin, l'observation des collectivités locales confirme l'existence d'un déficit culturel au sein mêmes des administrations territoriales.

L'information, par son caractère universel, concerne selon nous toutes les organisations opérant dans le contexte évolutif de la société de l'information. Dans cette perspective, l'absence de culture informationnelle dans les petites et moyennes organisations (Pmo) est une lacune qu'il faut combler si l'on veut assurer leur prospérité ou garantir leur survie.

Epices est d'abord un projet local visant l'acculturation des petites et moyennes organisations de la région. Pour autant, face à une problématique de niveau national, il semble nécessaire d'élargir le champ des solutions que nous proposons. Nous n'avons pas la prétention d'apporter LA solution au problème d'appropriation de l'intelligence économique par les Pmo, mais nous souhaitons proposer, dans la continuité du projet national développé par Martre (1994) et des expériences régionales déjà tentées, un modèle complémentaire susceptible d'aider à résoudre la problématique culturelle de l'intelligence économique en France. Nous verrons qu'Epices comporte deux axes dont l'un, qui concerne le domaine de la formation, peut être envisagé comme un modèle collectif au sein d'une organisation nationale rassemblant les compétences indispensables pour atteindre ses ambitions.

Epices procède d'un questionnaire simple :

Comment amener les organisations à s'approprier durablement le concept d'intelligence économique ?

8.1 Le cadre méthodologique du projet

Le projet Epices expérimente la mise en place d'une culture informationnelle au sein des petites et moyennes organisations. Nous avons choisi de développer cette expérimentation dans un cadre local afin de concentrer notre action sur la recherche de solutions. L'application des solutions à l'échelon national peut être envisagée par la suite dès lors que nous les aurons scientifiquement validées.

La question du développement de l'intelligence économique suggère deux axes d'étude :

- l'accès à une gestion autonome de l'information (appropriation des méthodes et outils et développement d'un état d'esprit)
- l'inscription de cette gestion dans la durée.

La gestion autonome de l'information implique, à partir d'une connaissance des usages informationnels, le libre choix des dirigeants entre l'accès autonome à l'information et le recours aux services extérieurs. Ce dernier ne peut selon nous être considéré comme une solution permanente, en raison du coût des prestations, il doit donc être envisagé comme une solution complémentaire supposant une certaine autonomie de l'entreprise dans la résolution de problématiques informationnelles. Nous rejoignons ici notre proposition de concept incrémental à trois niveaux. Le projet Epices recherche en priorité le transfert vers les organisations d'une démarche d'intelligence informationnelle. Les deux niveaux suivants seront traités comme des démarches fondées sur une volonté des dirigeants de progresser dans le concept d'intelligence. C'est alors qu'interviendront les options suivantes :

- recours aux prestations de services (consultants « agréés ») dans le cadre de l'implantation d'un système d'intelligence économique ou de l'externalisation de l'information. Cette solution reste encore une fois

complémentaire d'une gestion interne de l'information, ce qui suppose l'appropriation durable de l'intelligence informationnelle ;

- formation ou recrutement d'un animateur d'intelligence économique. Nous verrons que des solutions émergent à travers l'expérience que nous avons conduite cette année.¹⁰¹

Dans les deux cas nous pourrions considérer qu'il y a gestion durable de l'information et, par conséquent, acculturation informationnelle de l'organisation.

8.2 Mise en place du projet Epices

8.2.1 *Modèle théorique*

Le projet se situe dans le cadre d'une recherche action dont nous distinguons trois phases principales :

- Elaboration d'un modèle théorique à partir du terrain d'expérience que constitue le renseignement et de la littérature du renseignement, de la veille et de l'intelligence économique. Le modèle n'est pas figé, il tient compte de l'adaptation nécessaire au niveau de chaque organisation.
- Elaboration d'un projet expérimental en cohérence avec le modèle théorique
- Actions de validation conduites au niveau de l'université et d'une sélection de Pmo de la région. Le nombre de participants est limité, la cellule de recherche ne pouvant absorber plus de sept projets simultanés, compte tenu de l'effectif en place (voir paragraphe 8.4.2.1). En revanche, il n'existe pas de limite en termes de secteurs d'activité. Nous avons opté pour une propagation « tous azimuts », considérant chaque expérience comme un défi à relever.

Ce projet suppose la mise en place d'une cellule expérimentale d'intelligence économique appliquant in situ les principes de mise en réseau, de travail collaboratif dans une perspective de transfert des connaissances et des technologies. L'expérience repose sur l'apport par la cellule d'un soutien incitatif

¹⁰¹ Notamment parce que l'animation ne nécessite pas nécessairement un emploi à temps complet

au développement de l'intelligence informationnelle, opérationnelle ou stratégique auprès des laboratoires de recherche de l'université, et auprès des petites et moyennes organisations.

Nous pouvons ainsi définir deux champs d'action possibles :

1- Action interne :

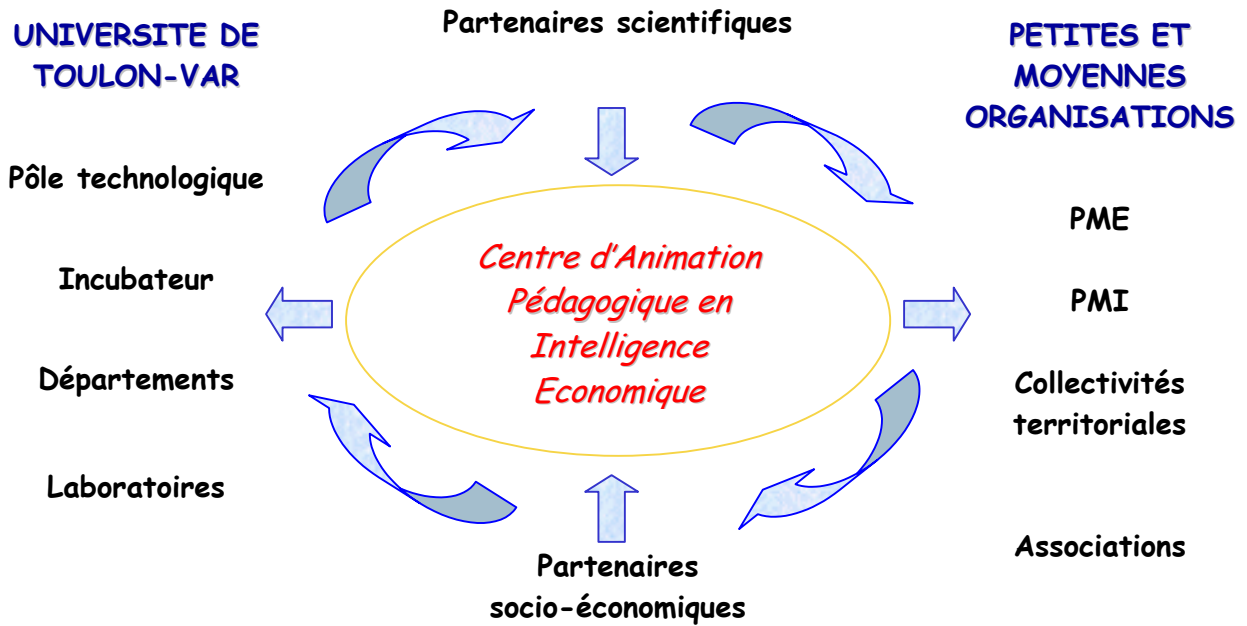
Nous nous immergeons directement dans un contexte expérimental puisque notre action débute au sein même de l'université de Toulon à travers :

- l'activation et la mise en œuvre d'une cellule d'animation et de soutien de veille universitaire
- la sensibilisation à l'intelligence informationnelle des chercheurs et étudiants-chercheurs
- le soutien pédagogique de leur démarche informationnelle
- l'intégration de l'intelligence économique dans les programmes d'enseignement
- le développement d'un réseau de partenaires intra-universitaires

2- Action externe

- le développement d'un réseau inter-universitaire
- le développement d'un réseau local d'acteurs économiques
- la participation aux actions locales ou régionales de sensibilisation ou de formation
- la participation aux colloques scientifiques
- l'expérimentations des modèles auprès des partenaires socio-économiques

La figure n°28 reprend le synoptique de présentation du projet Epices. La mise en synergie des acteurs y est symbolisée par les flèches droites et circulaires. Les flèches circulaires sont apparues en cours de projet après le constat empirique que nous avons pu faire des liens dynamiques qui s'établissent au sein d'un système qui se construit.



Études **P**rospectives en **I**ntelligence **C**ompétitive **E**conomique et **S**tratégique

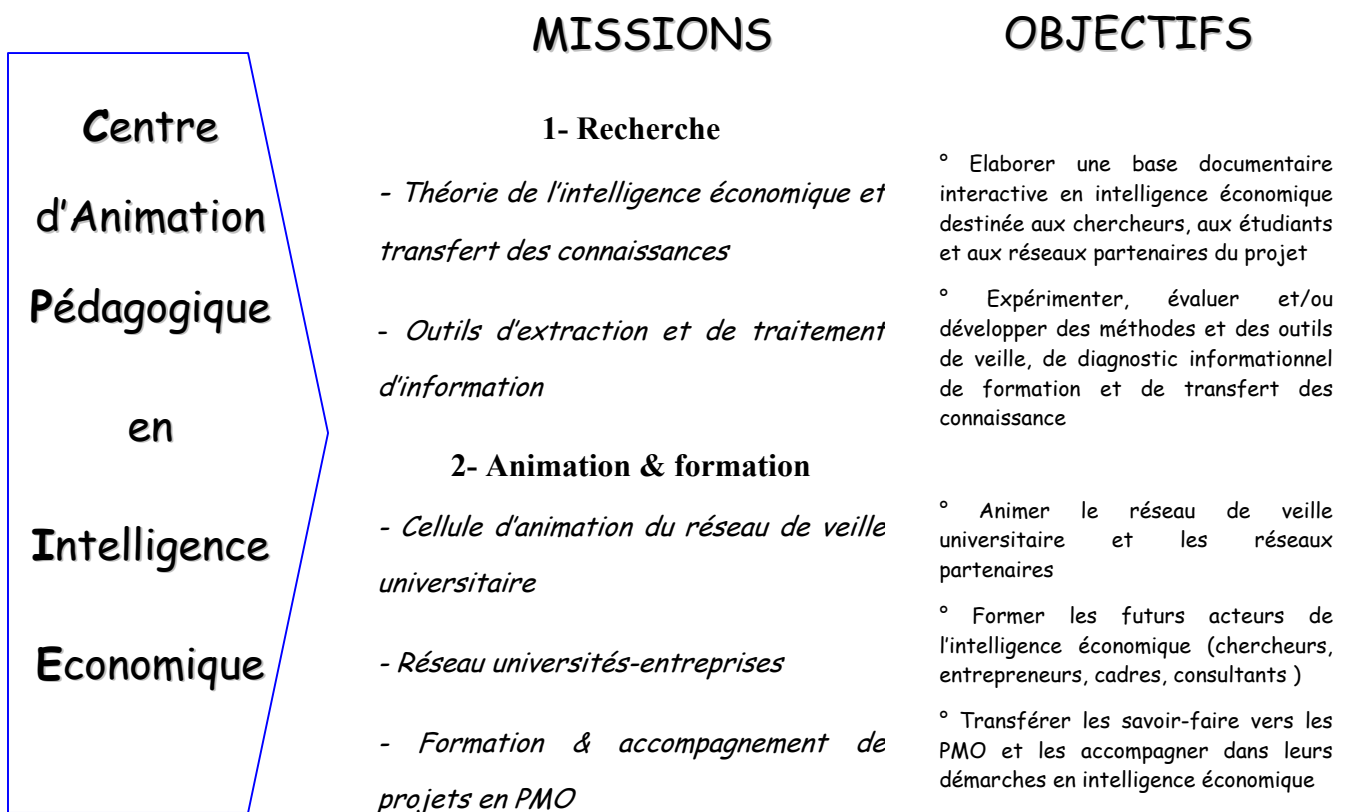


Figure 28 : Synoptique du projet Epices

8.2.2 *Elaboration d'un plan stratégique*

Le développement du projet Epices vise la création d'un Centre d'animation et de ressources pédagogiques au sein de l'université de Toulon et du Var. Il s'agit d'une démarche progressive d'incrémentation qui tient compte en partie des structures et ressources existantes.

On distingue quatre étapes principales :

1 – Constitution d'un savoir-faire universitaire

Objectifs :

- constituer un corpus documentaire exhaustive comprenant une bibliographie à jour et les abonnements nécessaires;
- mettre en œuvre une Cellule de veille chargée de suivre l'évolution des recherches nationales et internationales dans le domaine de l'ICES;
- expérimenter les systèmes et logiciels de veille existants ;
- établir une synthèse des connaissances, des cultures, des systèmes de formation, des pôles de recherche, des organismes publics, associatifs, privés ;
- développer des partenariats avec les autres centres de recherche ;
- mettre en place un outil de communication destiné aux partenaires et, à terme, aux « clients » du programme.

2 – Sensibilisations et formations

Objectifs :

2.1 Internes :

- sensibiliser les divers départements et laboratoires de l'université ;
- développer un programme d'enseignement modulaire intégrable et renforcer les enseignements existants ;

2.2 Externes :

- mettre en place les réseaux partenaires (chambres consulaires, associations, incubateurs) ;
- établir un programme et une stratégie de sensibilisation des petites et moyennes organisations en privilégiant le contact direct;
- établir un diagnostic individualisé de leurs besoins en information;
- élaborer les besoins et les contenus de formation-action;
- expérimenter les systèmes de formation-action auprès des entreprises partenaires.

3 – Création d'une cellule expérimentale d'animation en ICES

Il s'agit de créer une structure à double vocation interne et externe :

- d'animation du réseau de veille universitaire (recherche des correspondants au sein de chaque département et laboratoire, organisation d'un réseau universitaire)
- d'animation du réseau de partenaires externes (universités, entreprises, consultants, associations, CCI, etc.)
- de mise en œuvre des synergies à travers les actions expérimentales ;
- de validation des actions et capitalisation des connaissances et mise à disposition des résultats, dans le respect de l'anonymat des entreprises partenaires.

4 – Création d'un Centre interactif en intelligence économique

Cette phase correspond à la finalisation du projet. Les missions du centre s'inscrivent dans la continuité de la cellule expérimentale, elles visent à garantir la pérennité du système par :

- la recherche théorique ;
- l'ingénierie des méthodes et des outils de formation et de veille ;
- le pilotage de la cellule d'animation du réseau de veille universitaire ;

- le pilotage de la cellule d'animation en intelligence économique au sein des réseaux université-entreprises ;
- la capitalisation et le transfert des connaissances portant sur la mise en place de systèmes d'intelligence économique et la gestion autonome de l'information.

La phase 4 n'est pas envisagée avant la fin de la phase expérimentale. Elle devrait donc débuter dans le courant 2003, après validation d'une expérimentation plus large du concept.

8.3 Les repères chronologiques du projet

Il nous paraît intéressant de présenter la chronologie du projet afin de faciliter la compréhension des liens entre les actions que nous évoquerons par la suite séparément.

Janvier 2000	Elaboration d'un programme de sensibilisation et de formation à l'intelligence économique pour les besoins d'un centre de formation professionnel privé et destiné à un public d'étudiants en formation par alternance.
Mai 2000	Conceptualisation d'une cellule prospective d'intelligence économique. Le projet est présenté à Toulon Var technologies. L'association organise des opérations de sensibilisation auprès des Pme, elle se dit intéressée par notre démarche mais nous renvoie au laboratoire LePont de l'université de Toulon pour la partie recherche.
Juillet 2000	Premier contact avec le Pr Dumas, directeur du Laboratoire LePont et présentation du projet dont le Pr Dumas souligne la compatibilité avec le projet de cellule de veille universitaire dont il est l'instigateur avec le Responsable du service commun de documentation. La cellule de veille est alors inactive faute de ressources. Nous nous accordons sur le principe d'une collaboration.
Octobre 2000	Expérimentation de notre programme d'enseignement auprès des 50 étudiants de la Licence professionnelle « management de projet en Pme-Pmi » à l'université de Toulon, à l'instigation du laboratoire LePont.
Novembre 2000	Intégration du laboratoire LePont et transfert du projet de thèse
Janvier 2001	Démarrage du projet Epices. Le choix du sigle marque notre volonté de consensus sémantique face à une terminologie non stabilisée. Participation à l'opération FNE cadres organisée par Toulon Var Technologie, la DRIRE PACA et l'ANPE. Il s'agit de former une dizaine de cadres au chômage à la méthodologie de l'intelligence économique.
Février 2001	Réponse à un appel d'offre du Pôle technologique de l'université de Toulon pour le développement de projets mutualisés. Le projet Epices répond aux critères d'éligibilité.

- 26/02/2001** Réunion avec les doyens des UFR de Droit, d'Economie et gestion, le Responsable du Pôle technologique et le Responsable du Service commun de documentation, organisée par Philippe Dumas, au cours de laquelle nous exposons le projet et obtenons l'assentiment de nos interlocuteurs. Nous convenons de la nécessité d'activer la cellule de veille et de créer un réseau partenaire interne à l'université.
- Mars 2001** Réunion avec la CCI de Toulon qui semble intéressée mais reste finalement à l'écart du projet faute d'une réelle conviction à l'égard du projet et de l'intelligence économique en général. Cette fin de non recevoir de la CCI apparaît d'emblée comme un réel handicap pour l'avenir mais nous décidons de ne pas abandonner l'idée d'une coopération.
- Avril 2001** Participation à l'opération collective « Veille sectorielle sur Internet » organisée par Toulon Var Technologies et la DRIRE PACA. Cette opération est destinée à sensibiliser les dirigeants et cadres de Pme à l'intelligence économique. Seulement 7 entreprises sur 100 répondent et participent à l'opération pour un coût de 10 000 frs par entreprise, dont 90% sont pris en charge par la Région et la DRIRE.
Nous en concluons que la stratégie de sensibilisation doit être abordée différemment.
- Juin 2001** Le projet Epices est approuvé par le Pôle technologique et les instances universitaires qui lui allouent un budget de 250 KF. Le Service commun de documentation prend à sa charge les ouvrages et les abonnements, le laboratoire LePont met une salle à disposition.
- Septembre 2001** Commandes des ouvrages et des abonnements
Commande du matériel informatique de la cellule : 1PC multimédia, 1 scanner, 1 imprimante, 1 ordinateur portable et un vidéo-projecteur pour les conférences.
Commande du logiciel VSTRAT-5 à la société Digimind
Acquisition des logiciels Matrisme, Dataview auprès de nos partenaires du CRRM
- Octobre 2001** Participation au colloque VSST2001 à Barcelone. C'est l'occasion de présenter le projet à la communauté internationale de l'intelligence économique.

Nous participons à la deuxième année d'enseignement en licence professionnelle « management de projet en Pme-Pmi ». Le retour d'expérience de la première promotion et l'allocation d'heures supplémentaires nous permet de renforcer le contenu du module et d'intégrer une méthode transverse de résolution de problématiques informationnelles, à l'origine de notre concept incrémental, et d'étendre notre intervention aux aspects pratiques de l'intelligence économique en Pme. Nous en profitons pour mettre en oeuvre notre stratégie de sensibilisation des entreprises par l'organisation d'un stage expérimental de trois mois au sein d'une Pme locale. Nous proposons deux places pour un stage d'animateurs de projet de veille au sein de la cellule Epices.
- Novembre 2001** Des contacts sont établis avec deux laboratoires de recherche de l'université. Le premier (EB2M) effectue des recherches dans le domaine de la biochimie marine, en relation avec une entreprise et une association de veille aquacoles. Le second est un laboratoire de recherche en nanotechnologies travaillant en relation avec une entreprise de niveau mondial. L'Incubateur PACA nous transmet le dossier d'un chercheur en chimie dont le but est de créer une entreprise.

Parution d'un article dans la revue *Veille Magazine*, suite au colloque de Barcelone¹⁰²

Décembre 2001 Participation au séminaire organisé par Toulon Var Technologies et la DRIRE PACA sur le thème des technologies de l'information et de la communication

Contact au cours du cocktail avec Mr de Ricard, dirigeant de la société Macap, une Pme manufacturière, intéressé par notre projet et d'accord pour accueillir un stage expérimental.

Janvier 2002 Début de la phase expérimentale.
Formation de l'équipe de chercheurs LePont-CRRM au logiciel V-STRAT5 et prise en main de l'ensemble des outils mis à notre disposition.

Première démonstration des outils de veille aux équipes de recherche des laboratoires partenaires. Le travail de sensibilisation est immédiatement entamé, facilité par le pragmatisme de la démonstration.

Visite d'une délégation de la CCI de Nîmes et d'Arles suite à l'article paru dans *Veille Magazine* de novembre 2001.

L'un des représentants est consultant en intelligence économique, il nous propose de collaborer au projet d'acculturation des entreprises.

Février 2002 Seconde édition de l'opération FNE cadres, organisée par Toulon Var Technologies, l'ANPE et la DRIRE.

Accueil du dirigeant de l'entreprise Macap au sein de la cellule pour une démonstration des méthodes et des outils à notre disposition. Favorablement impressionné, il nous demande de sélectionner un stagiaire pour son entreprise.

Mars 2002 Constitution de l'équipe Epices :
- 1 animateur d'intelligence économique (étudiant socio-professionnel¹⁰³)
- 1 co-animatrice (attachée temporaire d'enseignement et de recherche à l'Université de Toulon)
- 2 chargés de projet (étudiants de licence professionnelle)
- 2 veilleurs documentalistes (personnels du Service commun de documentation)
- 1 conseiller technique, spécialiste des outils de traitement de l'information (Maître de conférence au laboratoire LePont)

Contact avec une association à caractère social¹⁰⁴ pour la mise en place d'un système d'intelligence informationnelle. Il s'agit de former la future animatrice à la maîtrise des outils de recherche sur Internet dans le cadre d'un projet de création d'une borne multimédia destinée à un public adulte illettré en situation de réinsertion.

Le projet prévoit la mise en place d'une veille Internet sur les sites intéressant ce public (emploi, logement, presse, etc.)

24/04/02 Participation au séminaire du CRIC à Marseille sur le thème de la sécurité de l'information. Rencontre de l'équipe de Montpellier.

Mai 2002 Rencontre avec le journal *Veille Magazine*
Entretien avec le Journal *Métropole*

¹⁰² *Veille Magazine*, novembre 2001

¹⁰³ L'auteur de cette thèse n'était pas encore recruté à un poste d'attaché temporaire de recherche. Il effectuait ce service en dehors de ses heures de travail

¹⁰⁴ Association Les Amis de Jéricho, agréée par la Fondation Abbé Pierre

- 10/05/02 Visite d'un responsable d'une grande société du secteur électronique. Il souhaite développer un partenariat.
Participation au colloque TIC et Territoires à ST Raphaël au cours duquel nous présentons le projet de création d'une borne d'information citoyenne au sein de l'association Les Amis de Jéricho
- 27-29 mai 2002 Participation au colloque de recherche « Quels risques pour quelles entreprise ? » organisé par le Centre de Recherche IC dans le cadre du salon Infosec 2002 à Paris. Nous intervenons dans le cadre de notre collaboration avec l'Université de Montpellier sur la sécurité de l'information.
- Juin 2002 Sélection du dossier pour le second appel d'offre du Pôle technologique et obtention d'un budget supplémentaire de 50 000 €
- Juillet 2002 Bilan des stages interne et en entreprise

8.4 Description et développement du projet

Le bilan du projet Epices ne constitue pas une conclusion dans la mesure où nous sommes encore dans la phase expérimentale. Notre objectif initial consiste à montrer la viabilité de l'expérience et, dans la mesure du possible, sa validité.

8.4.1 Initialisation du projet

8.4.1.1 Naissance du projet

Le projet Epices est né de l'observation des entreprises varoises du secteur horticole. Nous avons ainsi relevé l'absence d'une culture stratégique et informationnelle, en particulier chez les producteurs, conduisant à une disparition progressive du tissu local au profit de la concurrence étrangère. A l'origine de cette situation, une attitude individualiste et fermée, un système cloisonné, le suivisme du marché, l'inertie des réactions, l'absence d'anticipation et d'innovation de la part des acteurs.

L'idée nous vient alors de développer un projet de sensibilisation destiné aux petites entreprises du Var. L'exposé de ce projet aux responsables de Toulon Var Technologies nous permet d'entrer en contact avec le réseau de la cellule de veille universitaire, puisque Tvt nous renvoie au laboratoire pour la partie « recherche » de notre projet. Au mois de juillet 2000, nous rencontrons le Pr Dumas et établissons ensemble les bases d'une collaboration pour le développement d'un projet d'intelligence économique. La « *Cellule prospective en intelligence*

économique », première appellation du projet, devient, en octobre 2000, « *Etudes Prospectives en Intelligence Compétitive, Economique et Stratégique* » (EPICES).

Cette appellation est fondée sur une volonté double:

- adopter une position consensuelle par rapport aux diverses appellations relevées dans la littérature. Il s'agit d'éviter toute prise de position tendant à rejeter l'un des courants existants ;
- opter pour un titre « accrocheur » dans une optique promotionnelle. Le terme « intelligence » étant peu connu, comme nous le confirme un responsable de Tvt, il nous semble plus judicieux de le « camoufler » afin d'éviter d'éventuels obstacles liés à l'ignorance. L'objectif nous semblera atteint lorsque le journal *Veille Magazine* titre : « *Epices, donner goût à l'intelligence économique* »¹⁰⁵.

8.4.1.2 *L'existence de conditions fertiles préalables*

Le projet Epices émerge dans un contexte particulièrement favorable au sein de l'Université de Toulon, la « fertilisation » des esprits ayant débuté dès 1999 grâce à un certain nombre de facteurs et notamment:

- le développement du réseau intranet-extranet qui entraîne une évolution des problématiques informationnelles des chercheurs, lesquels tendent à développer individuellement des savoir-faire ;
- les programmes de sensibilisation des étudiants organisés par les relais URFIST, ainsi que des actions de formation pilotées par le Service commun de documentation (Scd) de l'université ;
- le développement des formations en sciences de l'information et de la communication, grâce à la création d'un noyau d'enseignants à travers un partenariat entre le laboratoire LePont et Toulon Var Technologie (Tvt) ;
- la création d'une cellule de veille universitaire qui vise le développement d'un réseau entre le Scd, LePont et Tvt ;

¹⁰⁵ *Veille Magazine*, novembre 2001

- la mise en œuvre du plan quadriennal du Pôle technologique de l'université qui vise notamment le développement de projets susceptibles de soutenir et d'appuyer le développement de l'enseignement et de la recherche universitaires.

Cet ensemble de facteurs constitue un terreau fertile sur lequel nous allons nous appuyer pour développer notre projet.

8.4.1.3 *Une cellule de veille... en sommeil*

Notre premier travail consiste à construire le cœur stratégique d'un réseau d'acteurs, au sein même de l'université, convaincus de l'opportunité d'un tel projet. Sur la base d'une stratégie incrémentale, nous partons de l'existant, en l'occurrence le projet de cellule de veille universitaire élaboré deux ans auparavant (Boutin, 2000) mais qui se trouve en sommeil faute de ressources humaines et financières.

Un premier diagnostic fait apparaître une divergence entre les objectifs des différents acteurs de la cellule. Les uns défendent l'idée de mettre en œuvre d'un service de veille au profit des laboratoires, d'autre envisagent la cellule comme un moyen mis à disposition de la direction de l'université pour définir des axes stratégiques et piloter la recherche, d'autres enfin souhaitent plus généralement développer une culture de l'information au sein de l'université.

L'idée d'une prestation de service au bénéfice des laboratoires nous semble difficilement réalisable, et cela pour diverses raisons¹⁰⁶ :

- le cloisonnement des acteurs et la défense d'intérêts plus ou moins divergents et cachés créent des barrières de communication, réduisent la visibilité du projet, et engendrent des inerties qui sont autant de freins à la dynamique du projet ;
- la cellule ne dispose ni de méthodologie adaptée ni de personnel compétent dans le domaine de l'animation de réseaux d'information ; l'absence de doctorants, dans le domaine de la veille ou de l'intelligence économique, se fait alors cruellement sentir ;

¹⁰⁶ Source : entretiens avec les divers acteurs de la cellule de veille

- il n'existe pas de culture partagée de l'information, les acteurs développant individuellement leur propre expériences en la matière. On observe en revanche une forte culture documentaire dont la dynamique ne suffit pas à créer les conditions d'une intelligence collective. Ainsi, la cellule risque, selon nous, de se trouver d'emblée en butte à des problèmes d'appropriation par les acteurs. Pour argumenter notre propos, nous nous référons au travail de veille documentaire effectué au sein du Service commun de documentation et qui ne trouve pas d'écho « méritoire » au sein des laboratoires. La diffusion d'informations brutes sur les bases de données bibliographiques « n'interpelle » pas les chercheurs pour la plupart très occupés à leur travail de fond. Cette situation montre, comme nous l'avons évoqué précédemment, qu'une information n'a de valeur qu'en réponse à un besoin exprimé et lorsqu'elle est exploitée et transmise selon un mode de communication adéquate ;
- si l'exploration et l'exploitation de ces bases est consommatrice de temps et peut sembler une tâche documentaire rébarbative pour les chercheurs, elle reste nécessaire à la pertinence des recherches mais ne peut être effectuée par les seuls documentalistes, ne serait-ce qu'en raison de l'expertise que cela requiert. Le problème de la capacité de traitement de l'information documentaire peut quant à lui être envisagé par l'intermédiaire des outils de traitement automatisés, ce qui suppose une expertise outils, que doit fournir un laboratoire spécialisé comme LePont.

Certains acteurs souhaitent, dans une perspective stratégique de la cellule, donner à la direction de l'Université une vision d'ensemble de la recherche au sein de l'établissement ainsi qu'une mise en perspective de cette dernière (Boutin, 2000). Bien que l'idée d'un pilotage stratégique soit louable, voire nécessaire, la perspective d'un contrôle indirect du travail des laboratoires, à travers d'éventuelles études sur leur production bibliographique (scientométrie), risque d'être fort mal perçue par les chercheurs qui peuvent s'estimer surveillés, contrôlés et jugés dans une atmosphère de concurrence peu propice au déroulement de leur activité.

8.4.1.4 *La réactivation de la cellule de veille*

La cellule de veille, telle qu'elle est sensée fonctionner à ses débuts, présente trois vulnérabilités majeures qui expliquent selon nous les raisons de sa mise en sommeil prématurée:

- une absence de visibilité due aux divergences des acteurs,
- un manque de ressources (humaines, méthodologiques, technologiques)
- une mauvaise définition des objectifs entraînant le rejet, la méfiance voire la démotivation de certains acteurs du réseau.

Pour autant, les responsables du projet restent convaincus de l'utilité d'un tel dispositif et se disent prêts à le soutenir, c'est pourquoi nous suggérons une approche différente à partir d'une méthodologie qui appelle une implication des acteurs. Autrement dit, il s'agit de créer les conditions d'une intelligence collective par un jeu d'interactions constructives entraînant l'émulation de ces derniers. Cela suppose qu'ils aillent à la rencontre les uns des autres et qu'ils ne se cantonnent pas à leur seul domaine de compétences. Le but est donc d'étendre les domaines de compétences et de créer des territoires cognitifs communs. Cette logique de décroisement conduit à établir la transition entre un concept de « no man's land » vers un concept que nous qualifions de « all man's land », c'est à dire d'une situation du « chacun pour soi » vers une situation où « c'est l'affaire de tous ».

A l'exposé de ce principe, la cellule de veille universitaire doit être clairement présentée non comme un service plus ou moins utile aux chercheurs mais comme un réseau de veille animé par une équipe de spécialistes en intelligence économique. Cette équipe est non seulement chargée de l'animation du réseau, lequel ne peut vivre et évoluer qu'à cette condition, mais elle a également en charge la gestion des outils et le transfert des connaissances au niveau des partenaires du réseau. Cela signifie que les compétences, qu'elles soient méthodologiques ou techniques, ne doivent pas rester le domaine réservé d'une équipe de spécialistes. Au contraire, elles doivent faire l'objet d'un transfert vers les utilisateurs qui bénéficient en revanche d'un soutien pédagogique et technique

permanent. L'appropriation ne peut être envisagée sans ce soutien qui constitue une garantie contre les comportements de rejet technologique.

Le projet Epices, à partir duquel nous proposons de développer une thèse, intervient opportunément puisqu'il permet d'envisager la création d'une cellule d'animation avec la présence d'un doctorant.

Dès lors, la « cellule de veille universitaire » devient le raccourci d'une « cellule d'animation du réseau de veille universitaire ». Il s'agit ensuite d'aller à la rencontre des laboratoires dont l'approche est permise par l'« effet réseau » émanant du cœur stratégique.

8.4.1.5 Constitution du réseau interne

L'initialisation du projet débute par la constitution d'une équipe au sein du laboratoire LePont, dirigé par le Pr Dumas. L'équipe s'inscrit dans une logique dynamique aux termes de laquelle chaque membre opère à son niveau. Le Pr Dumas, par sa connaissance de l'organisation socio-culturelle de l'université, développe les conditions stratégiques d'ouverture du réseau. De notre côté, nous opérons au niveau tactique pour mettre en place le réseau et, par la suite, l'entretenir.

Le noyau initial du réseau opératif est composé de membres du Laboratoire LePont, du Service commun de documentation, du Pôle technologique, du Service de relation aux entreprises, du Service Ntic, comme le montre la figure n°29.

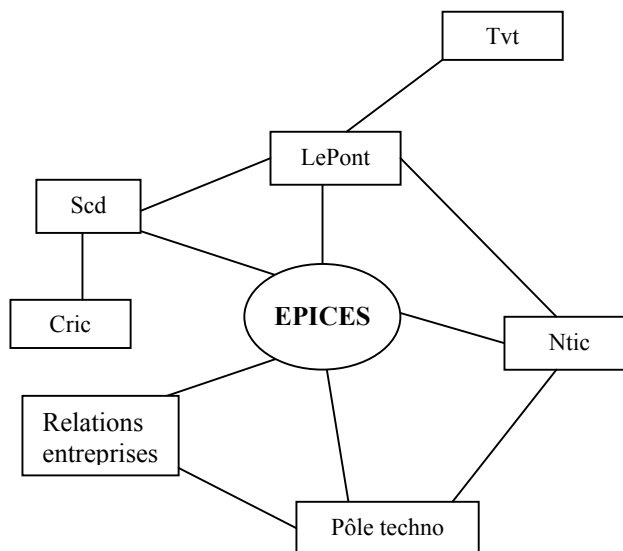


Figure 29: Noyau initial du réseau Epices

La mise en place de la démarche interne étant opérée, il nous faut mettre en place une démarche externe, autrement créer un réseau d’acteurs extérieurs.

8.4.1.6 Constitution du réseau externe

La constitution du réseau externe a pour vocation initiale de créer les conditions de conception d’un projet local et/ou régional. Le contact doit par conséquent être établi avec les organismes susceptibles de répondre à l’appel compte tenu de leur vocation.

8.4.1.6.1 Toulon Var Technologies

La chronologie présentée en § 8.3 montre que nous avons rétabli un contact initial avec Toulon Var Technologies (Tvt), une association locale de développement économique soutenue par le Conseil général du Var et qui s’appuie sur un réseau d’acteurs socio-économiques¹⁰⁷ et d’entreprises régionales. Tvt est le fruit de partenariats entre les collectivités territoriales, les institutions de formation et de recherche (Université, Ifremer, etc.) et des industriels de l’agglomération toulonnaise, avec le soutien de la Délégation Générale pour l’Armement dès 1988. L’association se présente comme une plate-forme d’assistance technique et de

¹⁰⁷ DRIRE PACA, ANVAR, ARIST, ANPE, Direction du travail

transfert de technologies auprès des entreprises innovantes et technologiques du Var. Elle a acquis un savoir-faire et une expérience de niveau européen et apparaît comme un partenaire incontournable pour tout projet de développement au profit des Pme de la région toulonnaise. Tvt est un lieu de manifestations régulières dans les domaines de l'Industrie et des Nouvelles Technologies, notamment dans le domaine des inforoutes et de l'internet. Ainsi, par exemple, une centaine de Pme/Pmi et de laboratoires ont été rassemblés, sur l'initiative de Tvt, au sein de groupements thématiques d'entreprises organisés autour des thèmes porteurs de la région et pour lesquelles un outil internet de recherche d'information a été conçu sur la base du moteur Kartoo¹⁰⁸.

Tvt est partenaire de l'université de Toulon notamment à travers sa participation au développement des diverses filières de formation universitaire (Ecoles d'ingénieurs, Iut). C'est dans le cadre de ce partenariat, en particulier grâce aux liens existants entre Tvt et le laboratoire LePont que nous pouvons envisager le développement d'un projet collaboratif dans le domaine de l'intelligence économique.

Dès les premiers contacts, nous prenons note de difficultés interculturelles entre Tvt et l'université de Toulon. Tvt développe en effet une culture opérationnelle très proche de l'esprit des Pme, tandis que l'université s'inscrit par essence, et à la décharge des laboratoires, dans un système bureaucratique générant un ensemble de règles et de procédures, formelles ou informelles, qui ralentissent sensiblement la vitesse d'exécution des projets.

Il nous semble cependant que cette différence peut être envisagée en termes de complémentarité entre les deux acteurs. La cellule Epices nous semble être une interface culturelle pertinente compte tenu de sa vocation et de la « neutralité » socio-professionnelle de son animateur. Nous pouvons ainsi envisager une sorte d'animation-médiation susceptible de créer les conditions d'une intelligence collective.

¹⁰⁸ <http://inforoute.Tvt.fr/kTvt/login.html>

8.4.1.6.2 La Chambre de commerce et d'industrie

Notre second objectif « réseau » est de conclure un partenariat avec la CCI du Var qui nous semble être un acteur particulièrement qualifié pour le développement d'un projet d'intelligence économique, ainsi que nous avons pu le voir au chapitre 6. Nous contactons l'un des responsables de la CCI du Var ainsi que le directeur de l'Ecole supérieure de commerce de Toulon (ESCT). L'exposé de notre projet éveille un certain intérêt, voire l'enthousiasme du directeur de l'ESCT. En évoquant l'idée d'un partenariat, qui pourrait notamment reposer sur la création d'un poste de chargé de mission et de recherche en intelligence économique au profit des Pme du Var, nous observons une nette réserve chez nos interlocuteurs qui exposent les difficultés de la CCI en matière de financement et pour qui l'intelligence économique ne semble pas avoir un caractère prioritaire.

Nous analysons finalement notre démarche comme une erreur dans la mesure où nos interlocuteurs ne peuvent apprécier de prime abord notre capacité à relever un tel défi. Le contact est donc rompu par la CCI qui, semble-t-il, ne juge pas opportun de développer un projet aussi hasardeux, du moins avec des acteurs non reconnus.

Nous décidons par conséquent de développer prioritairement notre savoir-faire, mais également et surtout notre faire-savoir, et de reporter à plus tard le développement de ce genre de partenariat.

8.4.1.7 La mise en place des formations

Le projet d'enseignement modulaire que nous avons préalablement développé en 2000 est fondé sur notre expérience passée des services de renseignement et sur notre analyse de la littérature existante. L'occasion nous est donnée de le mettre en œuvre au sein de l'université, dans le cadre de la Licence professionnelle « Management de projet en Pme-Pmi » développée au sein de l'IUT par le département GEA. La première année de cours est l'occasion de valider ou de faire évoluer le programme d'enseignement. Nous notons l'intérêt très vif que suscite le concept d'intelligence économique et les filières de formation dans ce domaine. Après une année « expérimentale », nous envisageons de faire évoluer l'enseignement vers une approche pratique rendue possible par l'allocation de 20

heures supplémentaires dédiées à ce module. Dès la seconde année nous serons en mesure d'organiser un cours à vocation opérationnelle ainsi qu'un stage d'entreprise au sein même de la cellule Epices pour deux étudiants.

Notre collaboration avec le Service commun de documentation permet par ailleurs de développer un partenariat interne en vue de constituer un programme mutuel d'enseignement correspondant à notre approche de l'intelligence informationnelle : formation des étudiants à l'identification et à l'expression des besoins puis à la recherche et au traitement de l'information documentaire. Le rapprochement de cette problématique et de celle de la veille technologique nous conduit à élaborer un programme de sensibilisation destiné aux étudiants de l'école d'ingénieurs de l'université, puis aux étudiants de Lettres.

Toutes les opportunités de formation ou de sensibilisation sont saisies. Toutefois, il s'avère que nous serons rapidement limités par la réglementation en matière d'heures de service. Pour contourner cette difficulté, nous envisageons d'organiser des matinées de sensibilisation interne au profit d'un public diversifié d'étudiants et de chercheurs. Ces matinées s'inscriront dans le cadre des mini-conférences organisées par le Pôle technologique de l'université.

8.4.1.8 Bilan de la phase initiale

Au terme de cette phase initiale, durant laquelle le réseau a été développé et entretenu, nous avons multiplié les visites et les réunions de travail afin de propager notre vision d'un projet transversal au profit des acteurs de l'université. La démarche semble porter ses fruits puisque le projet Epices est crédité d'un budget propre de 250 KF en réponse à l'appel d'offre du Pôle technologique, avec l'approbation du Conseil scientifique et du Conseil d'administration de l'université.

La phase expérimentale du projet peut alors commencer.

8.4.2 La phase expérimentale

Un délai de commande et de mise en œuvre des matériels et des logiciels étant nécessaire, la phase expérimentale du projet Epices débute après un an d'initialisation (janvier 2001- janvier 2002).

8.4.2.1 La constitution de l'équipe

8.4.2.1.1 L'équipe permanente

L'équipe de la cellule se construit progressivement. Nous avons d'abord porté le projet au sein de l'équipe LePont puis nous avons développé les conditions d'intégration de spécialistes externes au laboratoire : *esprit d'ouverture, de dialogue, de coopération, de partage et d'échange*. Nos partenaires du CRRM de Marseille adhèrent au projet et deux spécialistes de la veille technologique sont membres de la cellule en qualité d'experts des outils de veille. Parmi les autres membres permanents nous comptons un spécialiste du Service commun de documentation et une étudiante du laboratoire QEOPS¹⁰⁹, doctorante en sciences de gestion dont nous citons les travaux sur l'intelligence économique (Larivet, 2002) et avec qui nous formons le noyau d'animation opérationnelle.

L'ouverture de la cellule à deux stagiaires de licence professionnelle nous permet d'accueillir des membres temporaires de mars à juillet.

8.4.2.1.2 L'accueil de stagiaires

Le stage au sein de la cellule a un double objectif : apporter aux stagiaires un complément de formation dans un cadre opérationnel (Epices est envisagée et fonctionne comme une Pmo) avec des objectifs clairement identifiés que nous détaillerons dans les paragraphes suivants.

Le second objectif est d'observer le comportement des stagiaires dans la phase d'appropriation des concepts, des méthodes et des outils, afin d'évaluer l'impact de leur formation initiale et d'apporter d'éventuelles améliorations au système en place. Nous en ferons le bilan au en fin de chapitre.

8.4.2.1.3 Vers des équipes inter-universitaires ?

La problématique d'Epices suppose la mise en synergie des compétences à travers un réseau de chercheurs. Il est particulièrement difficile d'ouvrir de tels réseaux dans le milieu universitaire très imprégné de l'esprit de chapelle. La culture individualiste y est encore très prégnante, mais nous pouvons espérer le début

¹⁰⁹ Université de Toulon

d'une évolution dans ce domaine, du moins lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre les principes que nous enseignons.

Ainsi, l'équipe LePont participe régulièrement aux réunions du Centre de recherche en information et communication (CRIC) au cours desquelles ont lieu de précieux échanges et se nouent de réelles collaborations, notamment avec une équipe de Montpellier. Un axe de recherche en sécurité de l'information est même né de ces rencontres, elle met en commun des thèmes de recherche, notamment concernant la sécurité de l'information dans les Pme.

Il est intéressant de noter les liens qui se développent avec une équipe de l'université de Toulouse et qui devrait aboutir à un réseau de chercheurs pluridisciplinaires dans le domaine de l'intelligence économique (économie, gestion, information et communication).

8.4.2.2 La construction d'un centre de ressources

La création d'un centre interactif de ressources implique la constitution d'un corpus documentaire qui sera disponible en ligne. Il s'agit de rechercher, de traiter et de stocker, de la manière la plus exhaustive possible, les documents, textuels ou multimédias, traitant de l'intelligence économique.

8.4.2.2.1 Corpus bibliographique

En collaboration avec l'équipe du Service commun de documentation, nous définissons les objectifs suivants :

- recenser et commander tous les ouvrages disponibles sur le marché de l'édition
- repérer les ouvrages qui ne sont pas réédités mais qui restent disponibles au sein des bibliothèques

Les ouvrages collectés seront par la suite lus, évalués, résumés et commentés par un comité de lecture indépendant, habilité par la cellule Epices en fonction des compétences requises. Ces ouvrages sont intégrés à la bibliothèque provisoire installée au sein de la cellule avant son transfert ultérieur vers la bibliothèque universitaire où elle fera l'objet d'un index de classement particulier.

8.4.2.2.2 Les articles

Il s'agit de compiler un ensemble d'articles, scientifiques, professionnels ou de vulgarisation parus dans les revues scientifiques, dans la presse spécialisée ou généraliste, en mode texte ou sur l'internet. L'ensemble des articles fera l'objet d'une numérisation et d'une mise à disposition après accord sur les copyrights. La difficulté réside dans l'obtention de ces autorisations aux fins d'utilisation par les chercheurs dans le cadre d'un centre de ressources interactif.

8.4.2.2.3 Les thèses et travaux scientifiques

L'objectif est de collecter l'ensemble des travaux de recherche effectués ces dernières années dans le domaine de la veille et/ou de l'intelligence économique. Le repérage des thèses ne pose pas de difficultés majeures. En revanche, il est nécessaire de définir une stratégie de collecte et/ou de numérisation afin d'assurer leur centralisation en vue de leur mise à disposition, sous réserve d'autorisation.

A partir du corpus d'articles scientifiques et de thèses, il peut être envisagé une étude bibliométrique susceptible d'orienter la recherche en intelligence économique, quelle que soit la discipline, afin d'éviter la production de doublons.

8.4.2.2.4 Les sites internet

Il s'agit d'identifier et d'analyser les sites web relatifs à la veille et/ou à l'intelligence économique. Ce travail nécessite une mise à jour permanente et répond aux critères d'une activité de veille. L'évaluation du contenu de ces sites permettra d'orienter les étudiants dans une démarche de formation-action sur l'internet.

L'étude des sites internet peut faire l'objet de synthèses régulières sous forme de « bookmarks » actualisés et disponibles à partir du centre de ressources.

8.4.2.2.5 Une base de données pour le centre de ressource

L'objectif est de créer une base de données relationnelle simple, intégrant l'ensemble des corpus collectés, numérisés et/ou synthétisés. La conception de cette base doit prévoir sa mise en œuvre et son utilisation à partir d'un intranet ou de l'internet. Elle doit en outre être facilement adaptable dans un contexte de Pmo.

8.4.2.2.6 Les conditions de l'interactivité

Nous concevons initialement un système comprenant deux couches d'accès. La mise à disposition du centre de ressources est ainsi envisagée sous forme d'un site internet pour un accès public large et d'un extranet pour un accès limité aux partenaires et aux abonnés (laboratoires, entreprises, consultants)¹¹⁰. L'accès au contenu du site tiendra compte la diversité du public (chercheurs, consultants, entreprises). L'interactivité reposera sur la capacité d'échange entre les partenaires et les abonnés (liste de diffusion ou courriel).

8.4.2.3 Vers un benchmark des outils de veille

Dans le contexte culturel que nous avons décrit, on peut concevoir une certaine réticence de la part des dirigeants à s'engager dans un investissement en outils de veille dont ils n'ont pas une vision claire en termes de retombées pour l'entreprise. La plupart des outils développés ces dernières années répondent aux besoins des grandes entreprises et leur prix de vente est généralement conséquent (entre 300 KF et 1 MF). Il existe certes des outils moins coûteux et destinés aux Pme, toutefois, il est difficile pour un chef d'entreprise de se faire une idée de la valeur et de l'adéquation des produits à sa problématique d'entreprise.

Ainsi, dans une perspective de transfert de connaissances ou de technologies vers les Pmo, l'un des objectifs de la cellule est d'expérimenter et d'évaluer objectivement les outils de veille disponibles sur le marché. L'idée que nous développons est de favoriser l'adéquation entre les besoins des Pmo et l'offre marchande.

L'idée d'un benchmarking des outils de veille nous vient d'abord à l'esprit. Elle consiste à considérer un outil donné comme un « mètre-étalon » en vue d'une mesure comparative de l'ensemble des outils existants. Toutefois, cette idée ne résiste pas, en seconde analyse, à la diversité des outils et à leur destination finale en termes d'usage. L'option du benchmark doit être selon nous réorientée vers une typologie et une cartographie des outils, construites prioritairement sur des critères d'utilisation et secondairement sur des critères de performances.

¹¹⁰ Nous entendons par abonnés les organisations qui s'acquitteront d'une cotisation au titre de l'utilisation des outils et des études propres à la cellule Epices, dans le cadre d'une mutualisation des moyens. L'accès aux documents d'auteurs n'entrera pas dans le cadre de cette mutualisation.

L'acquisition de l'ensemble de ces outils aux conditions du marché est extrêmement coûteuse et ne peut être envisagée en raison de la limitation de notre budget. Certains concepteurs mettent cependant des versions d'essai de ces outils, qu'elles soient « allégées » ou limitées dans le temps (shareware). L'appropriation du logiciel doit dans ce cas être rapide et nécessite la mobilisation d'une équipe à plein temps, créant une contrainte que ne peut assumer la cellule.

L'évaluation des outils de veille et/ou d'intelligence économique¹¹¹ doit reposer sur une grille commune portant sur une analyse qualitative du domaine d'utilisation de l'outil et sur une analyse quantitative de ses performances. Elle repose également sur un croisement des avis de spécialistes (performances, qualités intrinsèques, fiabilité) et d'utilisateurs (prise en main, réponse aux besoins, facilité d'utilisation, appropriation par les acteurs).

Pour ces deux raisons (coût/mobilisation et croisement fertile), nous nous orientons par conséquent vers une solution collaborative qui consiste à créer les conditions d'une expérimentation collective au sein d'un réseau d'experts et d'utilisateurs. Cette solution présente l'avantage d'une mutualisation des moyens, du bénéfice collectif et d'une vision plurielle de l'évaluation.

Dans cette perspective, nous pouvons identifier sur les forums spécialisés des utilisateurs susceptibles d'apporter leur concours à ce projet. Les contacts établis sur le forum Veille¹¹² ont d'ores et déjà montré l'intérêt que portent certains acteurs, notamment les grandes entreprises et les cabinets de consultants, à l'égard de cette solution.

Notre premier objectif d'acquisition porte sur les logiciels de veille suivants :

- Dataview et Matrisme mis à disposition par nos partenaires du CRRM. Ces deux logiciels complémentaires d'analyse relationnelle permettent de procéder à des études infométriques, que ce soit dans les domaines de la

¹¹¹ Par « outil d'intelligence économique », nous entendons un outil intégré de recherche, d'extraction multi-sources et de pré-analyse (indicateurs, cartographie), de stockage, de partage et de collaboration, comportant également une capacité adaptative d'aide à la décision et à l'action stratégique ainsi qu'un interface d'apprentissage interactif.

¹¹² www.veille.com

bibliométrie ou dans le champ plus large de l'information textuelle simple (format type base de données).

- V-Strat5, produit par la société Digimind, est essentiellement un outil collaboratif d'aide à l'analyse d'information. Il permet de mettre en relation les acteurs d'une équipe de veille à partir d'un serveur.
- Tétralogie produit par l'équipe du Pr Doucet de l'IRIT¹¹³ à Toulouse. Tétralogie est un logiciel de veille scientifique et technique qui travaille à partir des bases de données bibliographiques et textuelles et restitue des éléments d'analyse cartographiques susceptibles d'orienter les axes de recherche des laboratoires.
- Wordmapper, produit par la société Grimmersoft, est un logiciel de recherche et d'analyse textuelle (textmining) et de cartographie de l'information. Il analyse les textes dont il identifie automatiquement les thèmes et les sous-thèmes pour les présenter sous forme de carte.
- Tropes Zoom, produit de la société Acetic, est également un logiciel de recherche et d'analyse documentaire (textmining).
- Mathéo est un logiciel expérimental mis à disposition par un ancien chercheur de l'équipe CRRM. Il permet la recherche et l'extraction de données dans la base européenne de brevets Espacenet, et leur analyse statistique et cartographique.

8.4.2.4 L'animation du réseau de veille universitaire

L'expérimentation du réseau de veille universitaire a débuté avec la sélection de deux projets de laboratoires de recherches et d'un projet développé au sein de l'incubateurs du Pôle technologique de l'université.

8.4.2.4.1 Projet du laboratoire L2MP

Le Laboratoire Matériaux et Microélectronique de Provence (L2MP) – CNRS et l'équipe Matériaux Multiphasés Interfaces (MMI), de l'Université de Toulon et du

¹¹³ Le site de l'IRIT : <http://atlas.irit.fr>

Var, développent des recherches dont on peut résumer le thème de la manière suivante¹¹⁴ :

« Le rendement de fabrication et la fiabilité des technologies dédiées aux mémoires non volatiles sont étroitement liés à la qualité des multicouches ou des différents oxydes. Cette recherche a pour principal objectif d'améliorer la qualité des diélectriques « inter-polysilicium » intervenant dans ces mémoires afin d'optimiser le procédé technologique. L'équipe MMI souhaite mettre en place et valider l'ensemble des méthodes de test électrique, de caractérisation physique et de modélisation du vieillissement sur ces dispositifs. Les informations sur la structure cristallographique ainsi que sur le comportement électrique de ces différentes couches serviront de critères de choix entre les différentes technologies. L'optimisation du rendement de fabrication, le contrôle de la qualité des oxydes et la fiabilité des mémoires réalisées sont les principaux résultats attendus ».

L'équipe MMI travaille en partenariat avec une entreprise du secteur électronique et l'étude en cours fait l'objet d'une thèse de doctorat qui sera soutenue par un étudiant du laboratoire. Il s'agit dans un premier temps de convaincre nos interlocuteurs de l'apport de notre soutien pour leurs recherches. Un entretien de trente minutes avec le directeur du laboratoire et le directeur de recherche de cet étudiant nous permet d'exposer nos principes, notre méthodologie et des exemples commentés de résolutions possibles qui entraînent leur adhésion au projet. Nous convenons que nous apporterons notre concours à leur étudiant-chercheur dans le cadre de sa thèse.

Notre action consiste initialement à assurer une rapide formation aux techniques ainsi qu'aux outils de veille. La démonstration de nos capacités de recherche d'information permet à notre interlocuteur de mieux cerner ce qu'il peut attendre des outils que nous mettrons par la suite à sa disposition. L'appropriation est motivée par le résultat d'une première recherche. Les besoins de notre partenaire sont essentiellement axés sur l'étude des brevets déposés dans son domaine.

¹¹⁴ Source : bilan 2000 du laboratoire L2MP-CNRS

Nous l'encourageons à exprimer clairement ses besoins en formulant des mots clés qu'il construit au moyen d'un arbre logique bien adapté à son intelligence mathématique. La recherche s'effectue sur le logiciel Mathéo et le résultat obtenu lui permet d'accéder à 140 brevets et de mesurer l'ampleur du traitement nécessaire. A ce stade de l'expérimentation, nous ne sommes pas en mesure de mettre à sa disposition les logiciels de traitement d'information en plein texte. Nous lui présentons toutefois les possibilités qui seront offertes dans la phase opérationnelle, lorsque l'ensemble des logiciels pourra être mis en œuvre de façon complémentaire.

L'équipe MMI adhère avec enthousiasme à ce partenariat, et notre partenaire viens régulièrement exploiter les ressources de la cellule. A leurs demande, nous organisons une visite à l'intention d'un responsable de leur société partenaire auquel nous présentons la cellule Epices. Notre interlocuteur ayant exprimé le souhait de développer un partenariat direct avec notre équipe, nous constatons une fois encore que le projet Epices dépasse le seul cadre des Pmo et notre méthodologie intéresse également les grandes entreprises.

8.4.2.4.2 Le projet du Laboratoire de Chimie Appliquée

L'Equipe de Biologie Moléculaire Marine (EB2M) du Laboratoire de Chimie Appliquée de l'Université de Toulon et du Var, travaille sur deux axes de recherche :

Le premier axe concerne l'élaboration de tests de contrôle de la qualité alimentaire des produits d'origine marine. Ces tests, applicables à toutes les filières de produits de la mer (poissons, crustacés, coquillages, etc.), sont issus des derniers développements de la recherche en Biologie Moléculaire.

Un second axe de recherche concerne l'élaboration d'une lignée cellulaire, obtenue à partir du tissu producteur de mucus chez le *Dicentrarchus labrax* (loup de mer). Cette lignée devrait permettre de mieux comprendre les modalités de sécrétion du mucus. L'objectif est double : restaurer les propriétés du mucus altéré en situation d'élevage et produire à la demande des molécules d'intérêt industriel ou médical. L'équipe oriente particulièrement ses recherches sur les propriétés

rhéoactives¹¹⁵ des molécules, pour leurs applications dans le domaine industriel (peintures, matériaux, liquides).

Dans le cadre d'un projet plus vaste de développement national de l'aquaculture, le laboratoire travaille en partenariat avec :

- des professionnels de ce secteur, notamment la Ferme Marine Dentech
- un bureau d'études en aquariologie et aquaculture (Aqualog) travaillant à l'amélioration et au développement de techniques dans ce domaine d'activité
- une association (Bora-Bhora) chargée de rapprocher dans une structure commune les différents acteurs de la filière aquacole et d'organiser une activité de veille technologique à leur profit. Son ambition est de « *contribuer à la découverte et à l'exploitation de la mer tout en la préservant par un développement durable des espaces marins et côtiers* ».

D'autres partenaires sont associés aux recherches du laboratoire au sein d'un réseau de compétences: Toulon Var Technologies, l'IFREMER, la COMEX, l'INSERM.

Le partenariat avec l'équipe de recherche EB2M débute par une visite mutuelle de nos locaux. Nous avons ainsi l'occasion de mieux appréhender l'activité de notre interlocuteur et de cerner ses besoins. Un premier tour d'horizon nous permet de détecter l'existence d'un projet concurrent de test développé par un chercheur français détaché en Australie. Toutefois, nous sommes limités par l'absence de ressources humaines, et notamment d'un étudiant susceptible d'assurer la recherche et l'exploitation de l'information, notre interlocuteur étant très occupé au développement de son propre projet. Pour contourner cette difficulté, tout en maintenant un objectif de soutien à ses recherches, nous décidons d'ouvrir notre champ d'activité à son réseau de partenaires, afin de bénéficier d'un effet de synergie.

Notre présence à l'inauguration des bureaux de l'association Bora-Bhora nous permet ainsi de nouer des liens et de proposer un soutien direct à cette association,

¹¹⁵ propriétés de résistance et d'écoulement dans l'eau

dans le cadre de notre expérimentation au sein des Pmo. Notre proposition est accueillie favorablement, il reste à définir les critères de notre action. La phase opérationnelle devrait nous permettre de réaliser aisément nos objectifs actuels, voire de développer de nouvelles problématiques expérimentales. De ce point de vue, l'expérience menée conjointement avec EB2M permet d'espérer d'excellents résultats en termes d'intelligence collective.

8.4.2.4.3 Un projet en incubation

L'idée d'accompagner un projet d'incubation préside à la mise en place du premier projet de cellule de veille (Boutin, 2000). L'évolution de notre démarche vers une autonomisation des acteurs n'est cependant pas incompatible avec un projet d'incubation et de création d'entreprise. Nous retenons par conséquent le dossier qui nous est recommandé par le Pôle technologique, dont voici une synthèse : *« Certains oxydes de vanadium voient leurs propriétés électriques, magnétiques, et optiques profondément modifiées à environ 65°C (température totalement ajustable). Ce matériau, thermochrome, passe alors d'un état isolant à température ambiante, à un état métallique. Suivant l'application envisagée, un tel matériau pourra s'avérer davantage intéressant soit sous forme de films minces qui recouvrent une surface, soit sous forme de pigments en vue d'une mise en œuvre de type peinture.*

Les applications potentielles sont croissantes mais le principal frein qui a jusqu'alors empêché une exploitation commerciale a été l'élaboration du matériau. Après plusieurs années d'études, ce problème est aujourd'hui levé, et nous sommes capables de proposer un tel matériau sous forme de films minces sur substrats rigides ou même souples, mais aussi sous forme de poudres pouvant servir de pigment au sein d'une peinture. Des brevets ont été déposés. Les applications touchent aussi bien des domaines civils, tels la réalisation de filtres solaires thermochromes pour les vitrages (habitation, locaux commerciaux, automobiles, serres agricoles,...) ou bien des capteurs, que certains domaines militaires. Des partenaires industriels ont d'ores et déjà manifesté leur intérêt pour ce type de matériaux.

En l'état actuel, il convient de transposer les procédés de synthèse du laboratoire à une échelle semi-industrielle. Les délais d'optimisation des produits vers les secteurs industriels concernés sont d'environ 1 an. Les besoins à satisfaire sont principalement orientés autour du management, du marketing, des besoins financiers et de la stratégie de développement. »

Nous fixons un rendez-vous avec notre interlocuteur afin d'étudier ensemble les modalités de notre collaboration. Il nous fait l'exposé de sa recherche et nous lui posons des questions relatives à son projet d'entreprise. Cet entretien révèle une absence de vision stratégique claire nécessaire au développement de son projet. Dès lors, il semble impossible de définir son besoin en information et nous décidons de le réorienter vers un spécialiste de la création d'entreprise.

Cette expérience nous permet d'affirmer que l'absence de vision stratégique est un obstacle majeur à l'intelligence économique. De même, le management de l'innovation est un outil dont la maîtrise est indispensable au sein des laboratoires de recherche.

8.4.2.5 *Les formations initiales*

8.4.2.5.1.1 Evaluation de l'enseignement

La phase expérimentale d'Epices, dans son volet formation, comprend l'élaboration et la mise en œuvre de méthodes et d'outils pédagogiques en vue du transfert des connaissances en situation de formation initiale. La phase expérimentale nous permet, après deux années d'expérience, d'évaluer l'impact de l'enseignement, notamment auprès des étudiants de Licence professionnelle qui ont constitué, en quelque sorte, notre champ du volet d'expérimentation pédagogique. Le programme initial élaboré la première année comprend seulement 24 heures d'enseignement, réparties en 12 heures de théorie et 12 heures de méthodologie. La nouveauté de cette licence n'a cependant pas permis de transversaliser les enseignements et de focaliser les cours sur les projets que les étudiants sont sensés développer.

Ce bilan fait, la deuxième année est l'occasion de rectifier les erreurs et d'optimiser le programme. Nous augmentons le volume horaire en intelligence économique, passant de 24 à 40 heures (en reportant des heures du module

« connaissance du monde contemporain »), ce qui nous permet d'intégrer deux études de cas développées par chaque équipe projet. La première est centrée sur l'identification et l'expression des besoins en information à partir du plan stratégique du projet. La seconde est une mise en pratique de recherche et de traitement d'information opérationnelle dans le cadre d'une Pme virtuelle, elle aboutit à un rapport de recherche et à une restitution orale par équipes. La problématique est simple, nous couplons un secteur d'activité et un pays cible et nous développons une vision stratégique (i.e. « Viticulture »+ « Japon » = « projet de voyage professionnel au Japon pour un négociant en vin »).

La présentation de ces dossiers à des chefs d'entreprises nous a permis de mesurer l'intérêt de ces derniers pour l'information stratégique et la pertinence des dossiers, malgré leur imperfection et la « naïveté » de la démarche.

Le retour d'expérience du stage organisé au sein de la cellule Epices nous permet de confirmer l'absence de culture informationnelle chez nos étudiants. Malgré les diverses formations aux technologies de l'information et de la communication prévues dans le programme de la licence, nous constatons un manque certain d'expérience au niveau de l'utilisation des outils informatiques, des logiciels et de l'internet. Cette situation confirme notre hypothèse d'un besoin d'acculturation « au plus tôt », c'est à dire dès l'entrée à l'université, voire bien avant, comme le préconise Le Coadic (2002), dans le domaine de l'information.

8.4.2.5.1.2 L'élargissement des programmes d'enseignement universitaire

Nous avons vu cependant que l'objectif d'acculturation implique un enseignement de l'intelligence économique dès le premier cycle universitaire. C'est pourquoi nous intégrons dès la rentrée 2002 un programme de 6 heures d'initiation à la veille dans le cadre de l'enseignement en Services et réseaux de communication (SRC) de l'IUT de Toulon, qui dispense un enseignement sur deux ans après le bac¹¹⁶.

¹¹⁶ Cette formation est prévue dans le Programme pédagogique national (PPN) des départements SRC, mais elle est souvent négligée, faute d'enseignants compétents et de motivation de la structure (Source : entretien avec le Pr Dumas, responsable de la création du département SRC de Saint Raphaël)

Enfin, la création d'un Institut universitaire professionnalisé (IUP) en ingénierie de l'Internet et du multimédia (Ingémédia) par le laboratoire LePont au sein de l'Université de Toulon¹¹⁷, est l'occasion de mettre en pratique notre proposition. L'IUP Ingémédia donne en effet la possibilité à des étudiants de niveau Bac+1 (1^{ère} année de Deug) d'intégrer cette filière de formation professionnalisante qui peut les conduire vers un niveau bac+4, selon une progression diplômante allant du DEUST à la maîtrise, en passant par la licence, pour des profils de métiers liés à l'internet et au multimédia (i.e. veilleur, ingénieur datawarehouse, spécialiste datamining, consultant en information). Par la suite, les étudiants peuvent poursuivre des études de troisième cycle en sciences de l'information et de la communication, et en particulier dans le domaine de l'intelligence économique, avec le DEA Veille et intelligence compétitive développé en par l'équipe CRRM-LePont (Jeune Equipe 196).

Le tableau n°31 résume le programme d'enseignement de l'IUP Ingémédia dans le domaine de l'intelligence économique :

	1 ^{ère} année					2 ^{ème} année					3 ^{ème} année				
	Présentiel			EàD	Total	Présentiel			EàD	Total	Présentiel			EàD	Total
	CM	TD	TP			CM	TD	TP			CM	TD	TP		
Traitement de l'information															
Extraction et traitement						20	10	10		40					
Mise en forme des données						20	10	10		40	10			10	20
Démarches de veille															
Notions de veille	20	20		40	80										
Services d'aide à la veille							10	10		20					
Applications veille/secteur							10	10		20	20	20	10	10	60
Total	20	20		40	80	40	40	40		120	30	20	10	20	80

Tableau 31 : Programme d'enseignement en intelligence économique en IUP Ingémédia à l'Université de Toulon et du Var (maquette habilitée)

Dès la première année, 80 heures d'enseignement sont prévues dans le domaine de la veille et/ou de l'intelligence économique. Le programme d'enseignement en intelligence économique prévoit notamment des études de cas liées à la démarche globale d'enseignement de l'IUP centrée sur des projets. Il s'agit d'un véritable enseignement de fond qui s'étale sur trois ans, susceptible d'ancrer durablement

¹¹⁷ <http://iel.univ-tln.fr/formation/IUP2001.pdf>

des éléments de culture informationnelle à divers niveaux et catégories socio-professionnelles.

La montée en puissance du projet nous permet d'atteindre, à ce stade de son développement, une capacité d'enseignement que nous résumons dans le tableau n°32 pour la rentrée universitaire 2002. Au total, en 2002-2003, quelques 380 étudiants, pour la plupart varois, bénéficieront soit d'une formation partielle ou complète, soit d'une sensibilisation à la veille et/ou à l'intelligence économique.

UFR	Formation	Thème	Niveau	Animateur	Durée	Etudiants
IUT	Licence professionnelle « management de projet en Pme-Pmi	Intelligence économique	Bac+3	LePont	- 10 h théoriques - 20h pratiques	50
		Méthodologie de veille sur Internet		Tvt	10 h	
	SRC	Méthodologie de veille	Bac+1 & Bac+2	LePont	4 X 6 h	80
Sciences économiques et gestion	IUP 3 gestion	Veille sur Internet	Bac+4	LePont	15 h	15
Formation continue	DU entrepreneuriat	Recherche d'information sur Internet	Bac+5	LePont	10h	15
ISITV ¹¹⁸	+ DESS M2T ¹¹⁹	Sensibilisation à la veille technologique	Bac+5	LePont	+ 6 h	10
	+ Année 2		Bac+4		+ 2 h	90
Faculté de lettres	DEA VIC ¹²⁰	Méthodologie de veille et intelligence économique	Bac+5	LePont	18 h	20
	LEA ¹²¹	Sensibilisation à l'intelligence informationnelle	Bac+3	LePont	4h	10
Sciences Infocom	IUP Ingémédia	Intelligence économique	Bac +2 à Bac+4	LePont	280 h	3 X 25
(Droit ¹²²)	DESS Défense et sécurité	Intelligence économique	Bac+5	Intervenant extérieur	12 h	40

Tableau 32 : Programme 2002-2003 de sensibilisation et de formation à la veille ou à l'intelligence économique à l'Université de Toulon et du Var

¹¹⁸ Institut des sciences de l'ingénieur de l'Université de Toulon et du Var

¹¹⁹ Le DESS « Matériaux et micro-technologies » forme des cadres de type « ingénieurs produit » dans le domaine de la microélectronique et des microtechnologies.

¹²⁰ DEA « Veille et intelligence compétitive », développé conjointement et en temps partagé avec le CRRM de Marseille

¹²¹ Licence de langues étrangères appliquées

¹²² Le DESS de défense et sécurité développe depuis quelques années déjà un enseignement en intelligence économique. Nous l'incluons dans ce tableau mais faute d'heures disponibles nous ne pouvons intervenir directement, ce qui explique le recours à un intervenant extérieur.

8.4.2.6 *L'accompagnement des Pmo*

Le dernier volet de la phase expérimentale consiste à appliquer notre démarche d'accompagnement auprès des Pmo. La densité du travail induit par les activités de la cellule Epices ne nous permet pas d'expérimenter plus de quatre projets externes à l'université. Deux d'entre eux nous semblent pouvoir illustrer notre démarche compte tenu de leur état d'avancement. Ils concernent deux organisations dont une Pme et une association.

8.4.2.6.1 Une expérience de développement de l'intelligence informationnelle en Pmo : le projet *Jéricho*

L'expérience que nous allons décrire est en cours de finalisation. Elle présente un intérêt expérimental en raison du public qu'elle vise, au sens où, selon nous, l'acculturation d'une population représentative de l'illettrisme et de l'échec scolaire permet d'espérer celle des couches sociales supérieures.

8.4.2.6.1.1 Contexte général

"*Les Amis de Jéricho*", est une association de type loi 1901 dont le but est de lutter contre la précarité et l'exclusion. Elle fait partie d'un réseau de 27 « boutiques solidarité" sous l'égide de la Fondation Abbé Pierre, situées sur l'ensemble du territoire français et dans les départements d'outre-mer.

L'objectif de ces boutiques est de venir en aide à des populations adultes démunies, confrontées à des situations de pauvreté, de détresse économique, sociale ou morale, et ce dans le respect de l'anonymat.

Le public accueilli à Jéricho est très hétérogène ; il se caractérise par des différences d'âges, d'origines, de cultures, ainsi que par la diversité des problèmes rencontrés (familiaux, sociaux, psychologiques, de santé, drogue, alcoolisme, illettrisme, etc.)

La population accueillie peut être divisée en 4 tranches d'âge ; la majorité des personnes sont des hommes :

- les moins de 25 ans représentent en moyenne 20 %
- les 26-35 ans près de..... 30 %
- les 36-50 ans environ..... 45 %

- les plus de 50 ans sont en minorité..... 5 %

La majorité des accueillis bénéficient de minima sociaux tels que le revenu minimum d'insertion (RMI), l'allocation adulte handicapée (AAH), ou encore une retraite, une pension, une allocation chômage.

8.4.6.1.2 Un projet d'insertion citoyenne

Dans le cadre de ses activités, l'association développe un projet de borne multimédia qui retient notre attention. L'objectif de ce projet est de donner accès aux technologies de l'information et de la communication aux publics défavorisés en vue de les accompagner dans une démarche de réinsertion autonomisante.

Le projet comporte deux phases distinctes :

- La création d'un atelier pédagogique multimédia centré sur l'internet
- Le développement d'un centre de ressources multimédias

8.4.2.6.1.2 L'atelier multimédia

a) Présentation

L'idée d'un atelier multimédia est née du croisement de deux projets développés en interne par deux membres de l'association. Le projet final s'inscrit dans une optique de socialisation et d'apprentissage comme vecteurs de réinsertion.

Cette phase comprend notamment une partie pédagogique pilotée par une animatrice de l'association et soutenue par l'équipe Epices qui met en place une activité de veille pédagogique en vue de rechercher des solutions existantes.

A terme, il s'agit de créer des modules d'animation centrés sur l'utilisation de l'internet à des fins éducatives et informationnelles. Chaque module fait l'objet d'une évaluation concertée : modèles pédagogiques, tests de faisabilité, contrôle en amont des solutions Internet.

b) Exemples de thèmes :

- recherche de sites Internet : informations et formalités sociales et administratives (Trésor public, ANPE, logement...) ; informations de presse (Journaux locaux ou nationaux, y compris pour les ressortissants

étrangers) ; recherche d'informations développée autour d'un centre d'intérêt individuel et/ou partagé (aquariophilie, philatélie, aviation...).

- Participation à des forums et groupes de discussion (socialisation par la communication écrite structurée)

L'activité des accueillis permettra à terme d'alimenter et d'enrichir une base de données qui servira au développement d'un centre de ressources.

c) Le public visé

Un questionnaire de motivation a été distribué aux accueillis de l'association. A ce jour, 25 personnes, sur un total de 150, ont bien voulu répondre et les résultats sont à bien des égards encourageants. 100% des interrogés se déclarent intéressés par le projet d'atelier multimédia. 60% ont déjà des connaissances en informatique. 16% connaissent l'internet et l'ont déjà utilisé. Entre 50 et 60% des interrogés considèrent l'internet comme un outil de recherche d'information (emploi, santé, actualité, culture, logement) et de communication (courriels). Enfin 60% estiment que l'utilisation de l'internet n'est pas compliquée.

Le résultat de cette enquête mérite bien entendu d'être enrichi. Il s'agit par ailleurs d'évaluer la réalité des comportements, mais il semble bien que ce projet suscite un intérêt évident. Il confirme notre hypothèse sur l'égalité d'accès à l'information.

d) Prérequis techniques

Le projet d'atelier nécessite la mise en place dans une salle dédiée de six postes informatiques de type PC, de packs logiciels adaptés et d'un accès haut débit à l'internet. L'investissement informatique initial nécessaire est estimé à 10 000 €, auxquels il convient d'ajouter les abonnements ADSL ainsi que l'aménagement des locaux.

8.4.2.6.1.3 Le centre de ressources multimédias

La capitalisation des recherches développées dans les ateliers devrait permettre de constituer rapidement une base de données Internet directement utilisable par les usagers de Jéricho. La notion d'usagers marque l'intégration du concept de service d'information à usage public. Il s'agit en effet de créer un espace

informationnel qui permettra à Jéricho (employés, bénévoles et accueillis), mais également aux associations partenaires, d'acquérir une autonomie d'accès à l'information. En termes de gestion, cette autonomie devrait se traduire par une efficacité accrue dans la résolution de problèmes informationnels sociaux et administratifs.

8.4.2.6.1.4 Méthodologie

Reprenant l'approche d'accompagnement adapté, développé par Arnodo (2000) en termes de mise en perspective des méthodologies de veille et de pédagogie constructiviste, ce projet comprend une première phase de recherche et de tri des solutions (alimentée par les ateliers) ; en second lieu il s'agit de structurer les solutions à partir de thématiques prédéfinies par l'équipe de direction en fonction des orientations souhaitées.

Des « bookmarks » seront ainsi constitués, ils permettront de capitaliser le résultat des recherches. A terme, il est possible d'envisager la création d'un portail interne d'accès à l'information sur l'internet (borne multimédia) puis, dans un futur proche, la création d'un site Internet préfigurant un futur réseau des Maisons de la Solidarité.

8.4.2.6.1.5 Bilan

Le partenariat entre le laboratoire LePont et l'association Les amis de Jéricho comprend deux axes :

- un axe de soutien pédagogique au profit de l'animatrice de l'association. A l'occasion de son examen de BEATEP¹²³, une expérience d'animation est conduite au mois de juillet 2002 au sein de la cellule Epices. Un thème d'animation est défini et présenté à un groupe de six SDF volontaires, répartis en trois binômes. Il s'agit d'organiser une journée de loisirs dans les Gorges du Verdon. La démarche consiste à collecter des informations sur l'itinéraire le plus approprié, la location de canoës au prix le plus avantageux et les modalités de visite du village de Moustiers-Sainte-Marie. L'expérience dure une heure trente et se solde par une restitution orale collective et la constitution d'un dossier d'objectif qui sera effectivement

¹²³ Brevet d'Etat d'animateur technicien d'éducation populaire

utilisé quelques jours plus tard dans le cadre d'un voyage organisé. Au terme de cette expérience, nous pouvons noter que l'illettrisme n'est pas un obstacle à l'appropriation des méthodes et des outils de recherche d'information sur Internet.

- un axe de soutien technique qui consiste à déterminer l'équipement nécessaire et à assurer le transfert des méthodologies de collecte et de traitement de l'information à partir des outils disponibles gratuitement sur l'internet.

Au bilan, l'association a obtenu une aide de 15000€ de la Fondation Vivendi, somme allouée à l'achat des matériels (PC, onduleur) et des logiciels ainsi qu'à l'aménagement des locaux (réfection, sécurisation, climatisation ameublement). La mise en œuvre opérationnelle a débuté mi-novembre 2002.

Ce projet représente, en regard du faible investissement nécessaire, une réelle opportunité de réconciliation entre des citoyens marginalisés et leur société. Nous pouvons mesurer l'enthousiasme et l'intérêt du public concerné pour les technologies de l'information et de la communication, non dans une logique de loisir mais bien dans une logique d'appropriation d'outils informationnels et d'accès à la connaissance. Les technologies semblent pouvoir offrir les moyens, d'une gestion autonome de problématiques informationnelles par un public habituellement en état de dépendance sociale.

La figure n° 30 permet d'évaluer la progression de l'association au terme de cinq mois d'accompagnement expérimental. Les unités soulignées sont celles qui ont fait l'objet d'une appropriation par l'animatrice.

Cette expérience montre l'intérêt du premier niveau d'acculturation à l'intelligence informationnelle pour une organisation de type associatif. Selon ses besoins, l'association peut se maintenir à ce stade ou évoluer vers le niveau supérieur. Ainsi, dans un contexte général de resserrement des subventions allouées aux associations par les pouvoirs publics, il peut devenir intéressant de se positionner dans un champ plus concurrentiel, rendant nécessaire l'évolution de l'organisation vers un niveau d'intelligence opérationnelle.

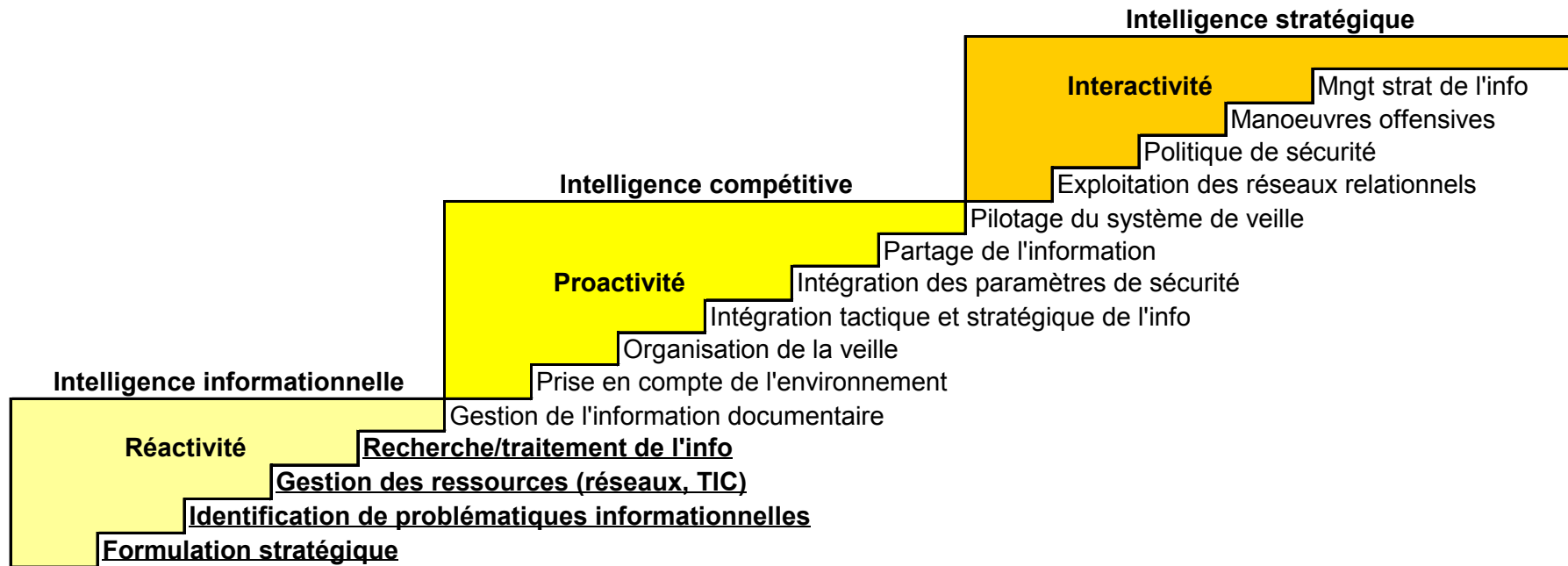


Figure 30 : bilan de l'évolution de l'association Les Amis de Jéricho

8.4.2.6.2 Le projet Macap

L'entreprise Macap est une Pme du secteur manufacturier qui fabrique des pavillons et des articles publicitaires par impression numérique sur tissus. Créée il y a 35 ans par Mr de Ricard père, elle est actuellement dirigée par son fils Laurent.

8.4.2.6.2.1 Profil Dirigeant/Entreprise

Laurent de Ricard est jeune (38 ans), il a fait des études de gestion des entreprises à l'université et à obtenu une maîtrise de commerce aux Etats-Unis. Il est ouvert, éprouve une passion et des ambitions pour son affaire. Il se comporte en entrepreneur actif, voire proactif, s'intéressant notamment à l'évolution ou à l'innovation technologique, révélant une prédisposition pour la veille technologique. Ainsi n'hésite-t-il pas à investir 500 K€ dans l'achat de cinq machines à impression numérique qui lui donnent un avantage concurrentiel par rapport à la technique de sérigraphie généralement adoptée par ses concurrents français. Il participe ou visite régulièrement des salons professionnels en Europe (Milan, Paris, Madrid), montrant un réel intérêt et de la curiosité pour son secteur d'activité.

L'entreprise est gérée en relation directe avec le personnel, la communication est peu formalisée, les ordres circulent oralement et chacun possède un champ d'action défini. De Ricard dirige en capitaine et s'adjoit les services d'un directeur marketing en qui il semble avoir confiance, au point de lui déléguer certaines tâches. Précisons toutefois que la délégation est ressentie comme une difficulté à la fois psychologique et méthodologique¹²⁴.

Il éprouve certaines réticences à l'égard des administrations et des organismes consulaires. Ainsi ses contacts avec les PEE¹²⁵ et la CCI sont infructueux en raison, selon lui, de la tarification systématique des services et de la culture bureaucratique de ces organismes.

Notre interlocuteur apprécie le contact direct et le langage simple, les idées concrètes et l'efficacité dans l'action. Il est intuitif, à l'écoute de ses interlocuteurs

¹²⁴ Elle peut néanmoins être envisagée, non sans difficultés compte tenu des habitudes prises, sous forme d'une « rééducation fonctionnelle ».

¹²⁵ Postes d'expansion économiques

qu'il semble jauger par son regard droit, ne leur accordant semble-t-il sa confiance qu'une fois convaincu de leurs compétences. Dès lors l'échange est fructueux et il n'hésite pas à faire part de ses intentions cachées, même s'il conserve toujours, en fin négociateur, une réserve de non-dits.

Globalement, nous pensons que de Ricard présente un profil favorable pour développer son potentiel en intelligence économique.

8.4.2.6.2.2 Historique du projet

En décembre 2001, première rencontre avec Laurent de Ricard, directeur commercial de la société Macap, lors de la manifestation de la Drire et de Toulon Var Technologies sur les nouvelles réalités technologiques dans les entreprises où il est venu témoigner¹²⁶ de son expérience. Philippe Dumas, qui le connaît en tant qu'ancien étudiant, nous présente et nous parlons ensemble du projet Epices. Mr de Ricard est intéressé et nous convenons d'un futur contact en vue de mettre en place un éventuel partenariat.

Début janvier, nous reprenons contact pour un rendez-vous au laboratoire. Mr de Ricard nous rend visite le 23/01/02 et nous lui présentons le projet, les méthodes et les outils disponibles. Un rapide tour d'horizon des possibilités en matière de veille concurrentielle, technologique et commerciale suffit à le convaincre. Les perspectives envisageables lui « *donnent des idées* ¹²⁷ » et font émerger un besoin d'informations auquel nous pouvons répondre. L'adéquation entre ses besoins et nos capacités nous amène à parler naturellement de partenariat. Je lui expose notre méthodologie : mise en place d'un stagiaire de Licence Pro dont l'objectif sera d'établir un dossier de veille au profit de Macap avec le soutien technique de la cellule Epices. Il l'accepte.

Le 31/01/02 visite de l'équipe Epices sur le site de la société pour une première réunion opérationnelle. Notre objectif est d'effectuer un diagnostic sommaire des intentions stratégiques de de Ricard. Notre interlocuteur n'a pas une vision formelle de la stratégie de son entreprise. En revanche, et cela confirme les

¹²⁶ Cette participation de de Ricard à une manifestation de ce genre est symptomatique de son ouverture et de l'intérêt qu'il porte aux technologies. Il faut en tenir compte dans l'appréciation de notre expérience.

¹²⁷ Terme employé par notre interlocuteur

hypothèses émises au chapitre 6, il a une vision et des ambitions stratégiques qu'il ne parvient pas à exprimer spontanément. C'est donc au terme d'un travail de « maïeutique » que nous obtenons un ensemble de données à partir desquelles nous pouvons engager un travail d'identification et d'expression des besoins. L'entretien se déroule dans son bureau en présence de son directeur marketing.

8.4.2.6.2.3 Orientations stratégiques

Macap développe trois segments d'activité (Revendeurs, Collectivité territoriales, « B to B »). Le marché national semble bien maîtrisé, notamment sur le segment des collectivités territoriales. Le marché européen est plutôt orienté « B to B », toutefois Macap maintient sa croissance sur le segment des revendeurs, notamment en Grande Bretagne, Allemagne, Norvège et en Suisse.

La vision stratégique de de Ricard repose sur un axe de développement commercial et sur un axe de production.

a- Orientations commerciales

La stratégie de développement vise le marché nord américain avec la création, début 2002, d'une filiale aux Etats-Unis et la mise oeuvre d'un site internet. L'objectif est de pénétrer le marché US avec des produits sur mesure (communication, événementiel, promotionnel).

Outre le lien affectif qu'il entretient avec les Etats-Unis, le fait que les Américains utilisent peu de banderoles comme signalétique est considéré par de Ricard comme une opportunité d'ouverture de marchés. Son analyse repose sur sa capacité à produire de la signalétique événementielle sur mesure dans des délais très brefs (500 banderoles expédiés en 48 heures), à partir d'une image numérisée envoyée par courriel à partir du site internet de l'entreprise.

La stratégie de pénétration du marché US peut se résumer ainsi :

- Américanisation du nom de la société
- Inscription à la chambre de commerce et d'industrie de Seattle et participation, à cette occasion, à une réception rassemblant près de 2000 chefs d'entreprises.

- Publipostage auprès des entreprises rencontrées à cette réception afin de leur faire connaître le site internet de la société.
- Participation en tant qu'exposant à un salon américain, réunissant les entreprises spécialisées dans le domaine de l'affichage promotionnel.

Un site internet existe depuis 1998 comme vitrine de la société Macap. La pénétration du marché américain a conduit l'entreprise à reconstruire son site afin de l'adapter à son évolution. De Ricard a fait appel à un professionnel pour construire son nouveau site et il envisage à présent de créer une boutique en ligne destinée au segment des collectivités territoriales.

b- L'orientation de production

Macap travaille à partir de technologies d'impression numérique qui sont plus coûteuses que l'impression sérigraphique traditionnelle, mais plus adaptée aux productions personnalisées (temps de réponse, délais de production). La technique d'impression est particulière puisqu'il s'agit d'imprimer simultanément les deux faces du tissu.

Le mécanisme de production est basé sur le schéma représenté par la figure n°31. Le système fonctionne à partir d'un réseau intranet sur lequel repose l'ensemble de l'activité courante de l'entreprise (gestion de la production, des stocks, des commandes, comptabilité et CAO).

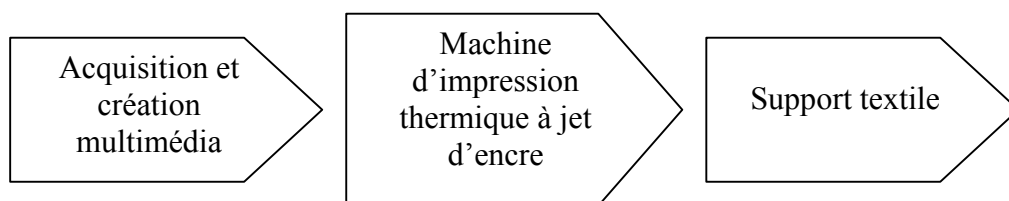


Figure 31: Schéma de production d'une impression textile numérique

Notre entretien permet de recenser les problématiques de production suivantes :

- Macap ne semble pas rencontrer de problème particulier avec les logiciels de CAO dans la phase d'acquisition et de création multimédia.

- Les machines d'impression sont en revanche jugées trop lentes (5 à 6 m²/h) et la largeur d'impression est limitée à 1,5 m.
- Il n'existe, à leur connaissance, que deux producteurs de technologies d'impression numérique qui se partagent un marché via des réseaux de distributeurs, ce qui induit des coûts élevés. Le marché des machines est saturé dans un domaine où l'on compte seulement trois mille clients potentiels. Cela entraîne une politique tarifaire élevée au niveau de la distribution des machines.
- Les têtes d'impression manquent de fiabilité, elles s'obstruent facilement et sans préavis.
- L'encre est très coûteuse, elle doit être conservée au frais en raison de ses origines organiques et sa composition est un secret de fabrication. Macap consomme 1000 cartouches de 0,5l par an à raison de 100 € l'unité. Le fournisseur officiel est américain mais les circuits de distribution sont exagérément démultipliés. Selon de Ricard, il existe une société suisse susceptible de fournir une encre similaire.
- Le support textile est stable et jugé peu coûteux, il s'agit d'une maille 100% polyester ajourée.

c- Les stratégies concurrentielles

L'analyse de de Ricard au niveau national fait apparaître des stratégies basées sur les coûts. Ainsi la guerre des tarifs impose de réduire les coûts de production. Le marché américain impose de son côté de répondre dans les meilleurs délais à la demande de produits personnalisés innovants et de qualité. Les clients américains apprécient leurs fournisseurs plus à leur compétence qu'au coût de leurs produits.

En résumé, il s'agit pour Macap de:

- Réduire les coûts de production en jouant sur le coût induit des machines et de l'encre
- Augmenter la capacité de production par la vitesse d'impression
- Optimiser la production par la fiabilité des têtes

d- Facteurs clés de succès

Ils peuvent être identifiés à différents niveaux :

- Réduction des coûts

- Raccourcir les circuits de distribution
- Trouver une encre moins chère et plus facile à stocker
- Trouver des machines moins coûteuses et plus efficaces

- Optimisation de la production

- Accéder à une technologie plus fiable et plus rapide. Cette technologie peut intervenir au niveau de la conception de la machine, de la vitesse d'éjection et de la qualité de l'encre. de Ricard évoque une possible technologie d'impression « piézo » (a priori pour piézoélectrique) mais il n'a pas connaissance de ce type de machines sur le marché.
- Faire évoluer l'organisation afin d'utiliser les machines de manière optimale (3/8)

- Pénétration du marché US

- Connaissance du marché (distributeurs, concurrents, clients)
- Faire valoir des compétences et production de qualité

8.4.2.6.2.4 La problématique informationnelle de Macap

L'analyse stratégique sommaire à laquelle nous nous livrons en compagnie de de Ricard et de son directeur marketing fait naturellement émerger un certain nombre d'interrogations. La liberté de ton employée au cours de cet entretien, et l'intérêt que nous portons à l'entreprise, facilitent l'instauration d'une dynamique de groupe. Nous sommes dans une situation de mise en synergie et d'intelligence collective. De Ricard n'hésite pas à exposer ses propres interrogations que nous interprétons et traduisons en expression de besoins informationnels. Voici une synthèse des besoins en information que nous transformons en axes de recherche d'information résumés dans le tableau n°33:

<i>Le marché des Etats-Unis</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Les clients potentiels - Les fournisseurs du marché américain - Mécanismes et circuits de distribution - Facteurs culturels clés pour pénétrer le marché américain - Procédés de fabrication chez les concurrents
<i>Internet</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Identification et analyse des sites concurrents nationaux et internationaux - Les boutiques en lignes sur les sites concurrents - Pratiques tarifaires - Avantages et rentabilité de la vente en ligne (part du chiffre d'affaire, retour sur investissement)
<i>Production</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Les fournisseurs de machine d'impression numérique - Les fournisseurs et circuits de distribution d'encre - Les technologies d'impression numérique : <ul style="list-style-type: none"> - évolution conceptuelle des machines - évolution des vitesses d'impression

Tableau 33: Les besoins d'information de la société Macap

L'expérience à laquelle nous nous sommes livrés permet de conclure qu'il est possible de formaliser une vision stratégique et de la traduire en termes de problématique informationnelle. Elle montre également que le dirigeant de l'entreprise Macap est potentiellement demandeur d'information mais qu'il ne sait pas formuler sa demande faute d'une perception des solutions possibles au niveau de la méthodologie et des techniques de recherche et de traitement.

8.4.2.6.2.5 La sensibilisation du dirigeant de Macap

Nous organisons une séance de sensibilisation au terme de laquelle Laurent de Ricard sera en mesure de bien comprendre notre méthode de travail. Elle a lieu en présence de son directeur marketing. Nous leur présentons un pré-dossier sur le salon de Chicago auquel de Ricard doit se rendre en avril. Il peut y découvrir par avance une fiche de veille de l'un des exposants mais nous réservons la suite de ce travail au stagiaire qu'il accueillera à la fin du mois de mars.

Nous lui faisons ensuite une démonstration de Mathéo en lui suggérant de chercher des brevets à partir de mots clés que nous définissons ensemble. Nous découvrons ainsi que l'un de ses concurrents, contre toute attente et à la grande surprise de de Ricard, a déposé des brevets internationaux sur un procédé dont il est tributaire. A cette occasion, il s'aperçoit également que les Chinois sont les plus gros déposants de brevets dans son secteur d'activité.

Cette expérience lui permet de prendre conscience d'une menace concurrentielle qu'il ne soupçonnait pas et du fait qu'il avait jusqu'à présent sous-estimé son ou ses concurrents.

La sensibilisation de de Ricard à la sécurité de l'information ne semble pas nécessaire, du moins dans un premier temps. Nous constatons en effet que l'intranet de son entreprise est physiquement séparé de l'internet et que les ordinateurs sont équipés d'antivirus et d'un firewall. Cette première approche illustre la sensibilité et la conscience de de Ricard pour les enjeux de sécurité. A terme, il est prévu d'effectuer un diagnostic de sécurité dans le cadre de l'expérimentation d'un outil que nous développons au sein du laboratoire LePont (Bulinge, 2002).

8.4.2.6.2.5 Mise en place d'un dispositif de veille dans l'entreprise Macap

a- L'équipe de veille

Elle est composée du responsable marketing, chargé de superviser le déroulement du stage et de Sylvain, stagiaire de la licence professionnelle chargé de mettre en œuvre et de formaliser le projet en liaison avec l'équipe de soutien technique de la cellule Epices, au sein de laquelle nous employons deux étudiants de sa promotion.

b- Les moyens

Macap met à disposition un PC avec accès Internet par ligne Numéris. Un diagnostic technique est effectué par LePont pour évaluer et mettre en place des logiciels (moteurs et métamoteurs de recherche) dont la maîtrise est indispensable à l'acquisition du niveau 1 (intelligence informationnelle).

La cellule Epices met ses moyens matériels à disposition pour un soutien pédagogique et technique.

c- Le rôle de la cellule Epices

Le rôle de la cellule est d'accompagner le projet de veille de la société Macap pendant la durée du stage de licence professionnelle, de mars à juillet. Cet accompagnement comprend :

- une formation à la méthodologie et aux outils pour les opérateurs de veille,

- un soutien pédagogique permanent au sein de la cellule afin d'assurer une qualité de travail apte à satisfaire les exigences d'une prestation de conseil.

Nous convenons d'accompagner le stagiaire dans les premiers jours de sa démarche. Nous le recevons au sein de la cellule afin de lui expliquer notre méthode de travail et lui donner les consignes de stage. Il ignore que nous avons déjà préparé un dossier de veille pour le cas où il ne parviendrait pas à ses fins. Ce dossier, constitué à partir du besoin d'information que nous avons formulé précédemment, contient une grande part des solutions à la problématique de Macap. Nous ne la transmettons pas à de Ricard afin de ne pas fausser l'expérience en cours. En revanche, nous confions à Sylvain un pré-dossier concernant le salon de Chicago auquel doit se rendre son patron le mois suivant et qu'il se charge de compléter en priorité.

d- L'approche managériale au sein du dispositif

Laurent de Ricard ne pilote pas directement le projet de veille au sein de l'entreprise, en raison de ses nombreuses activités extérieures. Il donne ses directives sous forme de question directement adressée au veilleur : « *Peux-tu me trouver de l'information sur le thème de l'impression numérique ?* »

Il laisse ainsi une grande liberté d'action à son stagiaire et mesure le travail accompli environ une fois par semaine au cours d'entretiens informels avec son veilleur.

8.4.2.6.2.6 Synthèse de l'opération de veille au sein de Macap

Après une période d'adaptation, au cours de laquelle nous le mettons en condition, Sylvain fait un premier tour d'horizon des outils à sa disposition. Notre choix de ne pas imposer des solutions coûteuses à nos partenaires nous conduit à rechercher des solutions type « open source », c'est à dire disponible gratuitement sur l'internet. L'identification et la mise en place de ces outils sont effectuées conjointement avec l'équipe de stagiaires d'Epices.

Le choix des stagiaires se porte sur les outils de type annuaires (Yahoo), Moteurs et métamoteurs de recherche (Altavista, Copernic en version gratuite), les aspirateurs de sites (Memoweb) et les outils d'analyse de sites disponibles sur les

sites spécialisés¹²⁸. Les outils de la cellule sont mis à la disposition du veilleur-stagiaire de Macap mais en dehors d'une recherche de brevet déjà effectuée par nos soins, il n'aura pas besoin de s'en servir.

L'expérience Macap est l'occasion pour nous de mesurer le degré d'appropriation du concept par les étudiants à l'issue du cours dispensé en licence. Il apparaît que la durée de la formation n'est pas suffisante et qu'elle ne permet pas aux étudiants de maîtriser les technologies disponibles sur l'internet. Nous comptons toutefois sur l'intelligence collective pour combler les lacunes et, de fait, nous constatons l'émergence d'une dynamique apprenante et d'une synergie de compétences au sein du groupe. Il est ainsi courant de voir les stagiaires, après leur journée de travail, se réunir au sein de la cellule et y collaborer à des problématiques collectives (construction des bases de données, apprentissage d'un outil, échange de trucs et d'astuces).

Il faut compter un mois pour que nos stagiaires éprouvent le besoin d'adopter une méthodologie de travail, en dépit des cours et des conseils et recommandations que nous prodiguons dès le début du stage. En matière de recherche d'information sur l'internet, nous décidons d'utiliser la méthodologie de Samier et Sandoval (1999) qui nous paraît la plus adaptée à notre problématique : simplicité, efficacité, gratuité.

Le bilan de la mission de veille au sein de Macap peut être résumé dans le tableau n°34. Les résultats ne sont pas développés, ils font l'objet d'un rapport confidentiel au profit de la société Macap et de la cellule Epices.

Objectif de veille	Description de la tâche	Résultats
<i>Image de l'entreprise</i>	<i>Réaliser une analyse du site de l'Macap</i>	<i>Propositions d'amélioration du référencement du site</i>
<i>Concurrence nationale</i>	<i>Identifier les concurrents et notamment ceux qui disposent d'un site internet</i>	<i>213 entreprises sélectionnées, 23 retenues, 14 concurrents réels identifiés dont 5 disposent d'un site. Fiches d'analyse concurrents: - analyse financière - analyse/évaluation des sites - analyse des produits - synthèse comparative</i>
<i>Concurrence européenne et asiatique</i>	<i>Etude des sociétés concurrentes en Europe et en Asie</i>	<i>Identification des entreprises concurrentes (fabricants de banderoles ou sérigraphie sur tissus) : Allemagne, Belgique,</i>

¹²⁸ www.abondance.com; www.referencement2000.com.

		Norvège, Italie, Danemark, Espagne, Finlande, Béla rus, Bulgarie, Croatie, Estonie, Kazakhstan, Lettonie, Lituanie, Moldavie, Ouzbékistan, Pologne, République tchèque, Roumanie, Russie, Slovaquie, Slovénie, Ukraine, Yougoslavie Chine, Philippines, Singapour, Corée du Sud, Thaïlande...
Concurrence américaine	Etude des sociétés américaines concurrentes	64 entreprises identifiées sur l'internet (49 fabricants, dont 27 utilisent l'impression numérique, 15 revendeurs) Mise à disposition du dossier à la société commerciale de Macap à Seattle
Salon GlobalShow- Chicago	Recenser les exposants ayant une activité proche de celle de Macap	Dossier d'étude des sites internet, des produits, organisation et méthodes. 4 entreprises seulement proposent le drapeau comme support publicitaire
Veille technologique	- Rechercher des informations sur l'impression numérique (nouvelautés, vitesse d'impression, fabricants, encres) - Identifier les salons professionnels, les forums et tous lieux d'échange sur le thème de l'impression numérique textile	-Identification de plusieurs fabricants d'encre -Identification de plusieurs fabricants de machines -Identification de machines plus performantes (vitesse et qualité d'impression) et notamment confirmation de l'existence de machines utilisant la technologie Piézoélectrique - Connaissance des évolutions technologiques futures (vitesses d'impression, limites techniques) - Recensement de deux autres salons professionnels.

Tableau 34: Bilan de la mission de veille au sein de la société Macap

Le principe de ce stage étant de donner à Macap les moyens de pérenniser cette expérience, un dossier de capitalisation des connaissances est élaboré selon deux axes :

- un axe méthodologique dans lequel le stagiaire consigne par écrit le détail des procédures, méthodes et outils (y compris leur mode d'emploi) ; ce dossier peut ainsi être repris en son absence par une personne disposant d'un niveau élémentaire d'intelligence informationnelle (niveau 1) ;
- un axe de veille où il établit une synthèse des résultats de recherche et de traitement des informations. Ces résultats sont consignés dans une base de données environnementale, développée sous Access par les stagiaires eux-mêmes et qui sera accessible en lecture sur l'intranet.

8.4.2.6.2.7 Bilan du projet Macap

La première phase de l'opération vise le développement de l'intelligence informationnelle de l'entreprise Macap, autrement dit de sa capacité à résoudre des problématiques informationnelles simples. Cette phase est relativement courte du fait de la culture technologique de l'entreprise. Les phases de sensibilisation du chef d'entreprise, d'audit et d'expression des besoins en informations opérationnelles sont rapidement bouclées. Nous pouvons donc atteindre rapidement le niveau 2 du processus incrémental. Cette phase dite d'intelligence opérationnelle, dont nous avons vu qu'elle peut être requalifiée au niveau des entreprises d'« intelligence compétitive » du fait de son orientation concurrentielle très marquée.

Au terme de cette mission de veille, Laurent de Ricard fait l'acquisition de deux machines d'impression à technologie piézoélectrique dont la vitesse d'impression est de 20 m² par heure, soit le triple de ses machines actuelles. Cette technologie lui fera en outre économiser les coûteuses têtes d'impression qu'il n'aura plus désormais à changer. Il a également identifié une machine innovante qui devrait permettre, d'ici fin 2002, d'intégrer entièrement la chaîne d'impression et de fabrication des drapeaux.

Au fil des entretiens que nous avons, et après le tour d'horizon des organisations internationales, notamment américaines, les idées nouvelles émergent dans son esprit : stratégie d'intégration dans le domaine de la conception artistique des produits, réorganisation de la production par l'adoption d'un régime en 3/8.

Ces échanges constructifs nous permettent d'identifier une démarche d'intelligence collective, en ce sens nous pouvons affirmer que l'expérience est un succès. La réaction globale de Laurent de Ricard est un sentiment de satisfaction et il se dit prêt à recommencer l'opération en 2003.

L'excellent travail fourni par le stagiaire de Macap lui a permis d'obtenir un contrat de deux mois afin de poursuivre son travail de veille et de construction de la base de données environnementale. Toutefois, Macap ne pérennisera pas cet emploi, faute d'un besoin de veilleur à plein temps. C'est un des axes de réflexion émergeant de cette expérience : l'idée consisterait à créer soit des emplois à temps

partagé, soit des postes d'intérim pour des missions régulières mais non permanentes.

Après six mois d'expérimentation, dont trois mois de stage à plein temps au sein de l'entreprise Macap, nous pouvons dresser un premier bilan d'ordre opérationnel très positif. Il semble néanmoins prématuré d'analyser l'expérience Macap en termes d'appropriation du concept d'intelligence économique. Laurent de Ricard est conscient de son avantage concurrentiel et de l'ouverture que lui a procuré cette expérience, dans un secteur où l'évolution technologique semble soudain s'accélérer, aux dépens de ses concurrents les moins informés. Il est cependant trop tôt pour évaluer l'impact de cette expérience au niveau de l'entreprise ou pour conclure à une acculturation des acteurs, même si l'esprit « veille » nouvellement expérimenté chez Macap fait l'objet d'un essaimage au profit de l'entreprise du frère de Laurent de Ricard.

La figure n°32 montre l'évolution de l'entreprise après six mois d'accompagnement. On notera qu'il reste un palier important à franchir, celui du partage de l'information au sein de l'entreprise. Au mois d'octobre, Laurent de Ricard évoquait clairement l'idée d'une possible délégation de ses pouvoirs en interne, cela nous permet de penser qu'à terme, il franchira ce cap difficile.

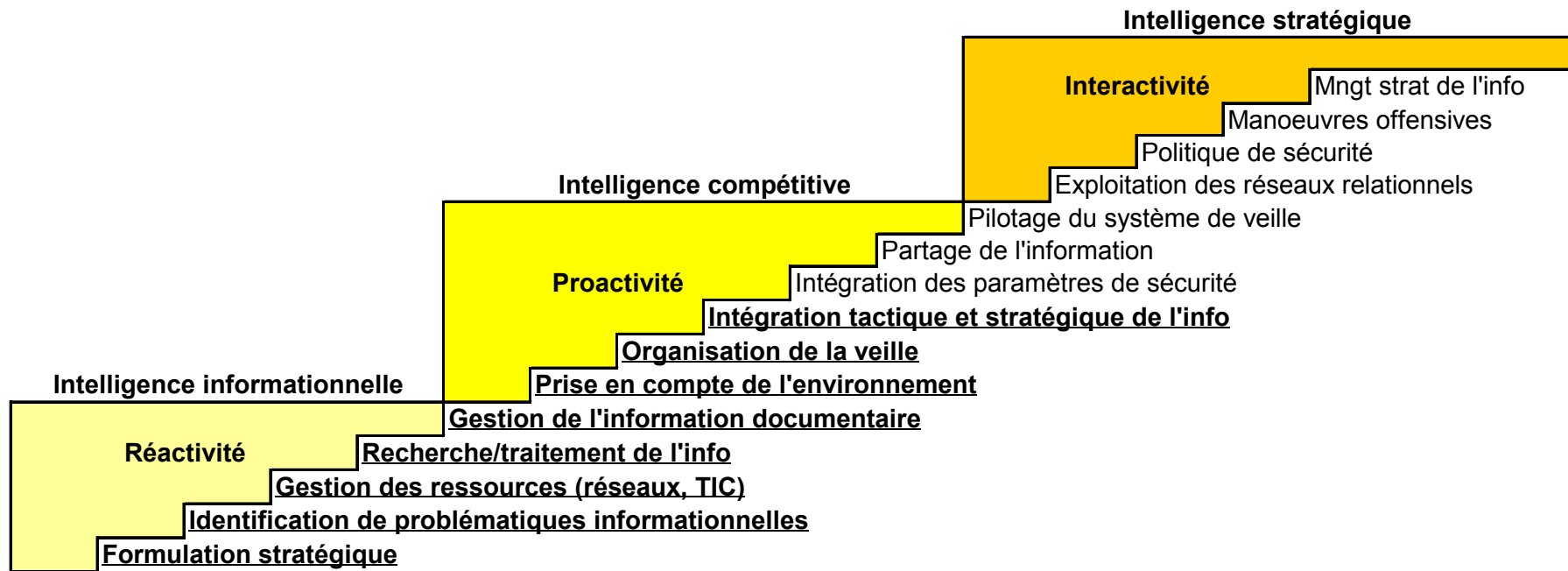


Figure 32 : Evolution de l'entreprise Macap après six mois d'accompagnement

8.4.2.6.2.8 Bilan de la phase expérimentale d'Epices

La phase expérimentale d'Epices se terminera début 2003 par la mise en service d'un site internet et l'expérimentation d'un enseignement orienté « outils » en licence professionnelle. Il s'agit de mettre en place les outils de travail collaboratif ainsi que des outils d'analyse cartographique de type Wordmapper afin d'imprégner les étudiants d'une culture technologique plus poussée. Cela suppose néanmoins des prérequis en matière d'intelligence informationnelle dans la mesure où nous ne disposons que de peu de temps pour atteindre nos objectifs d'enseignement. Il s'agit par conséquent d'optimiser le contenu et les méthodes d'enseignement. Nous orientons ainsi vers une méthode de découverte autonome des connaissances qui seront disponibles sur le site du centre de ressources d'Epices et à partir desquelles nous pourrions développer des études de cas sur la base d'un travail collectif.

La construction de la base de données a été assurée par les stagiaires de la cellule à partir d'un cahier des charges élaboré collectivement. Les corpus sont en cours de constitution : la bibliothèque comprend actuellement 120 ouvrages et nous disposons d'une centaine d'articles scientifiques et professionnels.

Dans les deux dernières années, plus de deux cents étudiants, cadres et chefs d'entreprises ont été formés ou sensibilisés à l'intelligence économique.

Au stade actuel de son développement, nous pouvons avancer qu'Epices tient ses objectifs. Cela s'est traduit en juin 2002 par une allocation supplémentaire de 50 k€ au titre du Pôle technologique de l'université de Toulon et du Var. Ce budget devrait permettre le développement d'un outil intégrateur dédié à la recherche et au traitement techniques multisources et adapté, par son coût et sa simplicité, aussi bien aux Pme qu'aux grandes entreprises. Enfin, l'embauche d'un assistant de projet à mi-temps constitue un premier pas vers la validation d'un poste de médiateur chargé de l'animation du réseau de veille de l'université de Toulon.

9 Conclusion générale

9.1 Rappel du contexte et cheminement de la recherche

En inscrivant ce travail de recherche dans le contexte de la société de l'information, nous avons voulu mettre en évidence le constat d'un déficit culturel des petites et moyennes entreprises face aux problématiques informationnelles auxquelles elles se trouvent confrontées quotidiennement.

En premier lieu, nous avons montré que les discours idéalistes sur la société de l'information cachent une réalité d'ordre économique que certains auteurs n'hésitent pas à décrire comme une véritable guerre. Tout en nuancant ces propos, nous avons établi que l'information comporte des risques dès lors qu'elle n'est pas l'expression systématique d'une vérité. Pire, nous avons souligné les vulnérabilités inhérentes à un usage inconsidéré de l'information, en décrivant les risques de manipulation et de désinformation. Nous en avons conclu à la nécessité pour les individus et pour les organisations d'adopter une attitude de vigilance dont nous avons défini les contours à travers le concept d'autonomie informationnelle.

Puis nous avons présenté l'intelligence économique comme un concept susceptible d'apporter une solution globale à la question de l'autonomie informationnelle. En postulant que l'intelligence économique est le fruit d'une évolution dont une grande partie trouve son origine dans le renseignement, il nous a semblé indispensable, dans la perspective d'une meilleure compréhension de la méthodologie et des enjeux, d'étudier en profondeur le renseignement, tant dans ses aspects conceptuels, fonctionnels, que culturels. Nous avons notamment montré l'importance de ce dernier facteur dans une perspective d'appropriation et d'usage par les décideurs de la fonction renseignement.

Par la suite, nous avons étudié le concept de veille et montré l'origine « militaire » des théories qui la fondent. Au-delà de cet héritage « historique », nous avons souligné qu'en France, la veille a évolué grâce à un apport universitaire et scientifique très riche, principalement marqué par deux courants issus des

sciences de gestion et des sciences de l'information et de la communication. L'étude du concept de veille a cependant révélé ses limites opérationnelles. Alors que la veille ne prévoit que l'activité de recherche et le traitement d'informations, dont nous avons souligné le tropisme technologique lié à l'usage généralisé de l'internet, la fonction renseignement s'articule autour de trois activités qui sont la recherche d'information relatives à l'environnement, la protection des systèmes et de l'organisation face à cet environnement, ainsi que les actions offensives et défensives qui en découlent. Nous avons alors souligné la nécessité d'une évolution de la veille vers un concept plus apte à fournir des solutions informationnelles dynamiques aux décideurs.

L'intelligence économique apparaît ainsi comme une fertilisation croisée du concept de veille, en tant que dispositif de recherche et de traitement d'information, et du renseignement, en tant que « système expert » d'aide à l'action stratégique. Mais nous avons montré que l'intelligence économique est plus encore que cela : en s'intégrant à tous les échelons décisionnels, elle représente certes un ensemble de techniques et de compétences, mais elle est avant tout un état d'esprit, tel qu'on le retrouve dans l'acception polysémique du terme « intelligence ».

Dès lors, nous avons évoqué le caractère systémique de l'intelligence économique en tant qu'ensemble multidimensionnel complexe. Nous en avons conclu à l'impossibilité de donner une définition précise à un concept dont la modélisation nécessiterait une approche de type holographique. A partir de cette « typologie dimensionnelle » de l'intelligence économique, nous avons cependant élaboré une grille d'analyse des pratiques d'intelligence économique en entreprises.

En nous basant sur des enquêtes conduites dans le cadre de recherches sur les pratiques d'IE en entreprises, nous avons établi une synthèse des pratiques des grandes entreprises et des Pme. Les données analysées nous ont permis de confirmer l'hypothèse selon laquelle l'intelligence économique n'est pas connue des Pme. A la lumière des enquêtes et des travaux de recherche récents, nous avons néanmoins souligné l'existence, chez certaines d'entre elles, de pratiques informationnelles empiriques qui suggèrent des besoins non clairement exprimés.

Toutefois, dans leur grande majorité, les entreprises françaises accusent un certain retard dans la prise de conscience de l'importance de l'information et de la nécessité d'en maîtriser le recueil, le traitement mais également l'usage.

En portant un regard critique sur l'organisation des Pme, et en particulier sur leurs dirigeants, nous avons fait apparaître un certain nombre de déficits en termes de culture stratégique, technologique, managériale ou organisationnelle. Ces déficits constituent des freins, voire des obstacles à l'autonomie informationnelle. Pour autant, cette explication ne nous a pas semblée suffisante. Nous avons alors orienté notre analyse sur la diffusion de l'intelligence économique. Au plan théorique, une étude bibliographique sur l'état de la connaissance en matière d'IE nous a permis de conclure à l'immaturité du concept et, par conséquent, au caractère prématuré de sa diffusion, entre 1994 et 2001, tant au niveau du transfert des connaissances vers les entreprises qu'au niveau de l'enseignement supérieur.

Cette conclusion a été confirmée par l'analyse du système mis en place par les pouvoirs publics, en liaison avec des organismes privés, et qui prévoit notamment l'organisation d'opérations collectives au profit des Pme, que nous avons jugées inadaptées, coûteuses et peu efficaces en termes de pérennisation des pratiques.

Nous avons alors avancé un certain nombre de recommandations au terme desquelles nous avons proposé de revoir les modes de transfert en tenant compte de la réalité culturelle des entreprises françaises et en privilégiant les objectifs à long terme. Nous avons ainsi préconisé la création d'un centre de ressources pédagogiques élaboré à partir des recherches scientifiques dûment validées, en liaison avec les acteurs opérationnels. Ce centre vise à fournir un matériau homogène, fiable et peu coûteux à l'ensemble des acteurs de l'enseignement et de la formation professionnelle.

L'étude de la culture nationale et de la culture des entreprises s'est révélée indispensable pour concevoir un modèle adapté, que nous avons organisé selon un mode incrémental. Nous avons ainsi redéfini l'intelligence économique comme une capacité de résolution de problématiques informationnelles dont nous avons distingué trois niveaux :

- l'intelligence informationnelle qui concerne l'identification et la résolution de problématiques simples de type « information documentaire »;
- l'intelligence opérationnelle qui prévoit la mise en oeuvre d'un dispositif de veille dans le cadre de la dynamique décisionnelle de l'organisation, comprenant notamment un volet « sécurité » des systèmes d'information ;
- l'intelligence stratégique, qui permet à l'organisation d'influencer directement son environnement, à travers une logique de réseau et la maîtrise des méthodologies, des outils et des « philosophies » d'emploi de l'information dans un environnement interactif et complexe.

Nous avons décrit le projet Epices dont l'objectif est d'expérimenter le modèle opérationnel que nous avons construit à partir de notre corpus théorique. Nous avons élargi le champ d'expérimentation aux petites et moyennes organisations, estimant que notre modèle peut s'appliquer à l'ensemble des organisations socio-économiques.

Enfin, nous avons préconisé et mis en oeuvre des programmes d'enseignement dès le premier cycle d'enseignement supérieur afin d'atténuer sensiblement le caractère élitiste de l'intelligence économique entretenu jusqu'à présent dans les formations universitaires.

9.2 Conclusions de l'expérimentation

La mise en place des programmes de formation, dès le premier cycle d'enseignement supérieur, est envisageable sur la base de programmes officiels existants. En deux ans, elle a permis de former ou de sensibiliser plus de deux cents étudiants, chercheurs, patrons ou cadres de Pmo de la région toulonnaise.

Au terme d'une année d'expérimentation, nous pouvons avancer que l'acculturation des Pmo à l'intelligence économique, c'est à dire l'acquisition d'une culture par contact, est possible. Il ressort néanmoins de cette expérimentation que les Pmo sont majoritairement concernées par les deux premiers niveaux, autrement dit que la plupart d'entre elles ont un besoin prioritaire d'accéder à l'intelligence informationnelle, puis, à brève échéance, à l'intelligence opérationnelle ou compétitive. Le troisième niveau, celui de

l'intelligence stratégique, qui met en œuvre des techniques offensives ou défensives complexes, ne semble devoir concerner, à terme, qu'une minorité d'organisations.

L'expérience confirme que l'intelligence économique ne peut être considérée en termes de métier mais bien en termes d'aptitudes. Les Pmo ne pourraient pas, de toute façon, envisager un emploi de veilleur ou d'animateur à plein temps, non seulement parce qu'elles n'ont pas les moyens de le faire, mais également parce que leurs besoins ne le nécessitent pas. En revanche, on peut avancer que le recours régulier aux missions d'intérim ou aux emplois à temps partagé représente une solution adaptée, à condition toutefois que l'entreprise maintienne en interne son autonomie informationnelle.

9.3 Les apports de la recherche

Le présent travail apporte, selon nous, des matériaux théoriques, méthodologiques et opérationnels susceptibles d'orienter d'autres recherches en intelligence économique dans le champ de la complexité.

9.3.1 Apports théoriques

Au niveau théorique, nous pensons avoir apporté un éclaircissement conceptuel entre la notion de veille et celle d'intelligence économique. De même, notre étude sur le renseignement apparaît comme un support théorique et culturel pour toute recherche visant l'enrichissement du concept d'intelligence économique. Nous pensons notamment avoir souligné l'importance du facteur humain dans le processus de construction de l'information et le danger qu'il y aurait à céder au tropisme technologique.

La notion d'espace méta-dimensionnel de l'intelligence économique, tel que nous l'avons envisagée, mériterait à présent d'être approfondie dans la mesure où elle semble ouvrir des perspectives pour la résolution de problématiques complexes.

9.3.2 Apports opérationnels

A partir de notre approche théorique, nous avons développé une grille d'analyse qui permet d'évaluer le niveau d'intelligence économique des organisations. Nous

avons ainsi pu établir, à travers diverses enquêtes et travaux de recherche effectués par d'autres chercheurs, que les pratiques d'intelligences en Pme sont quasi-inexistantes. Cependant, notre grille d'analyse permet de faire ressortir les points forts et les points faibles à partir desquels une entreprise peut envisager de construire son propre modèle d'intelligence économique.

9.3.3 *Apports méthodologiques*

Au niveau méthodologique, notre approche multidimensionnelle et systémique devrait contribuer à reconsidérer les méthodes de transfert des connaissances en vue de les adapter à la nature complexe de la problématique informationnelle.

Le changement culturel est un processus long qui nécessite une approche à la fois large et profonde. C'est pourquoi nous avons insisté sur la nécessité d'enseigner les pratiques d'intelligence économique dès les premiers cycles d'enseignement supérieur.

Notre volonté a été de souligner l'importance de l'approche humaine telle que nous l'avons développée dans le cadre d'une recherche-action. L'acculturation informationnelle, autrement dit le changement de culture par influence directe (interpénétration), ne peut pas être envisagée uniquement dans une perspective d'accompagnement technique. Il est indispensable de mobiliser et d'impliquer l'ensemble des acteurs afin que le transfert culturel s'opère au contact d'un réel état d'esprit. Il s'agit par conséquent d'appliquer sur soi les principes de l'intelligence économique avant toute tentative de transfert.

9.4 Les limites de notre recherche

Il est encore trop tôt pour prétendre que les Pmo ayant fait l'objet d'un transfert pratiqueront durablement les pratiques acquises d'intelligence économique. L'essence même de ce concept ne permet pas de l'affirmer, dans la mesure où un état d'esprit varie en fonction de ce que nous avons appelé le « facteur humain ».

Notre modèle, de même que son expérimentation, supposent, nous l'avons dit, une réelle implication des acteurs. L'intelligence économique peut être considérée comme un idéal possible mais non permanent. Ainsi, nous avons dépensé sans compter notre énergie dans ce projet tout en restant conscients qu'il ne pourrait

être envisagé sans la présence d'une équipe d'animation motivée, expérimentée et compétente. La construction d'un modèle repose sur une part d'imagination et de créativité d'un individu ou d'une équipe. Durant les phases d'élaboration et d'expérimentation, les énergies mobilisées génèrent des comportements et un état d'esprit (autrement dit une intelligence collective) que l'on peut considérer comme des facteurs de réussite mais qu'il est probablement plus difficile de maintenir dans des conditions normales.

Nous sommes conscients de la difficulté de rester objectif lorsqu'on est directement impliqué dans une recherche-action, compte tenu de l'investissement affectif lié à ce type de démarche.

D'autre part, la création d'un centre de ressources pédagogiques, à partir d'une collaboration scientifique nationale, nécessitera, de la part des chercheurs, une réelle capacité d'échange et de confrontation. Autrement dit, il s'agira pour les chercheurs d'appliquer à eux-mêmes les principes qui font l'objet de leurs recherches. Nous sommes conscients des difficultés qui nous attendent mais qu'il nous soit néanmoins permis de faire, une fois encore, le pari de l'intelligence.

9.5 Les voies de recherche future

Il nous semble intéressant de poursuivre l'expérimentation que nous avons initiée à travers le projet Epices afin d'évaluer sur le long terme et au niveau régional l'impact culturel de notre démarche. Nous estimons que cinq ans seront encore nécessaires pour disposer d'un ensemble significatif d'acteurs, étudiants et Pmo, susceptibles d'atteindre « naturellement » l'état d'intelligence économique.

Dans le domaine de l'analyse, nous souhaitons pouvoir développer la notion de mise en perspective dynamique de l'information, telle que nous l'avons définie dans cette thèse. En poussant plus avant le raisonnement et par analogie à la détection des trous noirs, nous croyons possible d'identifier un espace cryptique à partir des signaux plus ou moins tangibles émis consciemment ou non par un individu ou un groupe détenteur d'un secret. Cette recherche suggère que nous allions aux limites de l'éthique, avec tout ce que cela comporte en termes de risques. Ainsi nos expérimentations sur le traitement automatique des

informations générées dans les forums de discussion nous ont-t-elles déjà confrontés à des situations particulièrement ambiguës dans ce domaine.

Dans le domaine de la modélisation complexe, l'intelligence économique peut servir de base à une recherche complémentaire qui pourrait notamment déboucher sur une nouvelle approche dans le domaine de la cartographie de l'information. Nous développons à cet égard une étude sur les mécanismes d'information, de coordination et de décision en environnement de sécurité complexe, à travers l'expérience que nous avons acquise dans le contrôle du trafic aérien. Cette étude, transposée au domaine des entreprises, permettra probablement de faire émerger de nouvelles pratiques liées à une culture naissante de l'autonomie informationnelle.

Il nous reste à développer des outils pédagogiques que nous envisageons d'intégrer dans un espace multimédia interactif. La création d'un site internet hébergeant le centre de ressources devrait nous permettre d'expérimenter et de valider en temps réel nos prochains modèles expérimentaux. L'expérience acquise dans le domaine de l'enseignement et au sein des organisations devrait nous permettre de développer des méthodes pédagogiques plus efficaces et en adéquation avec les contraintes d'usage, de temps et d'espace que nous impose désormais la société de l'information.

Notre recherche ne saurait s'arrêter au terme de cette thèse. Au-delà de la conclusion s'ouvre en effet un espace de réflexion et d'action qui, vu d'en haut, devrait apparaître comme le dénouement d'une situation microcosmique mais qui, à l'échelle humaine, nous mobilisera encore pour quelque temps.

10 Bibliographie

- ACFCI (1997), *Livre blanc « Intelligence économique, un engagement stratégique »*, Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie
- Achard P., Bernat J.P. (1998), *L'intelligence économique Mode d'emploi*, Editions ADBS
- Ackoff R. (1974), *Redesigning the Future*, New York, Wiley & Sons
- AFPLANE (1991), *Management stratégique des Pme-Pmi, Guide méthodologique*, Économica
- Aguilar F. (1967), *Scanning the business environment*, Mac Millan, New-York
- Akoun A. (2001), « Rumeur », *Encyclopaedia Universalis*, Dvd-rom version 7
- Al Gore (1994), « Remarks by Vice-President Al Gore », *International Telecommunication Union, Buenos Aires*, 21 mars 1994, <http://www.goelzer.net/telecom/al-gore.html>
- ALA (1989), *Presidential Commission on Information Literacy : final report*. Chicago, American library association.
- Albric J.C. (1999), *Psychologie de la communication, théories et méthodes*, Armand Colin
- Alem J.P. (1987), *L'espionnage, histoire et méthodes*, Lavauzelle
- Alleau R. (2001) , « Associations clandestines et sociétés de mystère », *Encyclopaedia Universalis*, Dvd-rom version 7
- Andrew C., Mitrokhin V. (1999), *The Sword and the Shield, The Mitrokhin Archive and the Secret Story of the KGB*, New York, Basic Books
- Ansoff H.I. (1975), *Managing strategic surprise by response to weak signals. California Management Review*, vol.18, n°2, p 21-33
- Archimbaud J.L., Longeon R., (1999) *Guide de la sécurité des systèmes d'information à l'usage des directeurs*, CNRS, Paris
- Armengaud F. (2001), « Paradigme », *Encyclopaedia Universalis*, Dvd-rom Version 7
- Arnodo J. (2000), « L'intégration des technologies de l'information et de la communication dans les formations d'adultes en situation d'illettrisme : analyse des usages pour un Service d'information stratégique des formations de base (SISFOBASE) », *thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication*, Université d'Aix-Marseille III, 6 juillet 2000
- Aron R. (1965), *Démocratie et totalitarisme*, Gallimard

- Attaman P. (2000), « Veille concurrentielle, intelligence et protection de l'information ». *Actes du colloque* organisé à Paris X par l'SCISS et HEC en avril 2000.
- Aubert N. (1991), « Leadership », *Management, aspects humains et organisationnels*, Aubert et al (1991), PUF Fondamental
- Aubert N., Gruère J.P., Jabes J., Laroche H., Michel S. (1991), *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF Fondamental
- Baltz C., Sutter E., Auboin F. (2002), *Culture de l'information*, www.sha.univ-poitiers.fr
- Bamford J. (1982), *The Puzzle Palace*, Penguin Books, New York, 1983
- Barlette Y., (2002), « La sécurité des informations, quels risques pour quelles entreprises ? », *Actes préliminaires du colloque de recherche du CRIC*, Paris, 27 mai 2002
- Baron G. (1996), « Intelligence économique, objectifs et politiques d'information », *Rapport d'étude et de recherche*, Institut des Hautes Etudes de la Sécurité Intérieure
- Bastide R. (2001a), « Acculturation », *Encyclopaedia Universalis*, Dvd-rom version 7
- Bastide R. (2001b), « Evénement », *Encyclopaedia Universalis*, Dvd-rom version 7
- Bastide R.(2001c) : « Diffusionnisme », *Encyclopaedia Universalis*, Dvd-rom version 7
- Bastide R.(2001d) : « Initiation », *Encyclopaedia Universalis*, Dvd-rom version 7
- Baud J. (1998), *Encyclopédie du renseignement et des services secrets*, Lavauzelle
- Baumard P. (2000), *Analyse stratégique, mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Dunod
- Baumard P.(1991), *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Masson
- Bayad M, Nebenhaus D. (1994), « Recherche sur la GRH en Pme : proposition en vue d'un modèle théorique », *Communication du Vème Congrès de l'AGRH*
- Beaumard P., Harbulot C. (1997), « Perspective historique de l'intelligence économique », *Revue d'intelligence économique*, n°1, mars 1997, p 50-64
- Bergot E. (1986), *11^E Choc*, Paris, Presses de la Cité
- Bernat J.P., Marcon C. (2001), « Cycle de vie et courbe d'apprentissage de produits complexes : le cas des outils coopératifs de management des connaissances », *Actes du colloque Vsst 2001*, Barcelone 15-19 octobre 2001
- Bernhard P. (1998), « Apprendre à maîtriser l'information : des habiletés indispensables dans une société du savoir ». *Éducation et francophonie*, vol. XXVI, no.1, 1998. <http://www.acelf.ca/revue/XXVI-1/articles/09-bernhard.html>

- Bertacchini Y. (2000), Information et veille territoriale : représentation du complexe local et émergence d'un projet d'intelligence territoriale, *Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication*, CRRM, Université d'Aix-Marseille
- Besson B., Possin J.C. (1998), L'audit d'intelligence économique, mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence collective, Dunod
- Besson B., Possin J.C. (2001), Du renseignement à l'intelligence économique, Dunod
- Bonnel A.M., Possamaï C-A., Requin J.(2001), « Attention », *Encyclopaedia Universalis*, Dvd-rom version 7
- Boure R., P. Chaskiel (1994) , « Questions pour un débat », *Sciences de la société* n°33
- Bournois F., Romani P.J. (2000), L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, *Economica*
- Boutin E. (1999), « Le traitement d'une information massive par l'analyse réseau. Méthodes, outils, applications », *Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication*, CRRM, Université d'Aix-Marseille.
- Boutin E. (2000), « Une cellule de veille pour l'université de Toulon et du Var : un outil au service du rapprochement Université – Entreprises », *Actes du colloque* « Premières rencontres des acteurs de la formation technologique d'Europe et d'Amérique latine », La Havane, 17-21 avril 2000
- Brouste P., D. Cotte (1997), « Définition de l'information » , *Les tablettes d'Oubrouk*, n°2, septembre 1997
- Brunet J.P. (1997), « Le langage du secret, des mots pour (ne pas) le dire », *Les cahiers de la sécurité intérieure* n°30
- Buigues P.A. (1985), *Prospective et compétitivité*, Paris, McGraw-Hill
- Bulinge F. (1994), *La culture française du renseignement*, mémoire de DESS en Défense et sécurité, Université de Toulon et du Var
- Bulinge F., (2001), Pme-Pmi et intelligence économique, les difficultés d'un mariage de raison, *Actes du colloque Vsst'2001*, Barcelone, octobre 2001
- Bulinge F. (2002a), « Territoire, TIC et citoyenneté : vers une réduction de la fracture socio-numérique, une approche expérimentale », *Actes du colloque* « TIC et territoires », Saint Raphaël, 10 - 11 mai 2002
- Bulinge F. (2002b), « L'équation de la sécurité, une analyse systémique des vulnérabilités de l'entreprise : vers un outil de gestion des risques », *Actes du colloque de recherche* « Quels risques pour quelles entreprises ? », Paris La Défense, 27 juin 2002
- Burgelin O. (2001), *Acculturation*, Encyclopaedia Universalis, Dvd-rom version 7
- Cantegreil F. (1991), *Vigilance et stratégie*, Paris, Editions Malesherbes
- Carrière J.B. (1990), « La vision stratégique en contexte de Pme : cadre théorique et étude empirique », *RIPme* vol 3, n° 3/4

- Catala P. (1997), Préface à *Ethique et Société*, sous la direction de Raymond Moch, Armand Colin, 1997
- Catinat M., (1998), « La politique communautaire de stimulation de la société de l'information » ;in *L'économie de l'information*, sous la direction de Pascal Petit, La Découverte
- Chaix N., P. Dubost, A. Voisin (1997), « Le renseignement économique : enquête sur un faux débat », *Les cahiers de la sécurité intérieure* n°30, 1997
- Chalian G. (1990) *Anthologie mondiale de la stratégie*, Paris, Robert Laffont.
- Charpentier P.(1997), *Organisation et gestion de l'entreprise*, Nathan
- CICR (1990), « Convention concernant les lois et coutumes de la guerre sur terre, La Haye, 18 octobre 1907 », *Droit international régissant la conduite des hostilités*, Comité international de la Croix-Rouge, Genève
- Colletis-Salles M. (2001), « Les besoins des Pme en information d'intelligence économique : présentation d'une enquête en Midi Pyrénées », *Actes du Colloque VSST2001*, Barcelone, 15-19 octobre 2001
- Contal P. (2002), « Une expérience concrète d'intelligence économique vécue au quotidien », in Levet (2002)
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Le Seuil
- Dan U. (1995), *Mossad 50 ans de guerre secrète*, Paris, Presses de la Cité
- Daninos (1954), *Les carnets du Major Thomson*, cité par Gray T. (1988), « The french » dans *Europeople, a guide to the nations of the European Community*, Mac Donald
- Darpmi (2000), *Intelligence économique, outils et méthodes développés en Pmi*, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie
- Dewerpe A. (1994), *Espion, Anthologie historique du secret d'Etat contemporain*, Gallimard
- Dixon, N.F. (1977), *De l'Incompétence militaire : un essai psychologique*, Paris, Stock
- Dobry M. (1997), « Le renseignement dans les démocraties occidentales », *Les cahiers de la sécurité intérieure*, n°30, 1997
- Dou H. (1995), *Veille technologique et compétitivité, l'intelligence économique au service du développement industriel*, Dunod
- Dou H., Hassanaly P., Quoniam L., La Tela A., (1990), « La veille technologique et information documentaire », *Le Documentaliste*, vol 27, n°3,
- Duchéneaut B. (1996), *Les dirigeants de Pme, Enquête, Chiffres, Analyses pour mieux les connaître*, Maxima
- Dumas P., Bulinge F., Boutin E. (2002), « Ethical dimensions of knowledge management in professional settings », *actes du colloque KM 2002*, Sao Paulo 17 septembre 2002
- Durand D. (1979), *La systémique*, Que sais-je ? n°1795, PUF

- Durandin, G. (1993), *L'information, la désinformation et la réalité*, Paris, Puf
- Escarpit R. (1991), *L'information et la communication, théorie générale*, Hachette
- Esterle A. (2000), « La protection de l'information », in Attaman P., *Veille concurrentielle, intelligence et protection de l'information*. Actes du colloque organisée à Paris X par l'SCISS et HEC en avril 2000.
- Evrard Samuel K (1998), « Les freins à l'intelligence économique dans la culture française », *Revue d'intelligence économique*, n°2, avril 1998
- Faivre M. (1991), « Le renseignement militaire dans la guerre du Golfe », *La guerre du Golfe, Stratégique n°51/52*, 3è et 4è trimestre 1991, Paris, FEDN
- Faligot R., Kauffer R.(1993), *Histoire mondiale du renseignement*, Tome 1, Paris, Laffont
- Faligot R., Kauffer R.(1994), *Histoire mondiale du renseignement*, Tome 2, Paris, Laffont
- Fayet-Scribe S. (2000), *Histoire de la documentation en France. Culture, science et technologie de l'information*. CNRS Histoire
- Feklissov A. (1999), *Confession d'un agent soviétique*, Monaco, Editions du Rocher
- Ferro M. (1991), *L'information en uniforme, propagande, désinformation, censure et manipulation*, Ramsay
- Fluhr C.(1999), www.ceveil.qc.ca/mim99fluhr.ppt
- Foenix-Riou B. (2001), *Recherche et veille sur le web visible et invisible*, Editions Tech et Doc
- Fournier N., Legrand E. (1978), *Dossier E... comme espionnage*, Paris, Alain Moreau
- Freud S. (1923), *Totems et tabous*, Paris, Payot.
- Fry M.G. ; Hochstein M. (1993), « Epistemologic communities: intelligence studies and international relations », *Intelligence and National Security*, vol.8, n°3, juillet 93
- Gandonnière P. (2001), « Premiers pas vers une écologie de l'information », *actes du colloque « La communication d'entreprise »*, Nice, décembre 2001
- Gantt J. (1999), <http://web.utk.edu/~jgant/hanspeterluhn.html>
- Garrison J. (1992), *JFK Affaire non classée*, J'ai Lu
- Gervais M.(1978), « Pour une théorie de l'organisation-Pme », *Revue Française de Gestion* n° 15
- Godet M. (1991), *De l'anticipation à l'action*, Paris, Dunod
- Grandval S. (2000), *Dynamique des actions grises dans l'intelligence concurrentielle*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Caen, Institut d'Administration des Entreprises de Basse Normandie, 1/12/2000

- Guerny J. de, Delbès R. (1993), *Gestion concurrentielle, pratique de la veille*, Delmas
- Guichardaz P., Lointier P., Rosé P. (1999), *L'infoguerre, stratégies de contre-intelligence économique pour les entreprises*, Dunod
- Guinier D., (1992), *Sécurité et qualité des systèmes d'information*, Paris, Masson
- Guisnel J, Violet B. (1988), *Services secrets, Le pouvoir et les services de renseignements sous François Mitterrand, La découverte Enquêtes*
- Guisnel J. (2002), *La citadelle endormie*, Fayard
- Guyot B. (2000), « Quelques problématiques pour éclairer l'étude de l'information », *Revue Sciences de la société*, n° 50/51, mai/octobre 2000.
- Halimi S. (2000), « Les vautours de Timisoara », *La Vache folle n°27*, août-octobre 2000, p. 9
- Harbulot C. (1990), *Techniques offensives et guerre économique*, Aditech
- Harbulot C. (1992), *La machine de guerre économique*, Economica
- Hassid L., Jacques-Gustave P., Moinet N. (1997), *Les Pme face au défi de l'intelligence économique, le renseignement sans complexe*, Dunod
- Hatchuel A. (1992), *L'expert et le système*, Economica
- Hermel L.(2001), *Maîtriser et pratiquer la veille stratégique*, Paris, Afnor collection Pratique
- Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences*, Beverly Hills, Sage
- Hutin S. (2001), « Esotérisme », *Encyclopaedia Universalis*, Dvd-rom version 7
- Huygue F.B.(2001), « Pour une théorie du secret », www.strategic-road.com
- IHESI (1996), « Entreprise et sécurité », *Les Cahiers de la sécurité intérieure*
- ISEOR (1998a), *Pme-Pmi : le métier de dirigeant et son rôle d'agent de changement*, Economica
- ISEOR (1998b), « Le développement du conseil aux Pme-Pmi et de leur veille stratégique : accessibilité, adaptabilité, adéquation aux besoins », dans ISEOR (1998a)
- Isnard J.(2002), « Les espions auront désormais leur médiateur », *Le Monde* du 21 mai 2002
- Jabes J. (1991), « Changement et développement organisationnel », *Management, aspects humains et organisationnels*, Aubert et al (1991), PUF Fondamental
- Jacquart R.(1986), *La guerre du mensonge*, Paris, Plon
- Jacques-Gustave P.(1994), « Guerre et contre-guerre de l'information économique », revue *Echanges*
- Jakobiak F.(1988), *Maîtriser l'information critique*, Editions d'Organisation

- Jakobiak F., Dou H. (1992), « De l'information documentaire à la veille technologique pour l'entreprise », *La veille technologique*, H. Desvals et H. Dou, Paris, Dunod, 1992
- Johnson G. (1988), « Rethinking Incrementalism », *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988
- Julhiet B. (1991), *Le conseil en Pmi, Evaluation des FRAC et perspectives*, Ministère de l'industrie, et du commerce extérieur
- Julien P.A. (1997), *Les Pme bilan et perspective*, Economica
- Kahn D. (1980), *La guerre des codes secrets, des hiéroglyphes à l'ordinateur*, Paris, InterEditions
- Kapferer J.N. (1987), *Rumeurs. Le plus vieux média du monde*. Paris, Seuil
- Kapferer J.N.(2001), « Les rumeurs et Internet », *Journal du Net*, février 2001
- Kauffer R (1999), *L'arme de la désinformation*, Paris, Grasset
- Keesing R. (1974), "Theories of culture", *Annual Review of Anthropology*. N° 3, p 73-97, cité par Evrard (1996)
- Kervern, G.Y. (1995), *Eléments fondamentaux des cindyniques*, Economica
- Kervern, G.Y. (1998), « Une perspective historique et conceptuelle sur les sciences du danger : les cindyniques », *Introduction aux cindyniques*, sous la direction de Jean-Luc Wybot, ESKA 1998
- Krop P. (1993), *Les secrets de l'espionnage français, de 1870 à nos jours*, Paris, Lattès
- Kuhn T. (1972), *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion
- Labouérie G. (2001), *De l'action*, Economica
- Lacoste P. (1985), *Stratégies navales du présent*, Lattès
- Lacoste P. (1997), *Un amiral au secret*, Flammarion
- Lacour M-C., Micheli M-L., Bourret C. (2001), « Une entreprise en ligne pour former les étudiants à la méthodologie et à la production d'études de veille et de conseil en entreprise (Pme/Pmi) européennes, Entreprise en ligne pour la formation des étudiants (ELFE) », *Actes du colloque VSST 2001*, Barcelone, 15-19 octobre 2001
- Larivet S. (1998), « Introduction de l'intelligence économique : un changement culturel dans les entreprises françaises », *Mémoire de DEA en sciences de gestion*, Ecole supérieure des affaires, Université de Grenoble
- Larivet, S. (2000) « Proposition d'une définition opérationnelle de l'intelligence économique », *Cahiers du CERAG n°04-00*
- Larivet S. (2002), « Les réalités de l'intelligence économique en Pme », *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université de Toulon, à paraître
- Laroche H. (1991), « Culture organisationnelle », *Management, aspects humains et organisationnels*, Aubert et al (1991), PUF Fondamental

- Le Carré J. (1963), *L'espion qui venait du froid*, Robert Laffont 1991
- Le Coadic Y.F (2002), « L'information, discipline scolaire », Document en ligne sur <http://savoirscdi.cndp.fr>, février 2002
- Le Coadic Y.F. (1997), *Usage et usagers de l'information*, ADBS, Nathan Université
- Le Moigne J.L. (1998), « L'information forme l'organisation qui la forme », *Economie de l'information*, sous la direction de Pascal Petit, La Découverte
- Leriche A.M., (2001), « Dénégation », *Encyclopaedia Universalis*, Dvd-rom version 7
- Lesca H. (1986), *Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise : l'entreprise intelligente*, Mac Graw-Hill
- Lesca H. (1994a), *Veille stratégique de l'entreprise*, Lyon-Villeurbanne : Aster
- Lesca H. (1994b), « Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche », *Economies et Sociétés*, série sciences de gestion, 20, pp.31-50
- Lesca H. (2001), « Veille stratégique : passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce », *Acte du colloque VSST'2001*, Barcelone, octobre 2001
- Levet J.L. (2002), *Les pratiques de l'intelligence économique, huit cas d'entreprises*, ouvrage collectif, Economica
- Levet J-L. (1997), *Sortir la France de l'Impasse*, 2^{ème} édition, Economica.
- Levet, J.L., Patrel R. (1996), « L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique », *Actes de la Vème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Lille, 1996
- Lewin K. (1959), *Psychologie dynamique : les relations humaines*, Paris, PUF.
- Lucas D., Tiffreau A. (2001), *Guerre économique et information, les stratégies de subversion*, Paris, Ellipses
- Manoir de Juaye T. (2000), *Intelligence économique, utilisez toutes les ressources du droit !*, Editions d'Organisation
- Marchesnay M., Fourcade C. (1997), *Gestion de la Pme/Pmi*, Nathan
- Marchesnay M., Julien P.A. (1988), *La petite entreprise*, éditions Vuibert
- Marchesnay M., Julien P.A. (1993), « Des procédures aux processus stratégiques dans les Pme », dans *Perspectives en management stratégique*, Economica
- Marcon C. (2001), « Conception d'un système de veille : une approche par le concept d'environnement pertinent », *Actes du colloque VSST'2001*, Barcelone 15-19 octobre 2001
- Marenches A. (1984), Préface à *La guerre secrète moderne*, Paris, Bordas
- Marion P. (1991), *La mission impossible*, Paris, Calmann Levy
- Marion P.(1990), *Le pouvoir sans visage*, Paris, Calmann Levy

- Martinet & Ribaud (1988), La veille technologique, concurrentielle et commerciale, Editions d'Organisation
- Martinet B, Marti Y.M. (2001), Intelligence économique, comment donner de la valeur concurrentielle à l'information, Editions d'Organisation
- Martre H. (1994), Intelligence économique et stratégie des entreprises, La Documentation française
- Massé G., Thibault F. (2001), Intelligence économique, un guide pour une économie de l'intelligence, De Boeck Université
- Mattelard A. (2001), « Utopies et réalités de la communication », *Encyclopaedia Universalis*, Dvd-rom version 7
- Mayère A. (1990), Pour une économie de l'information, Paris, CNRS
- Mayère A. (2000), « Mutations organisationnelles évolution des productions et échanges d'informations », *Sciences de la société* n° 50/51, mai/octobre 2000.
- Mc Nab A. (1995), *Les brumes du Golfe*, Ifrane Editions
- Melnick C. (1994), *Un espion dans le siècle*, Plon
- Melnick C.(1989), *Des services très secrets*, De Fallois
- Melot F. (1999), *Sécurité, le premier guide pour l'entreprise*, Editions Carnot
- Meyer R. (1997), « L'intelligence économique : du désir de compétitivité au geste offensif », *Revue d'Intelligence économique*, n°1, p13-14
- Mintzberg H. (1990), Le management, voyage au centre des organisations, Editions d'Organisation
- Monnoyer-Longe M.C. (1995), Maîtriser l'information pour l'exportation, dans Pme et grands marchés, L'Harmattan.
- Montesquieu, De l'esprit des lois
- Morin E. (1982), *La rumeur d'Orléans*, Paris, Seuil, Collection Points Essais
- Morin E. (1995), Introduction à la pensée complexe, ESF
- Morin J. (1985), *L'excellence technologique*, Publi-Union
- Mucchielli R. (1973), Communication et réseaux de communication, connaissance du problème, ESF
- Nadoulek B. (1988), *L'intelligence stratégique*, CPE Etudes N°100
- Nodinot L., Elhias M. (1988), *Il nous faut des espions !*, Robert Laffont
- Noyer J.M.(1995), Les sciences de l'information, bibliométrie, scientométrie, infométrie, Presses universitaires de Rennes
- Ostrovsky V. (1990), Mossad, un agent des services secrets israéliens parle, Paris, Presses de la cité
- Oury J.M. (1983), *Théorie économique de la vigilance*, Paris, Calmann-Lévy
- Paillole P.(1995), *L'homme des services secrets*, Paris, Julliard

- Paoli C., Laville F., Longevialle C. (1992), « La station d'analyse bibliométrique ATLAS », *Cahiers de l'ADEST*, Actes de la journée d'étude ADEST
- Park W.K., (1993), Introduction, *Intelligence and National Security*, vol.8, n°3, juillet 93
- Pateyron E. (1998), *La veille stratégique*, Paris, Economica
- Paturel R. (2002), « L'intelligence économique et la pratique d'influence dans une petite entreprise, une démarche accessible et efficace », in Levet (2002)
- Paturel R. (2002), « Markal – La pratique d'influence dans la petite entreprise », in Levet J.L. (2002), *Les pratiques de l'intelligence économique, huit cas d'entreprises*, Economica, Collection L'intelligence économique
- Pautrat R. (1995), « L'intelligence économique ou l'administration au service des entreprises », *Cahiers de la fonction publique et de l'administration*, n°140, Novembre 1995, Berger-Levrault
- Péan P.(1990), *L'homme de l'ombre*, Paris, Fayard
- Périchaud M. (2001), Géopolitique, l'Europe de la globalisation, www.diploweb.com
- Perrault G. (1992), *Le Secret du Roi*, Paris, Fayard
- Peters R. (1986), « Information n'est pas renseignement », *Army* janvier 1986.
- Petit P. (1998), *L'économie de l'information*, Paris, La Découverte
- Phanuel D., Lévy D. (2001), « Intelligence économique ou « économie d'intelligence » dans les Pme-Pmi ? L'exemple d'un département français », *Colloque AIMS*, Paris 2001
- Phélizon J.F. (1999), *Relire L'art de la guerre de Sun Tzu*, Paris Economica
- Phélizon J.F.(2001), *Les trente-six stratagèmes*, Paris, Economica
- Philippe J. (1990), « Informations et milieux économiques, des ressources à mobiliser » dans *Stratégies internationales des Pme*, sous la direction de Léo P.Y. ; Monnoyer-Longe M.C. ; Philippe J., Economica
- Pichot-Duclos J. (1992), « Pour une culture du renseignement », *Défense nationale*, Mai 1992
- Pichot-Duclos J. (1994), l' « Intelligence économique » : pour un modèle français, *Défense nationale*, Janvier 1994
- Pigeat H., Paracuellos J.C. (2001), *Tendances économiques de la presse quotidienne dans le monde*, Académie des Sciences Morales et Politiques, Groupe de travail sur la presse écrite
- Plenel E. (1997), *Les mots volés*, Stock
- Poirier D. (2000), « L'intelligence informationnelle du chercheur : compétences requises à l'ère du virtuel », www.bibl.ulaval.ca/poirier/intelligence_informationnelle/

- Polanco X. (1995), « Aux sources de la scientométrie », in *Les sciences de l'information*, sous la direction de J.M. Noyer, Presses universitaires de Rennes
- Polanco X. (2001), « Textmining et intelligence économique : aujourd'hui et demain », *Colloque Veille technologique, Intelligence économique et Bibliométrie*, Université Catholique de Louvain-la-Neuve, 23-24 janvier 2001
- Pontau J.M., Dupuis J. (1996), *Les oreilles du Président*, Fayard
- Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterEditions
- Prax J.Y (2000), *Le guide du knowledge management, concepts et pratiques du management de la connaissance*, Dunod
- Prieur D. (1995), *Agent secrète*, Paris, Fayard
- Pritchard A.(1969), "Statistical Bibliography or Bibliometrics?" *Journal of Documentation*, vol 25, N°4, December 1969 p 348-349
- Promis (2000), *Les pratiques des Pmi de la région Midi-Pyrénées en matière d'information stratégique et d'intelligence économique*, CRCI Midi Pyrénées
- Ramonet I. (1999), *La tyrannie de la communication*, Editions Galilée
- Reitter R. (1991), *Cultures d'entreprises*, Vuibert
- Revelli C. (2000), *Intelligence stratégique sur Internet*, Dunod
- Ribault T. (1992), *Séminaire veille stratégique*, ENSPTT, 1992
- Rostaing H. (1993), "Veille technologique et bibliométrie : concepts, outils et applications." , *Thèse* , soutenue à Aix-Marseille III le 13 janvier 1993 http://193.51.109.173/memoires/HerveRostaing_T.pdf
- Rouach D. (1996), *La veille technologique et l'intelligence économique*, PUF, 2^{ème} édition, 1999
- Sablier A. (1997), *Le renseignement stratégique d'entreprise*, L'Harmattan
- Salmon R., Linarès (de) Y. (1997), *L'intelligence compétitive, Une combinaison subtile pour gagner ensemble*, Economica
- Schein E. (1984), « Coming to a new awarness of organizational culture », *Sloan Management Review*, hiver 1984.
- Schein E.H. (1992), *Organizational culture and leadership*, San Fransisco, Jossey-Bass Publishers
- Schwartz E. (1994), *A meta model to interpret the emergence, evolution and fonctionning of viable natural systems*, Cybernetics and Systems, Singapur, World Scientific
- Serieyx H. (1993), *Le big bang des organisations*, Calmann Lévy, Cité par Duchéneau (1996)
- Silberzahn C., Guisnel J., 1995, *Au coeur du secret*, Paris, Fayard
- Simon H.A. (1960), *The new science of management decision*, Harper & Row

- Solla Price D. (de) (1969), "The Structures of Publication in Science and Technology", dans H. Gruber et D.G. Marquis (éds.), *Factors in the Transfer of Technology*. Cambridge, Mass., The MIT Press
- Sutter E. (1998), « Pour une écologie de l'information », *Documentaliste-Sciences de l'information*, vol35, N°2, Mars-Avril 1998
- Tarondeau J.C., Huttin C. (2001), *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, Vuibert
- Thévenet M. (1986), *Audit de la culture d'entreprise*, Editions d'Organisation
- Thévenet M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons
- Thévenet M. (1999), *La culture d'entreprise*, Que sais-je ? Puf
- Thinès G. (2001), « Perception », *Encyclopaedia Universalis*, Dvd-rom version 7
- TROLY J.P. (2000), « Intelligence économique, Pme-Pmi et TPE en France, quelles solutions pour l'an 2000 ? » *Revue Intervenir*, mars 2000
- Van Den Bussche C. (1995), « La protection pénale contre l'espionnage des secrets d'affaires », *Les petites affiches*, n°135 du 10 novembre 1995 et n°136 du 13 novembre 1995, citée par Baron (1996)
- Verluisse P. (2001), « Comment les Français voient-ils le monde ? », www.diploweb.com/france
- Villain J. (1989), *L'entreprise aux aguets, Information, surveillance de l'environnement, propriété et protection industrielles, espionnage et contre-espionnage au service de la compétitivité*, Paris, Masson
- Volkov V. (1979), *Le retournement*, Julliard / L'Age d'Homme
- Volkoff V. (1999), *Petite histoire de la désinformation*, Editions du Rocher
- Warusfel B. (1996), « Intelligence économique et sécurité de l'entreprise », in *Entreprise et sécurité*, Les cahiers de la sécurité intérieure n°24, 1996
- Warusfel B. (1999), « Intelligence économique et pratiques juridiques », *Revue d'intelligence économique*, n°5, octobre 1999
- Wise D. (1992), *Molehunt, The Secret Search for Traitors that scattered the CIA*, New York, Random House
- Woodrow A. (1991), *Information manipulation*, Paris, éditions du Félin
- Woodward B. (1987), *CIA Guerres secrètes 1981 – 1987*, Paris, Stock
- Wybot R, Bernert P. (1975), *La bataille pour la DST*, Paris, Presses de la Cité
- Zellouf Y., Girardot J.J., Jaillon P., Jégou R. (2000), « Grille d'évaluation des contenus des documents web », Ecole nationale supérieure des Mines de St Etienne
- Zouane G. (2001), « L'apport de l'Histoire dans l'analyse », *Technologies internationales* n°78 octobre 2001