

# L'intelligence économique

Colonel (H) Dominique FONVIELLE

Colonel (H) Dominique FONVIELLE

# L'intelligence économique

JANVIER 2021

LES NOTES DE L'INSTITUT DIDEROT

# SOMMAIRE

<b>Avant-Propos</b> .....	P. 5
Jean-Claude Seys	
<b>L'intelligence économique</b> .....	P. 7
Colonel (H) Dominique Fonvielle	
<b>1. Le secteur privé de l'intelligence économique</b> .....	P.8
A. Les métiers «opérationnels» .....	p.9
B. Les métiers d'appui .....	p.10
C. Les métiers de soutien .....	p.11
<b>2. Éthique et déontologie. La «moralisation» de la profession</b> .....	P.12
<b>3. Le secteur public de l'intelligence économique</b> .....	P.13
<b>4. L'espionnage économique et industriel</b> .....	P.14
A. Risques et menaces .....	p.14
B. Les acteurs nationaux .....	p.15
<b>5. L'intelligence économique en tant qu'aide à la décision</b> .....	P.22
<b>6. Conclusion</b> .....	P.25
<b>6. Bibliographie</b> .....	P.27
<b>Les publications de l'Institut Diderot</b> .....	P.29

---

# AVANT-PROPOS

Définir, c'est « *entourer de mots un terrain vague d'idées* ». Il y a peu de sujets auxquels s'applique aussi bien l'aphorisme de Samuel Butler. L'expression intelligence économique qui utilise le terme intelligence dans son sens anglais, donne à penser qu'il s'agit d'espionnage industriel. La définition qu'en donne Dominique Fonvielle démontre que s'il n'en est pas exclu, l'intelligence économique ne se confond pas avec lui et constitue d'abord un ensemble de techniques destinées à accroître la réactivité et la résilience des entreprises par une meilleure information sur les facteurs extérieurs, de nature à influencer leur avenir. Elle comporte, en tant que telle, des activités de veille, de recherche et d'analyses de l'information, mais aussi des interventions opérationnelles, le tout rendu possible par des activités de soutien technique, juridique et logistique.

La globalisation a mis en concurrence les entreprises du monde entier, soumettant leur sort à beaucoup d'incertitude dans la mesure où leur prospérité, voire leur survie, peuvent dépendre de l'apparition d'une offre concurrente à l'autre bout du monde, d'une découverte technologique ou d'une décision politique, déterminant un flux d'affaires à fort impact sur un fonctionnement.

Cette volatilité est d'autant plus porteuse de conséquences potentielles que le cycle de vie des produits tend à se réduire, privant les réactions tardives de toute efficacité.

Afin d'éviter d'être surprises et déstabilisées, les entreprises doivent rechercher toutes les informations significatives au plus près de leur source, dès leur mise en circulation et, si possible, plus en amont, alors qu'elles peuvent encore être confidentielles, voire secrètes.

C'est un travail qui exige une méthodologie assurée, tant dans le choix des informations à rechercher – il y a beaucoup d'informations dont la prise en compte coûterait cher sans utilité- que leur exploitation.

---

C'est aussi un travail limité non seulement par des contraintes d'accessibilité aux données et de coût, mais aussi par la loi car les données qui ne sont pas du domaine public font l'objet d'un droit de propriété qui en limite l'accès.

Or l'information la plus pertinente n'est pas celle qui est connue de l'ensemble des acteurs, mais celle qui, très en amont, est connue de peu de monde, encore secrète ou confidentielle. Elle ne peut être acquise qu'à prix élevé ou par des manœuvres proches de l'espionnage.

Un certain nombre de révélations récentes ont mis en évidence que certains États, au premier rang desquels les États-Unis et la Chine, conscients des enjeux pour leur économie, n'hésitaient pas à assigner à leurs agences de renseignements la mission d'aider leurs entreprises. Quoi de plus naturel d'ailleurs puisque, si la guerre est, comme l'annonce Clausewitz, la poursuite de la politique par d'autres moyens, l'économie en est le but et détermine la hiérarchie des nations.

Jean-Claude Seys  
Président de l'Institut Diderot

---

# L'intelligence économique

On peut discuter de la pertinence du terme de «guerre économique», il n'en reste pas moins que la concurrence des entreprises entre elles, la confrontation des politiques économiques des États, l'accroissement de la criminalité informatique sont des réalités. Pour se maintenir et progresser dans cet environnement, il est nécessaire de bénéficier d'une information tournée vers la définition et la conduite des stratégies, qui permette d'anticiper l'évolution des marchés et de la concurrence, les changements géopolitiques, économiques et sociaux, et de se protéger contre les agressions concurrentielles, étatiques ou criminelles.

Henri Martre, dans le rapport de 1994 intitulé *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, définit l'intelligence économique comme l'«ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation de l'information utile aux acteurs économiques». Cette «information utile» n'est autre qu'une façon de nommer le «renseignement» sans heurter les âmes sensibles. Si la définition citée en décrit le cycle, l'expression est explicitement indexée dans le rapport aux objectifs stratégiques et tactiques de l'entreprise : l'information utile est celle «dont les différents niveaux de décision dans l'entreprise ont besoin pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires pour atteindre les objectifs définis par l'entreprise».

Cela signifie que l'intelligence économique ne consiste pas simplement à capter de l'information. Il s'agit de traiter celle-ci de manière à la rendre utile à la prise de décision tactique et stratégique. L'AFDIE (Association Française pour le Développement de l'Intelligence Économique) propose ainsi une

---

définition de l'intelligence économique davantage tournée vers la connaissance : l'intelligence économique serait *«l'ensemble des moyens qui, organisés en système de management par la connaissance, produit de l'information utile à la prise de décision, dans une perspective de performance et de création de valeur pour toutes les parties prenantes.»* Par *management de la connaissance*, il faut entendre l'art de s'assurer que *«les connaissances et les informations sont partagées par les bonnes personnes au bon moment et au bon endroit, afin qu'elles puissent prendre les bonnes décisions».*

La performance de l'entreprise dépend donc non seulement de sa capacité à acquérir, transformer et distribuer des ressources, mais aussi à développer en son sein les moyens de transformer en renseignement ou connaissance l'information à laquelle elle a accès.

Ceci demande notamment de pouvoir trier et repérer l'information pertinente, exercice particulièrement délicat à notre époque : le développement d'Internet, qui permet à la fois l'accès aux bases de données, mais aussi à n'importe qui de s'exprimer, crée une surabondance d'information à laquelle s'ajoutent le «web profond», et «l'internet noir», qui servent aux échanges des trafiquants, des escrocs, des criminels (les «hacktivistes»)... Cette surabondance d'informations conduit au développement de la complexité, et, selon Edgar Morin, à la fin de la gestion prévisionniste.

## I. LE SECTEUR PRIVÉ DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Dès les années 1990, un certain nombre de «pionniers» ont mis leur savoir – ou leurs ambitions – au service des entreprises en présentant une offre d'intelligence économique. Toutefois, il n'y a pas, en France, de cabinet spécialisé de taille internationale, possédant une puissance de frappe suffisante pour concurrencer les grands cabinets anglo-saxons. Il existe une galaxie de consultants et de petits cabinets-conseils agissant isolément, globalement livrés à eux-mêmes. Des regroupements se font cependant. Ainsi, en se renforçant avec ESL & Network (12 millions €), ADIT entend désormais peser face aux spécialistes anglo-saxons du secteur : Control Risks, Edelman, Kroll, ... Ces groupes font toutefois figure de mastodontes à côté d'ADIT (75 millions €

en 2018) : Edelman pesait 892 millions de dollars de chiffre d'affaires en 2019 tandis que Kroll revendique environ 4 000 employés.

En fonction de la valeur ajoutée à l'information, il est possible de définir une «chaîne de la valeur» autour de sept métiers principaux, organisés en trois catégories :

- activités opérationnelles : veille, réalisation d'analyses et d'études à valeur ajoutée, communication-lobbying;
- activités de soutien : formateurs, éditeurs de logiciels spécialisés,
- activités d'appui : défense et protection du patrimoine immatériel (conseils en propriété intellectuelle), conseil en IES – Intelligence Économique et Stratégique (mise en place de dispositifs d'IE dans les entreprises).

### A. Les métiers « opérationnels »

**1. Veille :** Les travaux de l'Université de Lund (Suède), sous la direction du professeur Stevan Dedidjer, donnent trois niveaux d'accessibilité à l'information, classée noire, grise et blanche en fonction du niveau de protection, lequel peut évoluer dans le temps. L'accessibilité de cette information définit les méthodes nécessaires pour l'acquérir, allant de la documentation ouverte (blanche : légale) à l'espionnage (noire : illégal), en passant par le recours à un intermédiaire capable de faire comprendre (grise : légale).

Le tableau suivant (Warusfel, 1995) donne une autre approche de l'accès à l'information en fonction de son usage et de ses possibilités d'accès :

(Warusfel, 1995)		Risque de captation	
		Accès libre	Accès restreint
Risque d'usurpation	Usage libre	Information libre	Information à diffusion limitée
	Usage restreint	Information à usage privatif	Information secrète



---

**2. Réalisation d'études à valeur ajoutée.** Pratiquée au sein de cabinets spécialisés, elle nécessite l'aptitude à aider à la définition du besoin par le client et à positionner l'étude dans le champ d'application de la recherche demandée. Elle demande également une implication de l'analyste ou du cabinet-conseil dans l'élaboration d'hypothèses et de recommandations, permettant ou facilitant le choix stratégique du décideur.

**3. Lobbying.** Cette activité consiste à entrer en contact direct ou indirect avec un responsable public en vue d'influencer une décision politique pour défendre des valeurs et intérêts particuliers. Le lobbying joue un rôle croissant dans l'élaboration de la décision publique. Il répond aux besoins de l'entreprise en matière d'influence. Sa mise en œuvre nécessite des réseaux denses, entretenus et disponibles. En France, cependant, la réputation du lobbying est plutôt terne, et le terme s'accompagne souvent de soupçons de trafics d'influence et de pots-de-vin, bien que les décisions qui mettent en jeu des intérêts spécifiques soient le plus souvent l'aboutissement logique de démarches longues et complexes, liées à une stratégie mûrement réfléchie.

## **B. Les métiers d'appui**

Ce sont des métiers qui n'interviennent pas directement dans le processus de décision stratégique, mais le facilitent en apportant soit une sécurité, soit une aide à l'organisation, soit des outils spécifiques.

**1. Conseil en propriété industrielle.** S'il ne participe pas directement à l'élaboration de la décision stratégique, il la conditionne en assurant la protection du patrimoine immatériel par la mise en place d'une politique de brevets, par une veille spécifique très technique et très élaborée, et par la mise en place d'actions de défense, en réaction aux atteintes à la propriété intellectuelle de l'entreprise.

**2. Conseil en organisation de l'Intelligence économique.** Il comporte les actions visant à la mise en place ou à l'optimisation des dispositifs d'intelligence économique dans l'organisation. Il fait appel à des consultants ayant une expérience en organisation des entreprises, en gestion de projet et parfaitement formés à l'intelligence économique. Un diagnostic préalable est indispensable afin d'ajuster au mieux les propositions aux besoins, de même qu'un suivi et un accompagnement.

## C. Les métiers de soutien

**1. Édition de logiciels spécialisés :** elle concerne tous les métiers de l'IE, ainsi que les entreprises dont elle facilite le travail de veille en leur apportant des outils d'acquisition et d'analyse.

**2. Formation :** Cette activité conditionne intégralement la qualité des prestations en intelligence économique, permettant la recherche, la transmission des savoirs et l'attribution de diplômes à même de certifier la qualification. Sous la houlette du HRIE, le SGDN a publié un référentiel de formation en IE dont l'objectif est d'identifier les connaissances et savoir-faire que doit acquérir un étudiant dans le cadre d'une formation de haut niveau en intelligence économique, de type professionnel (master professionnel, mastère).

Cependant en France, contrairement au Japon, à la Chine, à la Suède, aux États-Unis, autant l'Université que l'Éducation nationale n'ont pas à proprement parler pris en main ce champ d'activité, discipline ou matière. Pourtant, en octobre 1997, le professeur Gabriel Colletis, co-fondateur de l'AFDIE, notait dans un texte intitulé «Éléments de débat pour une initiative grenobloise» :

*« La notion d'intelligence économique ne s'inscrit pas dans un champ disciplinaire unique. Pour se développer, c'est-à-dire gagner en opérationnalité, cette notion a besoin de l'apport de plusieurs disciplines parmi lesquelles l'économie, la gestion et le droit semblent candidates immédiates. Parce que l'intelligence économique renvoie également à la spécificité des contextes socio-institutionnels hérités de l'Histoire, l'apport de cette discipline ainsi que celui de la sociologie et des sciences politiques sont également essentiels. Enfin, comme ceci apparaît très vite dès que l'on tente de décliner le contenu possible de cette notion, la contribution des Sciences de l'Information et de la Communication est décisive, une partie importante des interrogations soulevées relevant de l'échange et de l'interprétation d'informations «stratégiques».*

Enfin, et ce n'est pas le moindre problème, les débouchés de l'intelligence économique sont peu nombreux, la demande reste largement en dessous de l'offre, et les diplômés en intelligence économique (masters le plus souvent), ont tout intérêt à considérer cette formation comme un complément à leur formation de base, et à utiliser leurs connaissances en intelligence économique comme une compétence supplémentaire.

## II. ÉTHIQUE ET DÉONTOLOGIE. LA « MORALISATION » DE LA PROFESSION

L'apparition de l'intelligence économique et de son cousin supposé qu'est le renseignement (et donc l'espionnage économique) a inquiété très rapidement députés et journalistes – appuyés par la DST – qui arguant de quelques incidents – regrettables, bien que relativement rares – veulent moraliser cette profession en devenir.

En effet, la marge peut être étroite entre le nécessaire et l'illégal, entre ce qui est accessible et l'interdit, comme le montre le tableau suivant d'après Yves-Michel Marti :

Type d'information/ Moyens	Ouverts	Organisés déontologiquement	Régaliens-Illégaux
Noire	Interdit	Interdit	Espionnage
Grise	IE	IE	Bêtise coûteuse
Blanche	IE	Bêtise coûteuse	Perte de temps

Ainsi, un article de la loi d'orientation pour la sécurité intérieure de 2001 vise précisément les activités d'intelligence économique. Ce projet sera enregistré en 2009, après quelques modifications.

L'article 21 encadre les activités dites d'intelligence économique afin de garantir la moralisation des professionnels de ce secteur. Ces activités sont celles qui consistent à titre principal à rechercher et traiter des informations non directement accessibles au public et susceptibles d'avoir une incidence significative pour l'évolution des affaires.

Face à cette menace sur le libre exercice de leur métier, les professionnels de l'intelligence économique se sont organisés en une association loi de 1901,

---

la FÉPIE (Fédération des Professionnels de l'Intelligence économique), qui a entamé des négociations serrées avec la DLPAJ (Direction des Libertés Publiques et des Affaires Juridiques), avec le soutien du HRIE et du Secrétariat général du ministère de l'Intérieur. Fin décembre 2006, celui-ci demandait à la FÉPIE d'effectuer des propositions en vue d'assurer l'encadrement de la profession : labellisation des professionnels par la Fédération, contrôle de la moralité par le ministère de l'Intérieur (absence de condamnation) et fonction de recours (appel) exercée par le groupe interministériel permanent pour l'IE, présidé par le HRIE. L'annuaire des professionnels devait jouer un rôle central et un Comité d'éthique devait être l'arbitre et le censeur au sein de cette Fédération. Plus tard, la FÉPIE s'est transformée en syndicat professionnel, le SYNPIE, comme prévu dans ses statuts originaux.

### III. LE SECTEUR PUBLIC DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

La politique publique d'Intelligence économique (PPIE) est l'un des volets de la politique économique de la France. Elle est précisée, en ce qui concerne sa déclinaison territoriale, dans les lettres adressées aux préfets de région par le Délégué interministériel à l'Intelligence économique (D2IE) le 17 décembre 2015 et par le Haut Fonctionnaire de défense du ministère de l'Intérieur le 14 avril 2016 :

*« Le Préfet de la région (...) pilote l'action territoriale d'IE des différents services placés sous son autorité. Il délègue la mise en œuvre de cette politique au Secrétariat général pour les affaires régionales (SGAR), qui accueille le coordonnateur régional de l'intelligence économique. »*

Toutefois, ce dispositif ne prévoit aucun « portail » permettant aux entreprises d'interroger les services de l'État et d'obtenir d'eux le renseignement dont elles ont besoin. Il y a ainsi une césure totale entre le secteur privé de l'intelligence économique et le secteur public. Les entreprises du secteur privé, surveillées de près, ne peuvent compter que sur leur propre démarche commerciale pour atteindre les entreprises.

## IV. L'ESPIONNAGE ÉCONOMIQUE ET INDUSTRIEL

### A. Risques et menaces

Les menaces informatiques quotidiennes, de plus en plus agressives, concernent aussi bien les particuliers (hameçonnage ou *phishing*) que les entreprises (fraudes au président), les organisations internationales ou les États (intrusions dans le dispositif électoral américain). Pour l'ANSSI (Agence Nationale pour la Sécurité des Systèmes Informatiques) « *la déstabilisation, l'espionnage, le sabotage et dans certaines conditions la cybercriminalité constituent les principales menaces* » de ce qu'elle nomme l'Infoguerre (ANSSI, 2020).

Le tableau suivant résume ces risques, qui ne sont en rien théoriques :

Agresseur/ agressé	États	Firmes	Hacktivistes	Observations
États	Espionnage – Contre-espionnage Ingérence Déstabilisation	Renseignement économique Prises de participation financières (In-Q-Tel) Législation et protectionnisme	Défense et contre-ingérence informatique	L'État agresseur agit dans le cadre de « la guerre économique mondiale »
Firmes	Corruption Dépendance financière ou idéologique Déstabilisation	Concurrence exacerbée IDE - OPA (Toutes actions économiques poussées à l'extrême) Pratiques illégales	Durcissement de la sécurité informatique Demande de protection par les autorités étatiques Contre-hacking	La firme agresseur oscille entre la concurrence forte et l'illégalité
Hacktivistes	Désinformation et lanceurs d'alertes Déstabilisation Paralyse ou sabotage	Recherche d'un profit financier Sabotage Atteinte à l'image	Hacker vs Hacker par mise au service de donneurs d'ordres (États ou Firmes ou ONG)	Mercenariat ? Nouvel élément à prendre en compte

---

« *Why buy the cow if you can get the milk for free?* » Pourquoi en effet investir dans de la recherche et le développement, alors qu'il est possible d'avoir les résultats des recherches du voisin ? Dans son numéro du 11 septembre 2013, *Le Figaro*, faisant le point sur l'espionnage économique dans notre pays, soulignait l'étendue du problème : « *Le secteur automobile est en première ligne* ». L'affaire Autolib, révélée par *Le Figaro*, n'est que la dernière affaire d'espionnage industriel en France. Avant le groupe Bolloré, qui a déposé plainte le 5 septembre, Renault, Valéo ou encore Michelin. D'autres secteurs, comme l'aéronautique et l'industrie pharmaceutique, sont eux aussi concernés. (« *Les précédentes affaires d'espionnage industriel en France* », *Le Figaro*, 11 septembre 2013).

Il serait cependant naïf de penser que seuls les pays développés pratiquent l'espionnage industriel. L'ancien président des services de renseignements intérieurs allemands, Heinz Fromm, identifie deux catégories de pays :

- les pays développés, intéressés par les stratégies au niveau mondial ;
- les pays en développement, cherchant des informations sur des programmes terminés, permettant d'accéder à une technologie compétitive (Inde, Chine,...).

## **B. Les acteurs nationaux**

La parution en 1992 aux États-Unis du livre de Peter Schweizer, *Friendly Spies (Les nouveaux espions)* et la création par l'administration Clinton d'un dispositif économique offensif montrent la prise de conscience dans ce pays d'une « concurrence déloyale » en matière d'information et la volonté de lutter contre elle. Alors que la Russie se cherche, trois grands acteurs se montrent particulièrement actifs dans le domaine du renseignement économique.

### **1. Les Japonais : le technoglobalisme**

Élaboré en 1987 par le MITI et les milieux universitaires, le concept du « technoglobalisme » est destiné à l'origine à réagir contre le durcissement américain en matière de brevets et d'échanges scientifiques avec le Japon. À partir du constat que les scientifiques sont par nature ouverts à l'échange, le Japon proposait de créer un « *substrat de connaissances scientifiques fondamentales, dont il est postulé qu'il puisse se constituer, à terme, comme patrimoine commun de l'humanité. (...) L'appareil industriel japonais disposerait d'un avantage stratégique décisif s'il se trouvait en mesure de capter systématiquement les informations scientifiques produites dans les laboratoires de pointe étrangers. (...)* »

---

*Le financement par les Japonais de programmes scientifiques européens ou de chaires universitaires s'ajoute à la création (...) de centres de recherches, l'achat massif de brevets et l'échange croissant de chercheurs».*

Ce concept s'appuie sur un dispositif très élaboré ayant ses racines dans la culture japonaise de l'information, basé sur le MITI créé en 1949, l'IPP (*Institute of Industrial Protection*), le JETRO (*Japanese External Trade Organization*), créé en 1958, et le JICST (*Japan Information Center of Science and Technology*). Le rôle véritable du JETRO qui, disposant de bureaux dans 55 pays, surveille les marchés et les concurrents internationaux est indissociable de celui du MITI, organisme chargé de la coordination, l'analyse et la circulation des informations vers les entreprises nippones. Le MITI finance également l'IPP, créé en 1962, qui est un organisme chargé de former de jeunes cadres à l'acquisition du patrimoine informationnel et d'informations sensibles. Il existe deux écoles semblables à l'IPP, dont les frais de scolarité sont intégralement pris en charge par les entreprises. Les relations entre la sphère privée et le gouvernement s'organisent au travers du *Keidanren*, grande organisation patronale réunissant un total de 1601 membres, entreprises, associations professionnelles ou agences régionales.

Toutefois, depuis la fin de la Guerre froide, l'arsenal d'intelligence économique japonais a perdu de sa superbe. En 1991, la CIA publie le rapport *Japan 2000* qui expose les techniques de renseignement du MITI tout en accusant le Japon de racisme contre les Occidentaux et d'être dominé par une bureaucratie non démocratique. C'est à partir de ce moment-là que les autorités japonaises s'effacent. Perdant son rôle dans la politique industrielle, le MITI devient METI (*Ministry of Economy, Trade and Industry*) en 2001. Son rôle est recentré sur la veille concurrentielle et l'aide aux petites et moyennes entreprises souhaitant se développer, le pays dans son ensemble ayant mis l'accent sur l'innovation nationale plutôt que sur l'imitation des pays occidentaux.

## **2. Les Chinois : l'économie socialiste de marché**

«*La Chine a toujours pratiqué le renseignement économique, déjà à l'époque maoïste, pour les besoins de l'économie planifiée*», note le général Daniel Schaeffer, membre du groupe Asie21. L'apparition de la libre entreprise dans les années 1990 va conduire au développement de l'intelligence économique proprement dite et à sa théorisation par le professeur Miao Qihao.

---

L'intelligence économique y est pensée et définie au sommet d'un État fortement centralisé. Le Conseil d'État et la Commission militaire centrale, dirigés par le Président chinois et le Premier ministre, définissent les directives en la matière. Le vice-premier ministre chinois pourrait ainsi être l'homme fort de ce système d'intelligence économique, qui comporte les organismes suivants :

- Le ministère des Sciences et Technologies, en charge de la veille technologique,
- Le ministère du Commerce, chargé d'accompagner les entreprises chinoises dans leurs négociations commerciales,
- Le Bureau de recherche des affaires du Conseil d'État, chargé d'acquérir des renseignements stratégiques au profit du Premier ministre chinois,
- Le ministère de la Sécurité de l'État qui regroupe l'ensemble des services secrets chinois chargés de l'espionnage économique,
- Le ministère des Affaires étrangères dont les diplomates recueillent des informations dans le domaine technologique,
- La Commission des Sciences et Technologies de l'Industrie de défense.

Toutes ces institutions se sont véritablement mises au renseignement économique offensif à partir d'une directive de 1995 du Comité central du Parti communiste chinois : « *Décision sur l'accélération du développement scientifique et technique* ».

Il convient enfin de ne pas négliger le rôle de l'Armée Populaire, dont les activités économiques sont nombreuses, la corruption intense et l'influence considérable. Une société de protection informatique américaine (Mandiant) aurait identifié une unité de hackers mise sur pied par l'armée chinoise à des fins d'espionnage. Cette unité serait « *le second bureau du 3<sup>e</sup> département – dénommé unité 61398 – de l'État-major de l'Armée* »; par ailleurs, les États-Unis ont inculpé en mai 2014 cinq militaires chinois accusés d'avoir volé des secrets commerciaux à des entreprises américaines spécialisées dans l'énergie nucléaire ou solaire et dans la métallurgie. Le 16 septembre 2020, cinq ressortissants chinois ont été accusés d'une série de piratages informatiques par le Département américain de la justice. Ils font partie d'une nébuleuse de hackers très connues, Winnti (ou APT41) qui, depuis plusieurs années, harcèle de ses piratages des centaines d'entreprises dans le monde entier.

Calqué sur le dispositif américain, et dans un but d'hégémonie économique, sinon militaire, le dispositif chinois d'intelligence économique représente un



---

facteur de tension supplémentaire, non seulement vis-à-vis des États-Unis, mais aussi du monde entier. Le retour de la Chine en Afrique doit être considéré comme un risque géopolitique de premier ordre, en particulier du fait de ses possibilités de prise de contrôle des terres à métaux rares de l'Afrique orientale.

### 3. Les Américains : l'unilatéralisme

Les États-Unis ne sont pas en reste en matière de « tricherie » commerciale. Après le « technoglobalisme » japonais, c'est « l'unilatéralisme » américain qui trouble le jeu des relations commerciales internationales. Le slogan « *America first* », manié par la première puissance économique et politique mondiale permet de contourner les accords internationaux de Marrakech (1994) qui ont donné naissance à l'Organisation Mondiale du Commerce. En effet, en cas d'échec dans les négociations bilatérales préalables, le Président américain se réserve le droit d'imposer des sanctions sous forme de tarifs ou de restrictions commerciales à n'importe quel pays, dans la mesure où ce dernier n'agit pas conformément aux intérêts commerciaux des États-Unis.

La disposition la plus significative est la section 301 du *Trade Act* de 1974, complétée par l'*Omnibus trade and Competiveness Act* de 1988, bien que le Président Clinton ait présenté et fait approuver par le Congrès le *Statement of Administrative Action* le 27 septembre 1994, par lequel les États-Unis s'engagent à respecter les accords de Marrakech. Cette procédure, initialement mise en place contre le Japon (suite au rapport *Japan 2000*), a été régulièrement renouvelée par l'*Executive Order*, selon lequel l'USTR (*United States Trade Representative*) peut dresser une liste des pratiques de pays étrangers susceptibles d'être considérées dans le futur comme des pratiques à éliminer en priorité. C'est ainsi qu'en 2001, l'Ukraine s'est vu imposer des tarifs prohibitifs sur ses exportations de métaux et de chaussures à destination des États-Unis, l'USTR ayant conclu à une importante lacune législative dans ce pays, relative à la protection des droits d'auteurs des CD musicaux.

La loi « Carrousel » adoptée par le Congrès le 18 mai 2000 amende la section du *Trade Act* relative aux sanctions en cas de manquement aux recommandations de l'OMC, par un système de sanctions tournantes, qui supprime la stabilité et la sécurité des marchés.

---

À ce dispositif légal très protectionniste s'ajoute un dispositif offensif particulièrement dense et efficace de *competitive intelligence*, qui n'a rien à envier aux dispositifs chinois et japonais. Deux remarques s'imposent à ce propos :

- l'objectif premier de la *competitive intelligence* est l'accroissement du profit et des bénéfices des entreprises, l'État fédéral agissant comme moteur, tant au point de vue juridique qu'économique ;
- sous l'impulsion de sociétés privées, la formation des cadres dans ce domaine est essentielle, mettant à la disposition aussi bien des entreprises que des politiques des personnels parfaitement formés, y compris par des spécialistes du renseignement (Jan Herring, l'un des fondateurs de SCIP, est un ancien directeur de la CIA).

Dès 1980, Michael Porter introduit la notion de « *competitive intelligence* » et notamment la nécessité d'un système de renseignement sur la concurrence (Porter, 1980). Il propose une grille d'analyse des signaux du marché et préconise l'utilisation de l'information pour agir sur la concurrence. En tant que discipline, la *competitive intelligence* évolue sous l'impulsion de la *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP), créée en 1984 à Washington DC. Trois de ses membres (Leonard Fuld, Ben Gilad et Jan Herring) fondent en 1996 le premier établissement de formation entièrement dédié à cette discipline.

En 2004 est fondé l'*Institute for Competitive Intelligence* présent dans 9 pays (États-Unis, Royaume-Uni, France, Espagne, Suisse, Allemagne, Autriche, Égypte, Arabie Saoudite).

Au plan fédéral, l'année 1993 est centrale, et le président Clinton apparaît comme une personnalité structurante d'une politique tournée vers l'économie et les entreprises, avec :

- en 1992, la création du *Small Business Innovation Research Program*, ou programme d'aide aux entreprises innovantes (\$142,7 Mds en 2008).
- en 1993, la création du *National Economic Council* (NEC), dont le rôle est de :
  - coordonner les politiques économiques intérieures pour mieux affronter les grands défis de l'économie mondiale,
  - coordonner les conseils économiques du Président,

- 
- s'assurer que les décisions prises sont en concordance avec les buts affichés par le Président,
  - mettre en œuvre le programme de politique économique.
- en 1999, la création par la CIA du fonds d'investissement In-Q-Tel, chargé d'identifier et de partager avec les entreprises les informations permettant d'assurer à la communauté américaine du renseignement le transfert des technologies civiles. L'acquisition d'entreprises de haute technologie entre dans les attributions de ce fonds, afin de combler l'« *information gap* » constaté à la fin de la guerre froide par le Directeur de la CIA George Tenet et le Dr Ruth David, Directeur des Sciences et de la Technologie (1997). Un autre groupe, le groupe Carlyle, qui réunit les principales personnalités américaines prenant leur retraite, remplit à peu près le même rôle.

L'État américain développe un important dispositif à l'étranger, avec, en 1993 toujours, la création de l'*Advocacy Centre*, qui coordonne et anime les activités économiques des ambassades américaines, les *American Presence Posts*, sortes de consulats économiques placés aux emplacements stratégiques dans les pays concernés. L'*Advocacy Centre* dispose d'un réseau interministériel permanent, l'*Advocacy Network*. Il est également en relation directe avec le *Trade Promotion Coordinating Committee* (TPCC), dont l'objet est de permettre aux produits américains de s'exporter le mieux possible.

Enfin, les entreprises américaines s'appuient sur des cabinets de consultation spécialisés en *competitive intelligence* dont certaines datent des années 1980 (Fuld & Co Ltd, Richard Combs Associates, Kroll Associates) et sur les Big Five (Ernst & Young, Price-Waterhouse-Coopers, Deloitte-Touch-Tohmatu, Coopers & Lybrand, KPMG), qui disposent d'un réseau international extrêmement dense et d'une capacité efficace d'acquisition d'informations. Certains grands groupes disposent de dispositifs internes, qui n'hésitent pas à faire appel aux anciens membres des services de renseignement. Ils bénéficient de l'accès à des moteurs de recherche tels que *Topic, Name Tag, DR-Link, Technology Watch, Autonomy Web Research*, dont certains ont été développés par la CIA et la NSA.

Si l'on ajoute le poids du dollar et celui du « *soft power* » proclamé par Mme Hilary Clinton, alors Secrétaire d'État, les États-Unis disposent d'une force

de frappe économique de premier ordre qui s'appuie sur un corpus législatif protectionniste, un dispositif de formation parfaitement rodé tant au point de vue théorique que pratique, et une organisation économique-diplomatique d'une très grande efficacité.

#### 4. Et la France ?

Les Anglo-Saxons font de l'intelligence économique, les Français se contentent d'en parler. Quelle est l'efficacité des dispositifs mis en place – dispositif national d'IE, pôles de compétitivité – et des cabinets-conseils ? Dans un article du *Journal de l'Économie* publié en janvier 2020, Nicolas Lerègle montre bien les difficultés de l'administration française à intégrer l'IE dans son dispositif économique, et comment le secteur privé a du mal à l'assimiler :

*« Déjà les pouvoirs publics et l'establishment politique ne savent pas quoi faire de cet objet non défini : relève-t-il du champ économique ou du domaine du renseignement ? Est-ce une discipline ou une fonction indépendante, car couvrant l'ensemble de l'environnement des entreprises, ou, au contraire, un sujet si pointu économiquement qu'il ne peut se loger qu'à Bercy ? (...) Or l'Intelligence Économique est un vrai enjeu pour une économie. Cette discipline permet de lire des événements non pas comme des épiphénomènes sans autres conséquences que celles visibles à un instant donné, mais comme des manœuvres, souvent de longue haleine, visant à prendre des parts de marché, à remodeler la gouvernance d'une entreprise, à affaiblir financièrement un concurrent, etc. (...) À la question : où est l'Intelligence Économique en France ? on serait tenté de répondre : les DISSE (Délégués Régionaux à l'Information Stratégique et à la Sécurité) sont près de chez vous, n'hésitez pas à les solliciter. »*

L'absence de culture du renseignement chez nos décideurs politiques ou économiques, la conviction que le renseignement est un domaine infréquentable du fait de certains excès des services de renseignement, ont contribué à décrédibiliser les tentatives d'implantation de l'IE en France. L'État stratège a cependant pris conscience de l'importance de l'intelligence économique pour la croissance, mais a créé un dispositif national complexe, quasi incompréhensible, et surtout totalement inefficace. Quant au secteur, privé, mal structuré, sans synergies possibles, il ne parvient pas à se développer convenablement, chacun, comme disait le général de Gaulle, « faisant sa petite tambouille dans son petit coin. » L'intelligence économique « à la française » n'a pas encore fait la démonstration de son efficacité.

---

## V. L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE EN TANT QU'AIDE À LA DÉCISION

«*L'art de la guerre est un art simple et tout d'exécution*» affirme Napoléon, qui ajoute ailleurs qu'«*on peut perdre une bataille, mais se faire surprendre est inadmissible*». Quel que soit le processus mis en œuvre, un minimum d'information sera toujours indispensable, même la méthode dite du «doigt mouillé» ayant pour but d'obtenir une information, en l'occurrence connaître le sens du vent...

On remarquera que toutes les approches théoriques de la prise de décision comportent une phase d'acquisition et de compréhension de l'information. L'information peut se définir comme un accroissement de connaissance découlant de l'interprétation d'un ensemble de données. Cette interprétation peut être le fait d'un acteur humain ou mécanique. En effet, il n'y a pas de décision sans information «pertinente», sans renseignement. L'intelligence économique apporte le principe essentiel, celui de la «*coordination des actions de recherche en vue de leur exploitation pour la prise de décision.*» La réticence culturelle française à parler de renseignement et à préférer le terme «intelligence» engendre des ambiguïtés et de la confusion. Rappelons que le renseignement nécessaire à la prise de décision se construit en fonction d'un besoin, grâce à une analyse précise et approfondie, à partir des informations recueillies à cet effet, en fonction des demandes exprimées par le décideur.

Herbert Simon a défini la méthode «IMCC» (*Intelligence, Modelization, Choice, Control*), que l'on retrouve à peu de chose près dans la «*Méthode de Raisonnement Tactique*» de l'École Supérieure de Guerre de 1977, qui a l'avantage, prévoyant une action militaire, de prendre en compte de façon très concrète les caractéristiques de l'adversaire et ses possibilités de réaction, les composantes du milieu, les risques consentis et surtout les «critères de choix» qui vont donner ses caractéristiques à l'opération envisagée. La méthode SWOT (*Strengths, weaknesses, opportunities, threats*), qui combine «l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. (...) avec celle des atouts et des menaces de son environnement», se positionne parfaitement dans cette méthode.

Selon la méthode IMCC/ESG, l'analyse doit demeurer objective et relever de l'application d'une technique. Elle vise à dégager :

– Le cadre, les limites dans lesquelles exercer le choix,

- La nature des choix et leurs conséquences exprimées en termes de possibilités et de risques,
- La décision, qui prend parti en faveur de l'un des choix possibles, en fonction des critères.

<b>IMCC</b> <i>(Intelligence, Modelization, Choice, Control - Simon)</i>	<b>MRT</b> <i>(École Supérieure de Guerre - 1977)</i>
Intelligence : le décideur identifie dans son environnement des situations pour lesquelles il va devoir prendre des décisions  SWOT	Étude de tous les facteurs (ambiance, mission, milieu, balance des amis/ennemis potentiels)  Conclusions exprimées sous trois aspects : facteurs déterminants, définition de l'objectif, besoins en renseignements (première approche)
Modélisation : le décideur recense les informations, les structures de façon à disposer de solutions envisageables	Définition des modes d'action amis (MA) et ennemis (ME). Les MA doivent satisfaire tous les facteurs déterminants  Confrontation MA/ME faisant ressortir les possibilités et les risques de chaque MA  Définition des critères de choix
Choix : à partir de l'évaluation de chaque solution, le décideur choisit la meilleure d'entre elles	Phase de synthèse ou de décision. Les critères de choix sont classés en fonction de l'importance accordée à chacun  Choix d'un MA  Besoins en renseignement (seconde approche)
Contrôle : vient confirmer le choix effectué ou le remettre en question.	Rédaction des ordres par l'État-major et exécution

La première phase (Intelligence/Renseignement) dépend de l'action de veille, c'est-à-dire de la recherche d'informations en fonction des besoins exprimés par l'autorité. Elle doit donner une vue objective et exhaustive de la situation, clarifier l'objectif recherché (les buts de l'opération envisagée), exprimer les « facteurs déterminants » et relancer la recherche en fonction des interrogations apparues au cours de cette première phase.

---

La seconde phase (Modélisation) consiste à définir tous les modes d'action possible ainsi que toutes les réactions envisageables de «l'adversaire», à partir notamment de ses habitudes de décision, de son organisation, de sa culture... Leur confrontation fait ressortir les possibilités et les risques de chaque mode d'action possible. Les «critères de choix» sont définis, c'est-à-dire le rapport entre les possibilités d'action et les risques consentis.

La troisième phase (Choix) est une phase de synthèse et de décision. Les critères de choix sont classés en fonction de l'importance accordée à chacun. On choisit le mode d'action. Après avoir établi les nouveaux besoins en renseignements, on relance la recherche afin d'actualiser le contexte de la décision ou apporter les précisions nécessaires (cycle du renseignement).

La dernière phase (Contrôle) comporte la mise en œuvre du mode d'action choisi et l'observation des écarts qui apparaissent entre les buts recherchés et les résultats obtenus.

Deux notions sont à préciser : les facteurs déterminants et les critères de choix.

Les facteurs déterminants sont les impératifs, les contraintes, les conditions essentielles pour la réussite de l'opération ; ils sont objectifs et découlent de l'analyse des informations recueillies par la «veille». Ce sont les «garde-fous» qui garantissent la cohérence du raisonnement ;

Les critères de choix sont les références qui déterminent un mode d'action, impliquant des risques consentis. Ces critères seront choisis en fonction de la culture de l'entreprise, de son histoire, de ses caractéristiques intrinsèques. Toutefois c'est au décideur de choisir la façon dont il veut ou accepte de réaliser l'opération : OPA amicale ou hostile, légale mais immorale, respectueuse de l'éthique professionnelle ou faisant fi des règles... La décision portera la marque du décideur ou, au contraire, modifiera son image et celle de son entreprise de façon souvent irrémédiable (disparition d'Arthur Andersen, démantelée en 2002 à la suite du scandale Enron).

L'efficacité des processus de décision est limitée par la paresse intellectuelle, qui fait choisir l'objectif le plus abordable plutôt que le meilleur, empêche d'examiner toutes les solutions envisageables, se satisfait d'informations insuf-

---

fisantes. D'autres forces à l'œuvre dans les processus de décision peuvent en réduire l'efficacité, telles les barrières psychologiques et les réalités sociales, auxquelles on doit ajouter le temps.

On voit donc qu'en garantissant par la coordination la cohérence de la décision par rapport à l'ensemble de l'entreprise, la démarche d'intelligence économique apporte à la mise en œuvre de la stratégie une force et un dynamisme difficiles à obtenir lorsque les différentes structures tirent à hue et à dia en fonction de leurs propres intérêts ou de ceux de leurs responsables.

## VI. CONCLUSION

Au terme de ce parcours, il est légitime de se demander ce que l'intelligence économique apporte de nouveau dans la conduite de l'économie et la prise de décision. De nombreux auteurs de renom, Schumpeter, Hayek, Simon, Morin, Mintzberg et bien d'autres ont analysé et formalisé la prise de décision. De même, les penseurs militaires, Lao Tseu, Sun Tzu, Machiavel, Foch pour ne citer qu'eux ont formalisé de façon très précise les méthodes de raisonnement utiles à la préparation d'une décision stratégique. La *competitive intelligence* de Michael Porter a été décrite, formalisée et enseignée dans le monde entier. Alors pourquoi en France, à partir des années 1990, ce développement de l'intelligence économique ?

Il était évident pour certains économistes et sociologues français (Morin entre autres) que le développement de l'informatique de gestion et de système allait provoquer en France un choc d'autant plus redoutable que la prospérité des « Trente Glorieuses » avait encouragé l'économie nationale à ronronner calmement. Cependant les délocalisations vers l'Europe de l'Est d'abord, puis vers l'Asie et les Investissements Directs Étrangers (IDE) entraînaient l'acquisition, puis la disparition des fleurons industriels français (PCUK, Arcelor, ...). Les transferts de technologie vers l'Asie et la Chine notamment (textile, automobile, aviation) créaient une concurrence nouvelle et dangereuse pour l'avenir industriel du pays et donc pour l'emploi.

Des « pionniers » comme Philippe Baumard et Robert Guillaumot, l'un avec la notion de *competitive intelligence*, l'autre avec SCIP France, ont apporté un air nouveau, venu d'Amérique. Le traitement de l'information et une nouvelle



---

approche du processus de prise de décision devaient accroître nos performances industrielles. Mais si les Américains, les Japonais ou les Chinois n'hésitent pas à s'appropriier les idées venues de l'étranger, les Français rechignent à mettre en œuvre des idées qui ne sont pas les leurs. Le « *pas inventé chez nous* » reste un principe intangible de nos décideurs économiques et politiques. À la suite des rapports célèbres qui ouvraient la voie à un nouveau « mode de pensée et d'action », on inventa « *l'intelligence économique à la française* », où le politiquement correct domine les principes novateurs d'innovation et de destruction créatrice d'emplois : pas d'utilisation du mot renseignement, pas de réformes du marché du travail, respect dogmatique des principes keynésiens de relance par la consommation, création de nouveaux dispositifs et de postes de fonctionnaires qui ne génèrent pas de valeur.

D'autre part, l'approche française se montre, de prime abord, essentiellement défensive, comme l'explique Christian Harbulot, fondateur de l'École de Guerre Economique, dans un article de *Constructif* (Harbulot, 2004) :

*« La culture française de l'information est à l'origine très individualiste, fortement ancrée dans un contexte d'économie de subsistance, c'est-à-dire dans une approche défensive de l'usage de l'information. Dans un tel contexte, l'information de valeur a été très vite assimilée à du renseignement sur le concurrent. Cette théorie de la valeur de l'information, principalement véhiculée par les chefs d'entreprise, a enfermé l'information dans le monde du secret des directions générales. »*

L'administration a eu une approche similaire, renforcée par le contexte de guerre froide qui a prévalu tout au long de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle. Dans la plupart des ministères, l'information était gérée de manière verticale et cloisonnée. Sa diffusion vers les acteurs économiques était limitée et peu adaptée à un usage opérationnel. Celle qui était considérée comme la plus stratégique restait enfermée dans le cadre de la protection du patrimoine industriel.

La suite est connue : le résultat est un dispositif très impressionnant sur le papier, mais dont l'efficacité reste à prouver. Les entreprises, quant à elles, au moins pour les plus grandes, ont édifié leur propre dispositif de renseignement ou font appel au secteur privé, trop souvent anglo-saxon. La question reste cependant de savoir si la France a une politique économique qui donnerait son sens à un dispositif qui, malgré tout, ne manque pas de qualités ?

## VII. BIBLIOGRAPHIE

- Achard Pierre et Bernat Jean-Claude (1998), *L'intelligence économique, mode d'emploi* (1998), Paris, ADBS éditions.
- ANSSI (2020), «Principales menaces», <https://www.ssi.gouv.fr/particulier/principales-menaces>.
- Baumard Philippe (1991), *Stratégie et surveillances des environnements concurrentiels*, Paris, Masson.
- Besson Bernard, coord. (2005), *Référentiel de formation à l'intelligence économique*. Disponible sur : [http://bdc.aege.fr/public/Referentiel\\_de\\_formation\\_en\\_Intelligence\\_Economique.pdf](http://bdc.aege.fr/public/Referentiel_de_formation_en_Intelligence_Economique.pdf).
- Besson Bernard, Fonvielle Dominique, Fourez Michel, Lionnet Jean-Pierre (2004), *Modèle d'intelligence économique*, Paris, Economica, coll. «Intelligence économique».
- Bournois Frank et Romani Pierre-Jacquelin (2000), *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Paris, Economica.
- Carayon Bernard (2003), *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/034000484.pdf>
- David Amos, *Intelligence économique et problèmes décisionnels* (2010), Paris, Lavoisier : Hermès Science publications.
- Cotte Michel, *De l'espionnage à la veille technologique* (2005), Belfort, Presses Universitaires de Franche-Comté, coll. «Sciences humaines et technologies».
- Delbecque Éric, *L'intelligence économique : une nouvelle culture pour un nouveau monde* (2006), Paris, Presses universitaires de France.
- Ésambert Bernard (1991), *La guerre économique mondiale*, Paris, Olivier Orban.
- Fonvielle Dominique (2002), *De la guerre... économique : une méthode de raisonnement tactique pour les décideurs*, Paris, Presses universitaires de France, coll. «Défense et défis nouveaux».
- Guilhaon, Alice et Moinet Nicolas (2016), *Intelligence économique : s'informer, se protéger, influencer*, Montreuil, Pearson France. Manuel labellisé par la FNEGE.

- Harbulot Christian (2004/05), «L'émergence de l'intelligence économique en France», *Constructif*, n° 8.
- Harbulot Christian (2012), *Manuel d'Intelligence économique*, Paris, Presses universitaires de France (coll. Major).
- Lerègle, Nicolas (2020/01), «Où en est l'intelligence économique de la France?», *Journal de l'économie*.
- Levet Jean-Louis (2001), *L'intelligence économique, mode de pensée, mode d'action*, Paris, Economica.
- Maison Rouge (de) Olivier (2012), *Le droit de l'intelligence économique. Patrimoine informationnel et secrets d'affaires*, Paris, Lamy.
- Marcon Christian et Moinet Nicolas (2006), *L'intelligence économique*, Paris, Dunod, coll. «Les Topos».
- Martinet Bruno et Marti Yves-Michel (2001), *L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 2e édition.
- Martre, Henri (1994), *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, disponible sur : [http://bdc.aege.fr/public/Intelligence\\_Economique\\_et\\_strategie\\_des\\_entreprises\\_1994.pdf](http://bdc.aege.fr/public/Intelligence_Economique_et_strategie_des_entreprises_1994.pdf).
- Pautrat Rémy (2004/12), «La compétitivité des territoires», *Administration*, n° 2004, «L'intelligence économique».
- Porter, Michael (1980), *Competitive-Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press.
- Salles Maryse (2003), *Stratégies des PME et intelligence économique. Une méthode d'analyse du besoin*, Paris, Economica, coll. Intelligence économique.
- Schweizer, Peter (1992), *Friendly Spies*, New York, Atlantic Monthly Press, tr. fr. *Les nouveaux espions*, Paris, Grasset, 1993.
- Warusfel, Bertrand (1995/11), «L'Intelligence économique et le droit», *Cahiers de la fonction publique et de l'administration*.

---

# LES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT DIDEROT

## Dans la même collection

- **L'euthanasie, à travers le cas de Vincent Humbert** - Emmanuel Halais
- **Le futur de la procréation** - Pascal Nouvel
- **La République à l'épreuve du communautarisme** - Eric Keslassy
- **Proposition pour la Chine** - Pierre-Louis Ménard
- **L'habitat en utopie** - Thierry Paquot
- **Une Assemblée nationale plus représentative** - Eric Keslassy
- **Où va l'Égypte ?** - Ismaïl Serageldin
- **Sur le service civique** - Jean-Pierre Gualezzi
- **La recherche en France et en Allemagne** - Michèle Vallenthini
- **Le fanatisme** - Texte d'Alexandre Deleyre présenté par Dominique Lecourt
- **De l'antisémitisme en France** - Eric Keslassy
- **Je suis Charlie. Un an après...** - Patrick Autréaux
- **Attachement, trauma et résilience** - Boris Cyrulnik
- **La droite est-elle prête pour 2017 ?** - Alexis Feertchak
- **Réinventer le travail sans l'emploi** - Ariel Kyrrou
- **Crise de l'École française** - Jean-Hugues Barthélémy
- **À propos du revenu universel** - Alexis Feertchak & Gaspard Koenig
- **Une Assemblée nationale plus représentative - Mandature 2017-2022** - Eric Keslassy
- **Handicap et République** - Pierre Gallix
- **L'avenir de notre modèle social français** - Jacky Bontems & Aude de Castet
- **Réflexions sur la recherche française** - Raymond Piccoli
- **Le système de santé privé en Espagne : quels enseignements pour la France ?**  
Didier Bazzocchi & Arnaud Chneiweiss
- **Le maquis des aides sociales** - Jean-Pierre Gualezzi
- **Réformer les retraites, c'est transformer la société** - Jacky Bontems & Aude de Castet
- **Vers un droit du travail 3.0** - Nicolas Dulac
- **L'assurance santé privée en Allemagne : quels enseignements pour la France ?**  
*Arnaud Chneiweiss & Nadia Desmaris*
- **Repenser l'habitat. Quelles solidarités pour relever le défi du logement dans une société de longévité ?** - Jacky Bontems & Aude de Castet
- **De la nation universelle au territoire-monde.**  
L'avenir de la République dans une crise globale et totale - Jacky Bontems & Aude de Castet

---

## Les Carnets des Dialogues du Matin

- L'avenir de l'automobile - Louis Schweitzer
- Les nanotechnologies & l'avenir de l'homme - Etienne Klein
- L'avenir de la croissance - Bernard Stiegler
- L'avenir de la régénération cérébrale - Alain Prochiantz
- L'avenir de l'Europe - Franck Debié
- L'avenir de la cybersécurité - Nicolas Arpagian
- L'avenir de la population française - François Héran
- L'avenir de la cancérologie - François Goldwasser
- L'avenir de la prédiction - Henri Atlan
- L'avenir de l'aménagement des territoires - Jérôme Monod
- L'avenir de la démocratie - Dominique Schnapper
- L'avenir du capitalisme - Bernard Maris
- L'avenir de la dépendance - Florence Lustman
- L'avenir de l'alimentation - Marion Guillou
- L'avenir des humanités - Jean-François Pradeau
- L'avenir des villes - Thierry Paquot
- L'avenir du droit international - Monique Chemillier-Gendreau
- L'avenir de la famille - Boris Cyrulnik
- L'avenir du populisme - Dominique Reynié
- L'avenir de la puissance chinoise - Jean-Luc Domenach
- L'avenir de l'économie sociale - Jean-Claude Seys
- L'avenir de la vie privée dans la société numérique - Alex Türk
- L'avenir de l'hôpital public - Bernard Granger
- L'avenir de la guerre - Henri Bentegeat & Rony Brauman
- L'avenir de la politique industrielle française - Louis Gallois
- L'avenir de la politique énergétique française - Pierre Papon
- L'avenir du pétrole - Claude Mandil
- L'avenir de l'euro et de la BCE - Henri Guaino & Denis Kessler
- L'avenir de la propriété intellectuelle - Denis Olivennes
- L'avenir du travail - Dominique Méda
- L'avenir de l'anti-science - Alexandre Moatti
- L'avenir du logement - Olivier Mitterand
- L'avenir de la mondialisation - Jean-Pierre Chevènement
- L'avenir de la lutte contre la pauvreté - François Chérèque
- L'avenir du climat - Jean Jouzel
- L'avenir de la nouvelle Russie - Alexandre Adler
- L'avenir de la politique - Alain Juppé
- L'avenir des Big-Data - Kenneth Cukier et Dominique Leglu
- L'avenir de l'organisation des Entreprises - Guillaume Poitrinal
- L'avenir de l'enseignement du fait religieux dans l'École laïque - Régis Debray
- L'avenir des inégalités - Hervé Le Bras
- L'avenir de la diplomatie - Pierre Grosser

- **L'avenir des relations Franco-russes** - S.E. Alexandre Orlov
- **L'avenir du Parlement** - François Cornut-Gentille
- **L'avenir du terrorisme** - Alain Bauer
- **L'avenir du politiquement correct** - André Comte-Sponville & Dominique Lecourt
- **L'avenir de la zone euro** - Michel Aglietta & Jacques Sapir
- **L'avenir du conflit entre chiïtes et sunnites** - Anne-Clémentine Larroque
- **L'avenir de l'Iran** - S.E. Ali Ahani
- **L'avenir de l'enseignement** - François-Xavier Bellamy
- **L'avenir du travail à l'âge du numérique** - Bruno Mettling
- **L'avenir de la géopolitique** - Hubert Védrine
- **L'avenir des armées françaises** - Vincent Desportes
- **L'avenir de la paix** - Dominique de Villepin
- **L'avenir des relations franco-chinoise** - S.E. Zhai Jun
- **Le Défi de l'islam de France** - Jean-Pierre Chevènement
- **L'avenir de l'humanitaire** - Olivier Berthe - Rony Brauman - Xavier Emmanuelli
- **L'avenir de la crise du Golfe entre le Qatar et ses voisins** - Georges Malbrunot
- **L'avenir du Grand Paris** - Philippe Yvin
- **Entre autonomie et Interdit : comment lutter contre l'obésité ?** - Nicolas Bouzou & Alain Coulomb
- **L'avenir de la Corée du Nord** - Juliette Morillot & Antoine Bondaz
- **L'avenir de la justice sociale** - Laurent Berger
- **Quelles menaces numériques dans un monde hyperconnecté ?** - Nicolas Arpagian
- **L'avenir de la Bioéthique** - Jean Leonetti
- **Données personnelles : pour un droit de propriété ?** - Pierre Bellanger & Gaspard Koenig
- **Quels défis pour l'Algérie d'aujourd'hui ?** - Pierre Vermeren
- **Turquie : perspectives européennes et régionales** - S.E. Ismail Hakki Musa
- **Burn-out : le mal du siècle ?** - Philippe Fossati & François Marchand
- **L'avenir de la loi de 1905 sur la séparation des Église et de l'État** - Jean-Philippe Hubsch
- **L'avenir du bitcoin et de la blockchain** - Georges Gonthier & Ivan Odonnat
- **Le Royaume-Uni après le Brexit** - Annabelle Mourougane - Frédéric de Brouwer & Pierre Beynet
- **L'avenir de la communication politique** - Gaspard Gantzer
- **L'avenir du transhumanisme** - Olivier Rey
- **L'économie de demain : sociale, solidaire et circulaire ?** - Géraldine Lacroix & Romain Slitine
- **La transformation numérique de la défense française** - Vice-amiral Arnaud Coustillière
- **L'avenir de l'indépendance scientifique et technologique française** - Gérard Longuet
- **L'avenir du Pakistan** - Ardavan Amir-Aslnai
- **Le corps humain et sa propriété face aux marchés** - Sylviane Agacinski

## Les Dîners de l'Institut Diderot

- **La Prospective, de demain à aujourd'hui** - Nathalie Kosciusko-Morizet
- **Politique de santé : répondre aux défis de demain** - Claude Evin
- **La réforme de la santé aux États-Unis : quels enseignements pour l'assurance maladie française ?**  
Victor Rodwin

- 
- La question du médicament - Philippe Even
  - Le corps ce grand oublié de la parité - Claudine Junien
  - Des guerres à venir ? - Philippe Fabry
  - Les traitements de la maladie de Parkinson - Alim-Louis Benabib
  - La souveraineté numérique - Pierre Bellanger
  - Le Brexit et maintenant - Pierre Sellal
  - Les Jeux paralympiques de Paris 2024 : une opportunité de santé publique ?  
Professeur François Genet & Jean Minier - Texte écrit en collaboration avec Philippe Fourny
  - L'intelligence artificielle n'existe pas - Luc Julia
  - Cyber : quelle(s) stratégie(s) face à l'explosion des menaces  
Jean-Louis Gergorin & Léo Issac-Dognin

## Les Colloques de l'Institut Diderot

- L'avenir du progrès (actes des Entretiens 2011)
- Les 18-24 ans et l'avenir de la politique
- L'avenir de l'Afrique



**Dominique FONVIELLE,**

Colonel honoraire de l'Arme blindée. Consultant spécialisé dans l'intelligence économique et le renseignement d'entreprise, il enseigne également dans plusieurs universités et au Centre d'étude des menaces criminelles contemporaines. Il a passé quinze ans à la Direction générale de la sécurité extérieure (DGSE) comme analyste, puis chef de poste et officier-traitant en Afrique de l'Ouest.

La recherche du renseignement est plus que jamais vitale pour les entreprises. Certains l'ont bien compris : les États-Unis, le Japon, la Chine maintenant, se sont dotés d'outils et d'organismes leur permettant de savoir ce que font leurs concurrents et d'exploiter au mieux ce savoir. La France, elle, est en retard. En sont responsables une certaine candeur et une méconnaissance de l'intelligence économique.

Il est donc indispensable de mieux faire connaître celle-ci : ses méthodes, ses métiers, son paysage institutionnel. On s'en rendra compte, l'intelligence économique est une discipline à part entière. Elle appelle de notre part un effort coordonné, systématique et de long terme entre acteurs privés et publics. La compétitivité de notre économie en dépend.