

INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

OU RENSEIGNEMENT ?

Du renseignement à l'intelligence économique

Alain JUILLET

Haut-Responsable chargé de l'Intelligence économique auprès du Premier ministre

Dans un constat lucide, le Haut responsable chargé de l'intelligence économique rappelle que l'information n'est plus constitutive du pouvoir, mais créatrice de valeur à partager. Aussi les entreprises et l'État doivent-ils s'adapter et mettre en place les organisations pour recueillir et partager l'information ; cela passe par l'orientation de la recherche, la synthèse et la diffusion de l'information. La compétition économique conduit à la fois à mettre en place des actions offensives, et symétriquement à défendre son patrimoine. La France étant en retard, il s'agit de passer de la défense économique active ; doctrine pouvant s'étendre progressivement à l'Union européenne.

LE CONSTAT

Nous sommes dans un monde complexe et contradictoire, en évolution de plus en plus rapide, dans lequel le volume et la multiplicité de l'information transforment chaque individu, chaque entreprise, et chaque État, en acteur et arbitre d'un jeu qui souvent le dépasse. On sait plus, plus vite, et sur plus de choses tout en sachant que la vulnérabilité est en relation directe avec le volume du flux d'informations recueilli et que la réalité virtuelle prend parfois le pas sur la vraie. Face à la volonté de puissance d'entreprises ou d'États, nous trouvons d'autres États, des multinationales, et des organisations mafieuses ou terroristes. Il faut se souvenir que parmi les cent puissances mondiales les plus riches il y a plus d'entreprises multinationales que d'États. Il faut garder à l'esprit que les mafias et les organisations terroristes blanchissent leurs capitaux dans les entreprises et les organisations humanitaires ou charitables. Sous l'emprise des alliances politiques ou des accords commerciaux, des intérêts publics ou privés, de la pression internationale et des mouvements de capitaux, des approches philosophiques ou religieuses, du développement des organisations criminelles, l'ami peut être aussi l'ennemi, et le concurrent

2

souvent partenaire.

Par ailleurs, comme le faisait remarquer récemment Jean-Marc de Leersnyder, la mondialisation et la dérégulation ont fondamentalement reconfiguré l'espace de la géopolitique en ajoutant les entreprises et autres acteurs de la société civile aux traditionnels acteurs publics et représentants du secteur non marchand. Pour exister comme acteur dans cet environnement instable, l'entreprise utilise l'anticipation par la pratique de l'intelligence économique et la diplomatie d'entreprise, qui inclut le lobbying, le développement durable et la citoyenneté d'entreprise. C'est à la suite de ce constat que les anglo-saxons, considérant que la sphère du commercial n'était plus distincte de la sphère du politique, ont fait rentrer la défense des intérêts économiques au coeur de la politique étrangère en application du concept de sécurité économique.

Enfin la capacité de travail des logiciels de traitement nous amène à devoir intégrer un changement de relation au temps et découvrir les contraintes de l'instantanéité. De même, le volume de données traitées nous fait découvrir que l'information n'est plus constitutive du pouvoir mais créatrice de valeur à partager.

L'ACQUISITION ET LA PROTECTION DES DONNÉES

À l'aube du XXI^e siècle les États, comme les entreprises, ont pris conscience du bouleversement apporté par l'utilisation des nouvelles technologies de l'information. Ils ont besoin de trouver de nouveaux repères, définir de nouvelles méthodes, et utiliser des moyens modernes et adaptés pour faire face aux conséquences de la mondialisation. Pour ne pas subir, il faut maîtriser l'information utile permettant d'agir dans la conquête des parts de marché, la protection du patrimoine et des savoir-faire, la détection des concurrents de tous ordres car la concurrence est multiforme.

Apprendre à anticiper

Cela est particulièrement vrai pour tout ce qui touche à la collecte des données, à l'analyse des informations, et à l'utilisation des renseignements nécessaires au responsable soumis à l'accélération du processus de décision. La construction de la réussite et le niveau de performance reposent désormais sur la capacité d'extraction, de sélection, de traduction, d'analyse des données pertinentes, et de réalisation de synthèses partielles. Il faut savoir chercher à l'autre bout du monde le renseignement qui donnera la clé d'une opportunité ou d'une menace non identifiée. Le responsable politique ou économique doit apprendre à anticiper pour répondre très vite aux manoeuvres de

déstabilisation par l'image, la rumeur, ou la désinformation. Il faut devenir réactif pour être capable, dans un délai de plus en plus réduit, de construire, mettre en oeuvre, adapter ou modifier sa stratégie. Il faut être conscient que c'est la détection des signaux faibles qui donnent l'avantage sur l'adversaire. Or, tout cela n'est possible que par un recours aux nouvelles technologies de traitement avancé de l'information dont la qualité, les potentialités, et l'efficacité progressent sans cesse. Pour gagner il faut inventer les circuits du futur dans un monde où le trafic Internet double tous les cent jours.

Protéger les données...

D'un autre côté le stockage, le flux exponentiel des données échangées, et la pratique croissante de l'externalisation offrent aux agresseurs des possibilités d'actions en détournement, transformation ou destruction d'informations qui atteignent rapidement l'insupportable par l'effet dévastateur de leurs conséquences. Parallèlement au développement des moyens de recherche et d'analyse, la protection et la sécurisation des données technologiques et informationnelles deviennent essentielles et exigent un travail de contre-mesures permanent, ne serait-ce que pour répondre à la mise sur le marché de virus et logiciels espions en tout genre, chaque jour plus sophistiqués et moins détectables.

...et notre patrimoine

En se gardant bien de tomber dans un protectionnisme rétrograde, car il faut se réjouir de l'arrivée d'entreprises étrangères créatrices de richesse et d'emploi dans notre pays, nous devons nous organiser pour mieux protéger notre patrimoine matériel et immatériel comme le font au demeurant tous les grands pays industrialisés. Face à l'ampleur d'une menace aux formes multiples, et de plus en plus complexes, chacun doit connaître les techniques qui évitent la perte de savoir-faire ou de données essentielles, et prendre conscience que les concurrents, ou les stagiaires, ne vous veulent pas toujours que du bien.

L'ADAPTATION DES ORGANISATIONS ÉTATIQUES

L'évolution en cours des grands services de renseignement étrangers, en réponse aux crises existentielles qu'ils traversent, montre qu'au niveau des États la réponse intègre l'ensemble de ces constats et développe un véritable partenariat avec le secteur marchand, fondé sur la fertilisation croisée et l'exploitation des synergies entre le public, l'académique et le privé. L'attentat

(4)

du 11 septembre 2001 et la lutte contre le terrorisme ont servi de révélateur à une dégradation de l'efficacité des services qui avaient insuffisamment pris en compte l'évolution de leur environnement durant la décennie précédente.

La démarche américaine

Dans une remise en cause fondamentale visant à se mettre en ordre de bataille pour ce début du XXI^e siècle, selon Emily Goldman, le renseignement devient un moyen essentiel dans la mise en oeuvre des stratégies politico-militaires possibles : le façonnage de l'environnement, l'adaptabilité et la reconstitution des forces. Pour gérer l'incertitude, les Américains, s'inspirant du monde des affaires, ont choisi celle du façonnage de l'environnement qui consiste à le modifier et à conduire le système vers une nouvelle configuration au travers de l'innovation technologique. Le but est de changer le jeu, d'en édicter de nouvelles règles, puis de prendre la tête de la compétition.

Cette démarche, comme celles pratiquées par les principaux pays occidentaux, amène à une redistribution des rôles et des moyens à plusieurs niveaux :

Une organisation de recueil et d'analyse séparée en quatre entités distinctes bénéficiant de moyens techniques et humains spécialisés : la géopolitique, l'économie et les flux financiers, la défense et les armes de destruction massive, et la sécurité incluant la lutte contre les mafias et le terrorisme. Dans un monde où l'efficacité passe par l'expertise il est plus facile de former un ingénieur, un physicien, ou un financier aux techniques de la veille, de la recherche, et de l'analyse que le contraire.

Une ouverture de chaque entité au travail en réseau et un partage de l'information avec les autres services et organisations intérieures et extérieures du pays, publiques ou privées, travaillant sur la même thématique afin d'affiner ses analyses et éviter le syndrome du vase clos, défini par le professeur Leavitt comme celui de la baie des Cochons lors de la tentative ratée d'invasion de Cuba.

Un organisme de coordination au niveau national ayant la charge de l'orientation, de la synthèse et de la diffusion. Face à l'abondance de l'information il faut savoir ce que l'on cherche pour avoir une chance de le trouver, d'où la nécessité de construire des plans de renseignement à partir des orientations stratégiques fixées par le décideur. Par ailleurs, les créations récentes de *Joint Intelligence Comitee* en Angleterre et aux États-Unis démontrent l'utilité de séparer la recherche et l'analyse de la synthèse et de la coordination.

Une utilisation croissante des nouvelles technologies de l'information pour rechercher dans les sources ouvertes les données blanches ou grises permettant à l'analyste de **détecter les signaux faibles ou forts**. Comme l'a montré Robert David Steele cette évolution est révolutionnaire pour les services habitués à ne travailler qu'avec leurs propres sources d'information. L'action menée par des fonds d'investissements comme *In Q Tel* montre qu'elle implique d'avoir des industriels capables de fournir les logiciels sécurisés de recherche, d'analyse sémantique ou vocale, de synthèse, et d'aide à la décision permettant le recueil et l'utilisation optimale de toutes les données utiles.

Un recentrage des services de recherche opérationnelle de l'État sur leur domaine régalien : l'acquisition des données en zones noires, des données complémentaires permettant d'éclairer les zones grises, le recoupement de certaines informations trouvées en zone blanche, et la mise en oeuvre de stratégies d'influence.

Un investissement lourd, parfois partagé avec d'autres pays, dans le **développement de services spécialisés dans l'acquisition de données par des moyens techniques**. Il faut noter qu'ils consacrent une partie importante de leur activité à la lutte contre les intrusions du même ordre, et fournissent leurs résultats à toutes les entités concernées.

LA COMPÉTITION ÉCONOMIQUE

Chaque jour apporte la preuve que la compétition économique est devenue planétaire. C'est en exportant plus de produits, de services, de savoir-faire, partout dans le monde que chaque nation essaie de gagner cette guerre d'un

mêmes professeurs, sait utiliser les meilleures méthodes et optimiser l'existant. C'est pourquoi il n'y a presque plus de ruptures, la progression ne se faisant généralement qu'à la marge sur un rapport qualité prix : la pratique de l'acquisition de nouvelles technologies, de la délocalisation et de la création de valeur remplace l'aventure de la recherche, de l'innovation et des relais de croissance. Dans cet environnement, la construction classique d'un avantage concurrentiel selon des méthodes connues de tous devient insuffisante. La différence se crée sur la capacité d'anticipation pour agir et réagir avec un temps d'avance : la connaissance est la clé du succès.

Après avoir connu le marché de l'offre pendant des siècles, puis le marché de la demande pendant un demi-siècle, nous rentrons dans celui de la connaissance qui implique de posséder le savoir, c'est-à-dire l'information. Cette dernière étape est particulièrement difficile puisqu'elle suppose coordination et travail en réseau des différents acteurs, à partir d'une prise de conscience générale, et diffusion d'une culture de partage de l'information en communauté d'intérêts. Elle se complique par les manipulations de l'information qui sont devenues une méthode courante de concurrence déloyale, tant au niveau des États que des entreprises.

La compétition économique suppose la prise de risque par l'entrepreneur, sachant que sa réalité est proportionnelle au montant que l'on perd. Face à l'obligation de résultats et au refus de leur volatilité qui caractérisent les actionnaires actuels, le renseignement permettant d'évaluer la réalité du risque devient la clé d'une gouvernance réussie.

L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

C'est dans ce cadre que s'inscrit l'intelligence économique définie, par les experts, comme la maîtrise et la protection de l'information stratégique pertinente pour tous les acteurs économiques.

À la fois offensif et défensif, c'est un concept global qui ajoute à la pratique du cycle du renseignement, son utilisation dans l'aide à la décision et la mise en oeuvre de certains types d'actions. Il ne s'improvise pas car c'est un métier avec un savoir-faire ayant pour finalité la compétitivité et la sécurité de l'État et des entreprises. Il est en train de s'imposer pour tous les acteurs voulant améliorer leur niveau de performance sur l'échiquier international.

Orientation

Il implique des orientations initiales claires car le secret de la réussite est de savoir précisément ce que l'on cherche et dans quel secteur, car sans cadre précis on se disperse et l'on perd de son efficacité. Aujourd'hui la technique permet de retrouver une aiguille dans un champ de foin mais pas encore dans

l'ensemble de la Beauce. C'est pourquoi tout doit commencer par la prospective. Quand un État n'est pas satisfait de la qualité des résultats de ses services de renseignements, ou qu'une entreprise se plaint de son service d'intelligence économique, c'est généralement qu'on ne lui a pas défini précisément les orientations sur lesquelles il devait travailler et, plus rarement, qu'on ne lui a pas donné les moyens pour le faire. Relisons Sénèque, « il n'y a pas de vent favorable pour ceux qui ne savent pas où aller ».

Capacités

Impossible à mettre en oeuvre sans utilisation des nouvelles technologies de l'information, la pratique de l'intelligence économique est devenue une obligation pour se défendre comme pour attaquer, car elle apporte des éléments d'appréciation qui vont orienter, faciliter ou rendre plus efficace l'action engagée. Sans aller jusqu'à la déclaration de Warren Christopher demandant autant de moyens que pour la guerre froide, elle exige le minimum nécessaire pour maîtriser réellement l'information. Elle donne aux sociétés, aux collectivités publiques ou à l'État qui la pratiquent, la possibilité d'anticiper, de se protéger, et d'avoir un avantage concurrentiel défendable et durable par la maîtrise de quatre capacités complémentaires au moment de la décision et de l'action :

- la veille permanente de chacun des acteurs de la vie économique ;
- la gestion de l'information qui suppose de savoir recueillir les données, trier, analyser, évaluer et diffuser les informations de tous ordres permettant de détecter les opportunités et les menaces ;
- la protection de son patrimoine immatériel qui inclût le savoir-faire, la défense de l'image, la sécurité des flux, et les informations stratégiques ;
- l'action sur les organisations et les acteurs pouvant avoir un impact sur son activité par la communication, l'influence et les relations publiques.

Son utilisation donne raison à l'adage de Napoléon : « se faire battre est excusable, se faire surprendre est impardonnable ».

LE CHAMP DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Il est donc erroné de réduire l'intelligence économique à la veille, au renseignement, à un nouveau mode de gestion ou à un avatar stratégique. Son champ recouvre l'ensemble de l'information accessible par des moyens légaux, soit 90 % de la totalité des informations existant dans le monde. Avec 6 milliards de données disponibles sur le web visible et invisible le problème n'est plus de trouver l'information mais bien de l'authentifier, de la valider et de la traiter par la mise en oeuvre de moyens et de méthodes de recherche, de

traitement et d'analyse de l'information, d'aide à la décision tout en la préservant par des systèmes de protection. S'intéressant à tout ce qui peut avoir une influence sur l'entreprise dans chacun de ses domaines d'activités, l'intelligence économique vise également à analyser et à décoder les actions des différents acteurs.

Sa pratique est devenue une obligation pour se défendre comme pour attaquer car elle apporte des éléments d'appréciation, qui vont orienter, permettre d'anticiper un changement de règles du jeu, et rendre plus efficace la prise de décision ou l'action envisagée. Il s'agit de faire mieux en faisant autrement sachant qu'en stratégie d'influence l'avantage est toujours à l'attaquant.

LES OUTILS DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Toute personne intéressée par le renseignement économique, politique, ou militaire connaît l'importance d'avoir des outils de recherche et d'analyse à la pointe de l'efficacité. Dans ce domaine en évolution permanente, la concurrence est sévère et les États ont tendance à vouloir se réserver les plus performants. C'est pourquoi se mettent en place les moyens nécessaires au développement de notre industrie nationale, considérée par beaucoup comme performante, et qu'il faut protéger des tentatives de prises de contrôles et des incitations financières ou techniques à la délocalisation.

Quelques précautions

Peu d'opérateurs publics ou privés ont conscience du risque apporté par les outils eux-mêmes. Quelle que soit la qualité des fabricants, l'existence éventuelle de back doors, les possibilités ouvertes par le téléchargement et l'externalisation des données, la possibilité d'identification des sites que vous consultez par le moyen des moteurs de recherche, le piratage ou le détournement de données dans le cadre de l'infogérance, les techniques sans cesse améliorées des hackers, doivent encourager l'État et les entreprises à appliquer le principe de précaution. Le cryptage des données sensibles n'est pas la seule réponse. Il faut également être plus vigilant quant au choix des fournisseurs, aux garanties données par ceux-ci, et au respect des règles élémentaires de sécurité. N'oublions pas que dans le domaine des technologies de l'information et de la communication l'épée et le bouclier prennent le pas l'un sur l'autre à cadence très rapide.

L'HISTOIRE DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Pratiqué par les Anglais depuis toujours, et par les Japonais depuis le milieu du siècle dernier, évoqué par Maurice Duverger il y a quarante ans, explicité par Stepan Dedijer au début des années 80, le concept a été formulé et publié pour la première fois en 1986 à Harvard par Michael Porter. Il s'est rapidement implanté aux États-Unis avec deux années-clés :

- 1992, où Robert Gates, directeur de la CIA, a annoncé qu'il avait décidé, sur instructions du président Bush, de consacrer les deux tiers de son budget à la recherche d'informations économiques,

- 1996, où le président Clinton, dont la priorité déclarée était la défense des intérêts économiques des États-Unis, a créé l'*Advocacy Center* pour mobiliser toutes les ressources de la nation autour des grands contrats internationaux auxquels participait l'Amérique.

Depuis lors, l'intelligence économique progresse dans tous les pays et les entreprises ayant l'ambition de développer leur position concurrentielle et d'assurer leur avenir. Comme l'avait dit Jack Nye, président du *National Security Council*, dans la revue *Foreign Affairs* en 1996, celui qui fait la course en tête dans le développement et l'utilisation des NTIC prend une longueur d'avance pour les vingt-cinq prochaines années.

L'intelligence économique a été longtemps méconnue en France, en dépit des efforts de pionniers comme Robert Guillaumot, Philippe Clerc, Christian Harbulot, l'amiral Lacoste, où le préfet Pautrat. Cela est probablement dû, sous couvert de libéralisme mâtiné de tradition judéo-chrétienne, à la difficulté mutuelle de collaboration entre la plupart des administrations concernées et la grande majorité des entreprises pour mieux affronter la concurrence internationale, à l'intérieur et à l'extérieur de nos frontières. Les grandes étapes de son implantation ont été le rapport Martre en 1994, qui fut le promoteur du concept dans notre pays, la création d'un conseil d'orientation présidé par Bernard Esambert en 1995, puis la publication du rapport fait, à la demande du Premier ministre, par le député Bernard Carayon en 2003, dont une des conséquences a été la création de la mission du Haut responsable chargé de l'intelligence économique, et enfin le rapport du Medef de 2004 qui amorce la participation des entreprises.

La vague médiatique actuelle montre que le travail réalisé pendant toutes ces années ne l'a pas été en vain. Bien que l'intelligence économique ne soit pas encore considérée comme une science, les chercheurs et les universitaires ont mis à profit cette période pour en approfondir l'idée, et formuler des bases doctrinales. Les chambres de commerce ont mis en place des réseaux de veille, et plusieurs préfets ont jeté les fondements de ce qui est devenu l'intelligence territoriale. Par ailleurs il est intéressant de constater combien les administrations ont développé, à partir d'initiatives internes, des bases de données propres, malheureusement méconnues et insuffisamment mises en réseau. Aujourd'hui, grâce à l'action résolue initiée par le gouvernement, les décideurs politiques, économiques, universitaires, et administratifs de notre pays, ayant pris pleinement conscience de la situation, commencent à s'approprier le concept et se mobilisent pour l'implanter.

LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE PUBLIQUE

Loin d'être arrivés au bout de la démarche, nous sommes même en retard par rapport à d'autres pays. C'est pourquoi l'État, conscient de l'importance de l'intelligence économique dans la compétition mondiale, s'implique directement pour ouvrir la voie, orienter nos concitoyens, les aider dans la découverte de la méthode, et accélérer la mise en oeuvre. Par la volonté du chef de l'État et du Premier ministre, c'est dorénavant une politique publique visant à accélérer le processus pour que la France acquière la capacité d'anticipation et atteigne le

niveau de performance requis par la compétition internationale. Cette volonté repose sur la conviction que l'État doit créer les conditions du développement économique, et que les entreprises doivent participer aux actions d'intérêt général en s'appuyant sur une mobilisation et une coordination accrues des énergies et des ressources de l'administration.

Paraphrasant le président Kennedy nous pourrions dire : « Ne nous demandons pas ce qu'ils peuvent faire pour nous mais ce qu'on peut faire pour eux » ⁽¹⁾.

Vers la sécurité économique active

Il s'agit dans une approche française de l'intelligence économique qui prenne en compte nos particularités culturelles de passer de la défense économique traditionnelle à la sécurité économique active. Il s'agit de donner aux entreprises les moyens complémentaires nécessaires pour qu'elles se battent à armes égales dans cette grande confrontation économique mondiale

sur la base de règles claires et connues de tous.

Dans ce cadre, afin de mieux concentrer les efforts sur les entreprises et les

CA

collectivités, l'État ajoute le rôle de réducteur d'incertitude car ses moyens de collecte et d'analyse d'informations prennent en compte un horizon temporel bien plus lointain que celui du marché. Il peut donc donner non seulement des signaux mais aussi une relative sécurité à moyen terme, tant juridique qu'économique. Fournisseur d'informations à travers ses banques de données, il a aussi la possibilité d'influencer l'évolution des normes et des règles locales et internationales.

Tout cela ne sera rendu possible qu'accompagné par une campagne de sensibilisation pédagogique de l'ensemble des Français pouvant y être confrontés dans le cadre de leurs activités professionnelles, et la mise en place d'une formation technique qualifiante à tous niveaux pour ceux qui décideront d'en faire leur métier.

LA COOPÉRATION EUROPÉENNE ET INTERNATIONALE

Pour enclencher un processus d'intelligence économique entre les entreprises comme avec l'État, il faut disposer d'informations et être prêt à organiser des échanges. Au niveau européen, cela va se faire peu à peu à travers les coopérations bilatérales organisées autour d'entreprises ayant des intérêts importants dans deux ou plusieurs pays d'Europe. Il est logique que les États soient solidaires et partagent leur capacité d'intelligence économique quand cela peut leur apporter conjointement une activité industrielle ou commerciale.

Aujourd'hui, aucun État européen ne peut fonder dans la durée sa stratégie de sécurité économique sur ses seules ressources propres et une action solitaire. La défense de nos intérêts économiques passera sans nul doute, progressivement, par un partage des ressources et une coopération accrue en intelligence économique dans les domaines sensibles sinon au niveau de l'union européenne, du moins au niveau d'un noyau dur d'États européens possédant des entreprises en commun ou partageant la même vision et les mêmes ambitions.

Au niveau international d'autres pays ont pris de l'avance dans l'appréhension et l'utilisation de ces nouvelles techniques de renseignement appliquées à l'intelligence économique. Ce n'est pas une raison pour attaquer sans nuance ceux qui sont meilleurs que nous parce qu'ils ont compris plus vite ce qu'il fallait pratiquer. En évitant le double écueil de la naïveté et de la paranoïa, fixons nous comme objectif de les rattraper en mobilisant nos capacités pour apprendre à maîtriser les outils, les procédures et ces méthodes d'avant-garde.

12

CONCLUSION

Faire la course dans le groupe de tête des nations est le meilleur moyen de préserver l'indépendance de l'État et des entreprises. Ce qui implique de s'engager résolument dans une démarche volontariste s'appuyant sur une utilisation d'un cycle du renseignement complètement reformaté pour intégrer l'utilisation de technologies de pointe permettant l'ouverture au monde extérieur, la capacité d'acquisition des données détenues par les sources ouvertes; et pour permettre le montage de stratégies évolutives intégrant la maîtrise des techniques de l'influence.

Chacun doit être conscient que nous ne sommes qu'au début du processus, car cela exige une véritable révolution culturelle des esprits basée sur la confiance réciproque à laquelle la majorité de nos concitoyens, en particulier les professionnels du renseignement d'État, ont beaucoup de mal à s'adapter. Plus qu'un ensemble de méthodes et de techniques, l'intelligence économique est avant tout un état d'esprit fait d'ouverture sur le monde, de goût de l'analyse, de volonté de ne pas subir, et de mutualisation de l'expérience et des connaissances.

Il reste encore beaucoup à faire pour que les forces vives de notre pays s'approprient réellement le concept, car il s'appuie sur quatre impératifs bien éloignés de la culture française : le partage des informations, la pratique des réseaux, le partenariat public-privé, et la reconnaissance de l'utilité du renseignement. Contrairement au monde anglo-saxon ou asiatique, où la pratique de l'intelligence économique est naturelle, ce sera une évolution culturelle majeure qui prendra du temps car elle implique l'appropriation réelle du concept.

Elle sera en bonne voie le jour où chacun sera convaincu que c'est une opportunité pour notre pays et aura compris que l'économie n'est pas plus l'affaire exclusive du privé que l'intérêt général n'est exclusivement l'affaire du public.

(1) NDLR. En évoquant le devoir du citoyen J.-F. Kennedy a bien dit *"Ask not what you country can do for you, but ask you what can you do for your country"*.

© Revue Défense Nationale – Décembre 2004