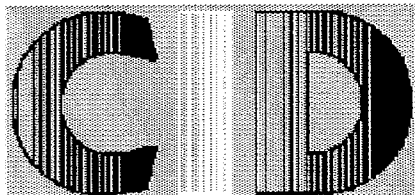
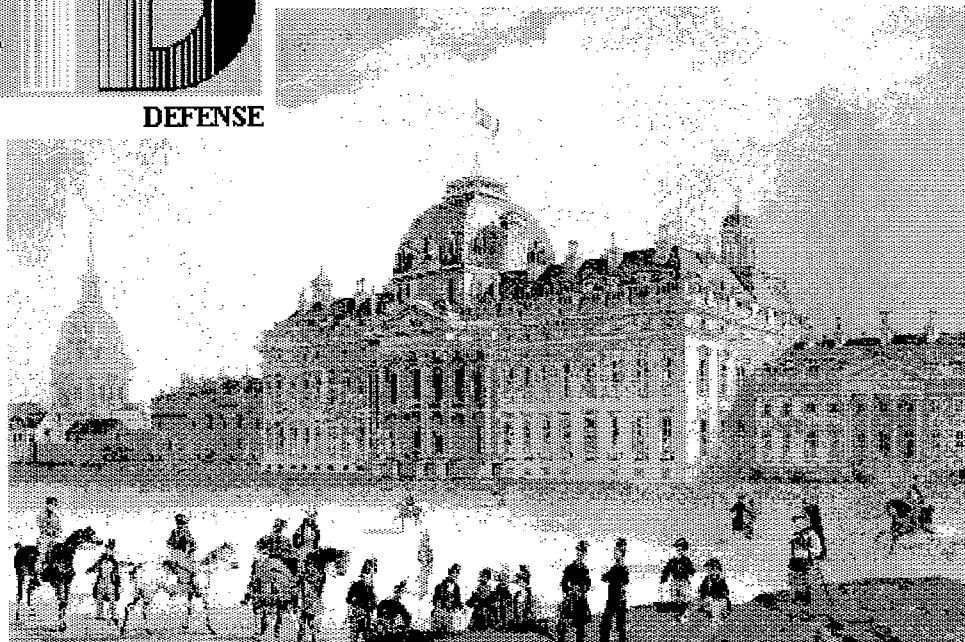


COLLEGE INTERARMEES



DE

DEFENSE



**L'INTELLIGENCE
ECONOMIQUE
TRANSFERT D'OUTILS
DE LA DEFENSE
VERS LES ENTREPRISES ?**

LCL CARBONNEAUX
LCL LAW de LAURISTON
CBA KEROUAULT
CDT LANATA
Troisième promotion

Sous la direction de M. Philippe CLERC,
Chef de la mission Compétitivité et Sécurité économique du SGDN.

REMERCIEMENT

Nous tenons à remercier tout particulièrement la société INTELCO sans laquelle la réalisation de cette étude aurait été rendue beaucoup plus difficile.

"Inter pacem et bellum nihil est medium."

GROTIUS

(Entre la paix et la guerre, il n'y a pas de milieu.)

"N'ignorez rien de ce qui se passe chez eux,
ne soyez surpris de rien."

SUN ZU

"There are no nice guys on the battlefield of the geo-
economics."

Edward N. LUTTWAK

SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
1. LE CONCEPT D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE	8
1.1. L'intelligence économique	8
1.2. Son champ d'action	9
2. SAVOIR-FAIRE DE LA DEFENSE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE	10
2.1. La démarche stratégique	10
2.2. Le cycle du renseignement et la protection	13
2.3. La guerre de l'information	17
2.4. Les outils conceptuels : les SIC	18
2.5. Les outils humains	20
3. L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE A L'ETRANGER	22
3.1. Le système japonais	22
3.2. Le système allemand	24
3.3. Le système suédois	27
3.4. Le système américain	29
4. LE CAS FRANÇAIS	32
4.1. Rappel de la situation	32
4.2. Les possibilités de transfert de la Défense vers le monde économique	35
4.3. La guerre de l'information	43
CONCLUSION	45
BIBLIOGRAPHIE	47
GLOSSAIRE	50
ANNEXES	51
* Annexe 1 : Domaine d'étude de l'intelligence économique	Source INTELCO
* Annexe 2 : Champ d'application de l'intelligence économique	Source INTELCO
* Annexe 3 : Définitions (donnée, information, renseignement)	Source INTELCO
* Annexe 4 : Cycle du renseignement (plan de recherche, plan de renseignement, compte-rendu, etc)	Source INTELCO
* Annexe 5 : Textes réglementaires	Source INTELCO
* Annexe 6 : Guerre de l'information	Source INTELCO
* Annexe 7 : Le système d'intelligence économique allemand	Source INTELCO
* Annexe 8 : Le système d'intelligence économique américain	Source INTELCO
* Annexe 9 : Canevas de la MASM	
* Annexe 10 : Processus de planification	
* Annexe 11 : Décret portant création du Comité pour la compétitivité et la sécurité économique	
* Annexe 12 : Le système économique japonais	

INTRODUCTION

En 1992, alors qu'il visitait les installations de la société BOEING à SEATTLE, le président BUSH déclarait :

"Il nous faut tuer l'industrie aéronautique européenne".

Cet événement est significatif du nouveau tour pris dans les relations internationales et de l'âpreté de la compétition économique qui se déroule sur l'échiquier mondial. Si, pour certains, il s'agit de compétition, tout semble démontrer pourtant que nous sommes parvenus au stade d'une véritable guerre. Les inconditionnels d'un libéralisme forcené continuent cependant à ne pas vouloir admettre la situation actuelle.

Les entreprises françaises n'ont pas été épargnées et sont confrontées, depuis quelques années, à cette situation d'extrême concurrence. Celle-ci conduit à reconnaître la nécessité de doter la FRANCE d'un véritable système d'information économique à la tête duquel l'Etat trouverait le rôle d'impulsion initiale et de coordination. Cette maîtrise du cycle d'information, que d'autres nations ont déjà comprise et intégrée, est au centre de l'idée d'un dispositif d'intelligence économique pour notre pays.

Afin de développer la compétitivité de nos entreprises, il pourrait être envisagé l'utilisation d'outils sortant des schémas habituels. Il devient, dès lors, légitime de s'intéresser aux savoir-faire de la Défense qui pourraient être employés dans le secteur économique, d'autant qu'apparemment un certain nombre de pays se sont déjà penchés sur la question et que des similitudes entre les milieux économique et militaire existent.

Cette étude n'a pas la prétention d'apporter des solutions révolutionnaires, étant entendu que de nombreux organismes, privés et/ou étatiques, conduisent, en ce moment, une réflexion approfondie sur le sujet.

Les exemples de transferts à l'étranger serviront d'éléments de comparaison pour cette étude qui s'effectuera dans un cadre strictement national. Par ailleurs, il ne sera pas proposé de solutions relatives aux handicaps structurels français. Ceux-ci, bien que hors champ, seront néanmoins soulignés.

L'étude présentée ici a pour objectifs :

- de faire un point sur les savoir-faire de la Défense qui pourraient être utiles à l'économie,
- d'étudier les possibilités de transfert de ces savoir-faire,
- d'apporter un éclairage de non spécialistes à cette réflexion.

Les difficultés liées à une telle démarche sont les suivantes :

- la définition du rôle de l'Etat dans le domaine,
- une connaissance éloignée du monde économique.

Il convient de préciser que cette étude prendra pour cadre un système d'économie de marché. Par ailleurs, l'intelligence économique et les outils qu'elle pourrait utiliser ne doivent pas être érigés en dogme, mais constituent une nouvelle logique destinée à développer la compétitivité de nos

entreprises. Celles-ci restent, en tout état de cause libres, de leurs choix fondamentaux, l'Etat étant ainsi considéré davantage comme un partenaire privilégié que comme une autorité tutélaire.

Un éclairage sur l'environnement économique mondial permet à lui seul de valider la démarche proposée dans cette étude.

Il faut d'abord faire preuve de clairvoyance face au nouveau contexte dans lequel nous vivons et soutenir l'idée selon laquelle nous devons désormais nous placer dans une logique d'affrontement. Les effets de cette guerre non déclarée sont pourtant bien visibles puisqu'ils prennent, notamment, la forme du chômage et de l'exclusion. Une certaine intelligentsia continue cependant de refuser cette réalité, préférant ne voir dans les affrontements actuels qu'une forme particulière de concurrence. L'économiste Jean-Louis LEVET redoutait en 1993 cet obscurantisme et déclarait dans "La révolution des pouvoirs" : "Une partie encore trop importante des acteurs économiques, en FRANCE en particulier, et de son intelligentsia refusent d'analyser les échanges internationaux sous l'angle des rapports de forces et de la dialectique du combat".

Pourtant, malgré le voile jeté sur cet aspect non avouable des relations internationales, ces dernières années ont été riches en événements démontrant l'action invisible des Etats (avec une vigueur proportionnelle aux enjeux économiques planétaires). En inventant le concept de sécurité économique et en créant en 1993 un Conseil économique national (lié au National Security Council, NSC), l'administration du Président CLINTON a reconnu implicitement l'existence d'agressions étrangères contre les intérêts américains et défini un concept global offensif-défensif. Le mot sécurité est, en effet, destiné à dépasser les notions de temps de paix et de temps de guerre.

Le tour actuel pris dans les relations internationales est-il réellement nouveau ou reflète-t-il simplement la reconnaissance d'une partie des rapports de forces internationaux occultée pendant de nombreuses années ? Tout semble démontrer que la guerre froide est en partie responsable du masque qui s'est opéré dans un domaine qui a été de tout temps l'enjeu de forces géostratégiques mondiales. Les esprits se sont en effet focalisés sur la lutte contre le bloc soviétique en imposant une solidarité nécessaire à la cohésion du bloc occidental, mais en occultant les oppositions classiques. Cette cohésion de façade a eu deux conséquences : avec la prédominance du débat idéologique, la première a placé les enjeux économiques sur un échiquier de second ordre quasiment invisible ; la seconde, indirecte, a progressivement vu le discours dominant présenter la loi du marché comme un état de fait.

Ce concept "d'échiquiers invisibles", où les rapports de forces entre les nations s'expriment à l'aune de leurs intérêts économiques et de la puissance, semble se révéler à mesure que le débat idéologique lui cède la place. La mission principale du Conseil économique national américain demandant "que son pays s'affirme comme le leader du monde" en témoigne, si besoin est. Le conflit animant les nations sur un terrain économique est ainsi implicitement reconnu. Il convient, à cet égard, de remarquer que cet aspect économique des menaces susceptibles de s'exercer sur les intérêts vitaux d'une nation est un phénomène très ancien dans l'histoire des civilisations. Il a simplement été occulté pendant l'intermède de la guerre froide. Mais aujourd'hui il revêt une dimension qualitativement nouvelle.

Le discours sur la libre concurrence est en revanche beaucoup plus insidieux. Il divise d'abord le monde en deux camps : les bons qui respectent les lois du marché et les méchants qui les transgressent. La régulière dénonciation de la part des ETATS-UNIS du non-respect par le JAPON des règles du jeu du commerce international est là pour le démontrer. Ensuite, il a tendance à entretenir parmi les élites une vision très réductrice des problèmes et de la situation. Ceux-ci ne peuvent, en effet, se limiter à des questions de libre concurrence : les restreindre de la sorte conduit à oublier ces échiquiers invisibles où les parties perdues sans guerre apparente sont nombreuses.

Nous sommes donc en présence d'une guerre qui ne dit pas son nom, mais dont on peut apprécier les conséquences comme la lente conquête de nos entreprises par des capitaux étrangers. Cette guerre de moins en moins masquée est faite d'actions souterraines, de pratiques protectionnistes, de position monétaire dominante où l'important est d'être "politiquement correct". Qui a, par exemple, transmis aux médias, à la veille du salon aéronautique de DUBAI, l'information "désinformante" selon laquelle les missiles EXOCET français destinés à CHYPRE devaient en fait approvisionner l'IRAN ? Ainsi, de temps à autres, certains indices témoignent de l'activité se déroulant sur les "échiquiers invisibles".

Il faut enfin souligner l'importance désormais occupée par l'information (cf. annexe 3) dans les échanges. Qu'il s'agisse de faits bruts, d'éléments élaborés (connaissance, renseignement), des technologies (transmissions, moyens de recueil, réseaux, spatial, etc.) et des métiers s'y rattachant (services), elle est devenue la nouvelle matière première de toute activité humaine. Nous sommes passés en quelques années de l'ère industrielle à l'ère de l'information. Il s'agit donc désormais de maîtriser l'information et ses outils pour les utiliser comme vecteurs de puissance.

1. LE CONCEPT D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

1.1. L'intelligence économique

Des indices témoignent de l'intérêt que certains Etats apportent au concept d'intelligence économique. Aux ETATS-UNIS, par exemple, et au delà de la mise en place d'un arsenal défensif comme le Conseil économique national ou le "National Industry Security Program", des mesures offensives ont été prises, telles que la diplomatie économique, c'est-à-dire l'aide active de l'Etat aux entreprises dans leur conquête des marchés. L'intervention du Président CLINTON, dans le contrat civil obtenu par la société BOEING en ARABIE SAOUDITE en 1994, souligne le nouveau degré de mobilisation du pouvoir politique. Mais c'est surtout dans la prise de conscience de l'importance désormais prise par la maîtrise de l'information que réside l'essentiel.

L'environnement mondial est effectivement en pleine mutation. Outre le contexte de guerre économique évoqué précédemment et la modification considérable du paysage politique et géostratégique, la mondialisation des phénomènes économiques et une de ses causes, l'accélération des progrès en matière de communication, imposent des réactions de plus en plus rapides et coordonnées. A cela s'ajoute une croissance exponentielle des flux d'informations. Ceux-ci doublent en effet tous les quatre ans. Or, la maîtrise de l'information conditionne l'efficacité. Le domaine économique n'échappe pas à cette règle que les militaires connaissent bien. Dans ce nouveau contexte mondial, l'information devient une matière première stratégique. Le rapport "JAPAN 2000", rédigé en 1991 par la CIA, rendait compte que la puissance de ce pays s'appuyait essentiellement sur la connaissance et sur la technologie de l'information. Il a reconnu en outre que "dans le contexte d'une nouvelle économie et d'un nouvel ordre mondial, la connaissance deviendra le fondement primordial de la puissance économique".

Ainsi, émerge le concept d'intelligence économique dans lequel le mot intelligence est à prendre dans son acception anglo-saxonne (savoir pour agir), englobant les opérations de recherche, d'actions connexes et d'influence. Il s'agit **"de définir un ensemble d'actions coordonnées de recherche, de traitement, de diffusion et de protection de l'information utile aux acteurs économiques"** (définition de l'intelligence économique retenue par le groupe de travail du Commissariat général du plan). En d'autres termes, le concept d'intelligence économique s'appuie sur un véritable système d'information et de communication (le C3I anglo-saxon) à des fins économiques, reliant dans une démarche globale et collective, les différents acteurs économiques et l'Etat.

L'intelligence économique s'inscrit dans un strict respect de la légalité et ne concerne que l'information ouverte qui représente tout de même 90% du total des flux d'information. Elle se distingue clairement des activités de renseignement, même si sa logique est identique. Le problème consiste donc davantage à extraire l'information utile de ces flux en croissance constante que d'organiser une recherche clandestine du renseignement, du ressort des services spéciaux.

Unissant étroitement le savoir et l'action, l'intelligence économique dépasse les simples actions de veille technologique, de protection du patrimoine concurrentiel ou d'influence. Elle résulte, en effet, résolument d'une démarche stratégique destinée à piloter les actions partielles évoquées ci-dessus dans une approche globale du marché, intégrant de nombreux autres facteurs que le seul produit. Il faut, par exemple, prendre en compte dans l'analyse les rapports de force, les facteurs humains, etc. Ce nouveau contexte impose à ses acteurs une adaptation culturelle. Il s'agit de faire face à la complexité qui est, avec la mondialisation des échanges et la multiplicité des interactions, une des caractéristiques de l'ère nouvelle qui s'ouvre devant nous, contrastant en cela avec le

rationalisme bipolaire. Mais c'est également la nécessité d'entreprendre une démarche globale, donc collective, dans laquelle les cultures traditionnellement individualistes sont ou vont être handicapées.

Ainsi s'affirme la nécessité d'adhérer au concept d'intelligence économique qui, réunissant le savoir et l'action, constitue la seule issue au défi de la maîtrise des flux d'information. Ceux-ci constituent, en effet, la nouvelle matière première stratégique, clef de la compétition économique sans merci que se livrent désormais les nations.

1.2. Son champ d'action (annexe 1)

Le champ envisageable des actions de l'intelligence économique est extrêmement vaste. Elle va permettre de mettre en place des stratégies d'influence, de contre influence, de contre information et de hiérarchiser les menaces.

Elle peut recouvrir, par exemple, les techniques suivantes :

- manœuvre d'influence,
- désinformation,
- infiltration d'organisations humanitaires en vue de conquêtes commerciales ultérieures,
- analyse systématique des produits concurrents,
- recherche de renseignement d'origine humaine ("confidences" d'ingénieurs indiscrets),
- enquêtes techniques menées par un "client",
- attaque de l'image du produit concurrent (publicité comparative ou campagne d'influence),
- etc.

La maîtrise de l'information dépasse donc largement les simples fonctions documentaires de veille technologique. Il peut même s'agir d'aller recueillir des informations dans ce que les spécialistes appellent la "zone grise", zone intermédiaire entre l'information ouverte et l'information protégée, c'est-à-dire ce qui n'est pas ouvert sans être protégé. Ce peut être, par exemple, ce qui est immoral sans être illégal (attaques contre la vie privée d'un concurrent) ou encore l'obtention d'informations sur un procédé nouveau qui n'est pas encore protégé par un brevet (indiscrétions), d'où un nouvel aspect de l'intelligence économique qui consiste à protéger l'entreprise contre ce genre de risques (sensibilisation du personnel).

2. SAVOIR-FAIRE DE LA DEFENSE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE

Les outils de la Défense, qui semblent présenter un intérêt pour le monde économique, sont les suivants :

- la démarche stratégique,
- le cycle du renseignement-protection,
- la guerre de l'information,
- les outils conceptuels et humains.

2.1. La démarche stratégique

Alors que le monde de l'entreprise recherche de nouvelles voies pour faire face à une véritable situation de guerre économique, il semble opportun, pour le monde économique, d'adopter une véritable démarche stratégique, adaptée à l'entreprise, et dont la paternité peut être recherchée dans le monde, l'histoire, la culture et l'expérience militaires. Le rappel des principes de la stratégie militaire, ainsi que la mise en évidence des parallèles existants entre les milieux économiques et militaires, permettent effectivement d'affirmer que la démarche stratégique est essentielle à l'entreprise.

2.1.1. *Les grands principes de la stratégie militaire*

Comme le souligne le Général FIEVET dans son ouvrage "De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise", **"la stratégie est la conjugaison de la pensée et de l'action"**. Cette vision de la stratégie s'écarte quelque peu des définitions académiques qui résonnent toutes en termes de puissance, de force, voire de violence : "art de la guerre", "grandes parties de la guerre", "science de toutes les parties de la guerre", "art du haut commandement", "théorie d'après laquelle on conduit et dirige les armées", "art de diriger la force vers les fins à atteindre", "dialectique des volontés dans un milieu conflictuel, fondée sur l'utilisation ou la menace d'utilisation de moyens violents", etc. Pour autant, cette acception reste valide dans la perspective qui nous concerne, dans la mesure où il s'agit de rechercher un outil du monde militaire susceptible d'améliorer la compétitivité des entreprises. Dès lors, seuls la démarche et le schéma intellectuel peuvent être retenus, quitte à passer sous silence la finalité.

La stratégie peut donc être considérée comme une interface entre les domaines de la pensée et de l'action. Elle se caractérise d'emblée par la complexité, car les deux démarches sont de nature opposées : l'une exige la pensée, donc le doute, alors que l'action nécessite de croire. Cette situation existe dans les faits par la position occupée par la stratégie, entre la politique qui lui fixe sa finalité et la tactique qui réalise l'action.

La complexité rend nécessaire l'établissement de véritables principes de la guerre. L'aléatoire qui caractérise le champ de bataille, s'accommode assez peu de ces principes mais, en même temps, ceux-ci rendent compte des grandes constantes tirées de l'expérience concrète des campagnes. Les trois principes suivants sont communément admis :

- la concentration des efforts,
- la liberté d'action,
- l'économie des forces.

Tout l'art de la guerre consiste à réaliser la permanence, sur le champ de bataille, de ces principes opposés et, par conséquent, dans des situations en évolution constante. La concentration des efforts suppose, par exemple, la concentration dans l'espace et dans le temps afin d'obtenir, au moins localement, une supériorité décisive alors que la liberté d'action exige d'étendre, au gré de la volonté du stratège, les dimensions espace et temps.

La complexité de la démarche stratégique s'exprime également à travers :

- les différents niveaux de stratégie : elle peut être générale et définir les buts, ou opérationnelle et organiser la manoeuvre,
- les différentes attitudes stratégiques, défensives ou offensives,
- les différents types d'action, directe ou indirecte.

La difficulté est liée à la nécessité de réaliser l'unité et la cohérence des différents composants de la stratégie d'autant qu'il y a interactivité et opposition entre ceux-ci. Par exemple, la stratégie réalise l'unité entre la politique et la tactique. Mais en même temps, la politique a pour fin la paix alors que la tactique recherche la victoire. La même opposition se remarque entre offensif et défensif, entre stratégie générale (le souhaitable) et stratégie opérationnelle (le possible), etc. **Ainsi, la stratégie ne peut se contenter d'attitude absolue.**

C'est pour cela que la stratégie, uniquement faite de pensée, ne se réalise que dans le concret. La démarche stratégique se révèle donc comme "**une méthode de la maîtrise du temps dans le concret et l'aléatoire** qui refuse à la fois la planification systématique et l'improvisation irrationnelle et intuitive" (Général FIEVET, "De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise"). La problématique de l'action militaire s'appuie finalement, dans le concret, sur les trois piliers suivants, que le Maréchal FOCH résumera sous la forme de trois verbes :

- le renseignement = SAVOIR (économies des forces),
- les forces morales = VOULOIR (concentration des efforts),
- la logistique = POUVOIR (liberté d'action).

Il convient de noter ici que FOCH reste très discuté sur ce point de vue dans la mesure où il place la logistique après la décision du chef ("l'intendance suivra"). Or, c'est précisément la logistique qui doit imposer ses limites et ses possibilités. Il faut donc probablement entendre ces trois principes dans le sens suivant : SAVOIR, POUVOIR, VOULOIR.

Dès lors, le processus stratégique se déroule en trois étapes qui respectent chacune les principes fondamentaux. Il s'agit de trouver la voie, de se décider en la mettant concrètement en œuvre et enfin de conduire l'action. Parmi les outils disponibles, la Méthode d'Appréciation de Situation Militaire (MASM) ou la Méthode de Raisonnement Tactique (MRT) permettent de concrétiser la pensée et de traiter les complexités de l'action militaire.

Aujourd'hui, il faut, au-delà des principes généraux attachés à la démarche stratégique, s'intéresser également aux différentes écoles de pensée stratégique. Celles-ci sont à l'image des cultures dont elles émanent. La pensée cartésienne occidentale procède en effet, à l'image du jeu d'échecs, de la désignation de l'ennemi et de la confrontation directe (von CLAUSEWITZ), là où la pensée asiatique préférera l'influence et la prise de contrôle, à l'image du jeu de GO (SUN ZU). Or les réalités du monde moderne sont passées, avec l'effondrement du bloc soviétique, d'un système de pensée à un autre. Les certitudes cartésiennes, symbolisées par la stratégie de dissuasion, ont cédé la place à des logiques floues où l'incertain l'emporte. Les notions d'influence et de contrôle, dans l'ère de l'information, prennent désormais le pas sur la destruction de l'adversaire. Il ne faut donc se tromper ni d'enseignement, ni d'approche culturelle. Dans le monde contemporain, SUN ZU dépasse apparemment von CLAUSEWITZ.

L'importance du stratège est essentielle dans la mise en œuvre de la stratégie. Il doit faire preuve d'intelligence créative, de volonté, de caractère et de réalisme. Ses fonctions peuvent se résumer à maîtriser le temps, décider et contrôler. Celles-ci seraient rendues inefficaces sans communication (liberté d'expression, dialogue), décentralisation (initiative) et participation.

Les sciences humaines sont la base de la formation du stratège : histoire, philosophie et surtout culture générale, "véritable école de commandement" qui, au-delà des connaissances, permet d'en comprendre le sens.

2.1.2 Guerre et économie ?

Du point de vue théorique, la guerre et l'économie sont à la fois proches et opposées.

En premier lieu, guerre et économie semblent parentes. Il n'est pas inutile, pour le comprendre, de revenir sur l'organisation des sociétés humaines. Depuis l'antiquité, celles-ci s'appuient sur la trilogie suivante :

- politique : défense d'un système de valeurs communes,
- force : défense militaire,
- fécondité : production de richesses.

Ainsi, il apparaît que le militaire et l'économie occupent vis-à-vis du politique une position symétrique. De tout temps, le volet défense militaire a, compte tenu des préoccupations sécuritaires, occupé une place prépondérante dans les activités humaines. Aujourd'hui on assiste, avec l'importance prise par l'économie, à un rééquilibrage au profit du volet économique. Par ailleurs, l'affrontement se déplace sur ce terrain économique. En conséquence, le rapprochement entre la guerre et l'économie s'effectue de fait dans l'évolution lente de l'organisation des sociétés. Ce rapprochement n'est, du reste, pas nouveau. von CLAUSEWITZ comparait déjà la guerre au commerce: "La guerre n'appartient pas au domaine des arts et des sciences, mais à celui de l'existence sociale... Il vaudrait mieux la comparer plutôt qu'à un art quelconque au commerce" ("De la guerre").

La proximité entre guerre et économie s'observe dans d'autres domaines. Comme le remarquait Adam SMITH, la puissance militaire s'appuie sur des fondements économiques. En même temps, comme le souligne Frédéric LIST, "la puissance protège la richesse et la richesse accroît la puissance".

Pourtant, guerre et économie s'opposent. La compétition économique n'a ni les effets, ni la finalité de la guerre. C'est surtout sur l'aspect violence de la guerre qu'apparaissent les différences. La compétition économique ne suppose pas, par exemple, la destruction physique de l'ennemi par le sang. Par ailleurs, la diversification du monde de l'entreprise est beaucoup plus importante que celle du milieu militaire.

Ainsi, il apparaît des divergences, mais surtout des points de contact entre la guerre et l'économie. De plus, ce sont surtout les finalités qui opposent les deux domaines. Or, dans la perspective qui nous intéresse, celle de la démarche stratégique, la confrontation des volontés est plus importante que les finalités de l'un ou l'autre. Ainsi l'économie, par les liens qu'elle entretient avec le niveau politique, par la place qu'elle occupe désormais dans les activités humaines et par les effets qu'elle produit sur les sociétés, obéit à une logique comparable à la guerre.

2.1.3. De la stratégie militaire à la stratégie économique

Compte tenu de ce qui précède, l'expression "stratégie économique" correspond à une réalité d'autant que les complexités du monde de l'entreprise rappellent celles du secteur militaire. La

multitude des acteurs et des paramètres, l'incertitude qui caractérise toute activité humaine, le dynamisme et la nécessaire adaptabilité du milieu économique exigent, comme sur le champ de bataille, de conjuguer la pensée et l'action.

En cela il est essentiel, pour l'économie d'un pays, de bâtir une véritable stratégie au sens militaire du terme. D'autant que, si l'on se réfère à la définition de la démarche stratégique proposée au paragraphe précédent ("une méthode de la maîtrise du temps dans le concret et l'aléatoire qui refuse à la fois la planification systématique et l'improvisation irrationnelle et intuitive"), celle-ci semble particulièrement adaptée à la problématique économique. Les ETATS-UNIS, après le JAPON, ont bien compris le lien unissant les impératifs de sécurité et les impératifs économiques. Il suffit, pour s'en convaincre, d'observer la réorientation de la stratégie américaine depuis la fin de la guerre froide, pour laquelle le maintien du leadership américain passe par l'hégémonie économique (cf. paragraphe 3.1.). Bruno COLSON souligne également ce fait dans ses nombreux ouvrages relatifs à la stratégie américaine ("Le Tiers-Monde dans la pensée stratégique américaine", "Concepts américains pour l'après guerre froide, " Revue stratégique N°57).

La mise en oeuvre de cette démarche appliquée au monde économique sera développée au paragraphe 4.

2.2. Cycle du renseignement - Protection

2.2.1. *Le cycle du renseignement*

Rappelons ici que le renseignement n'a de sens que dans le cadre du volet "SAVOIR" (annexe 3) de la démarche du stratège. En cela, il se distingue de l'information parce qu'il émane d'une volonté d'utiliser cette dernière à des fins stratégiques. D'autre part, il convient de souligner l'importance du facteur temps dont le stratège doit, plus encore que par le passé, se rendre maître. Ce constat est, de toute évidence, transposable au monde de l'entreprise.

Dans la mentalité française, le renseignement, vu en particulier sous son aspect opérationnel, a longtemps été considéré comme une activité peu valorisante, entachée d'une connotation péjorative de "services spéciaux".

A l'époque de la guerre froide, la situation figée permettait d'élaborer lentement le dispositif adverse. Il fallait surtout connaître les attitudes des décideurs, domaine imperméable et obscur qui était pris en compte par ces services spéciaux. D'autre part, il était relativement aisé de reconstituer un ordre de bataille adverse, très lourd et peu changeant et de suivre pas à pas les évolutions techniques des matériels qu'il mettait en oeuvre.

Cependant, la nécessité vitale de détection d'indices d'alerte, pour faire face à certains scénarios de conflits, en particulier celui de la menace nucléaire, avait déjà conduit à développer un système de renseignement à la fois très performant, en terme de rapidité et redondant.

La guerre du Golfe a servi de révélateur d'une évolution considérable en matière de renseignement, évolution dont les concepts avaient été opportunément élaborés au temps de la guerre froide.

Plus encore, elle a démontré de manière éclatante que la guerre de l'information conditionnait étroitement la victoire, au niveau tactique bien sûr, mais surtout au plan stratégique. La maîtrise quasi-totale des Américains en ce domaine n'a fait qu'accentuer les lacunes correspondantes de notre pays qui, depuis, s'efforce d'y remédier.

2.2.1.1. *Organisation du renseignement*

Aujourd'hui, les risques se sont multipliés et l'émergence de crises est quasiment imprévisible. Les circuits de décision sont très complexes et parfois flous.

Sur le terrain, les systèmes sont multifformes, ce qui oblige à mettre en place une multitude de senseurs.

Face à cette évolution, l'organisation de la fonction du renseignement, dans la Défense, a subi une profonde refonte ces dernières années. L'esprit de celle-ci est d'intégrer le caractère global du renseignement et de se situer au niveau stratégique.

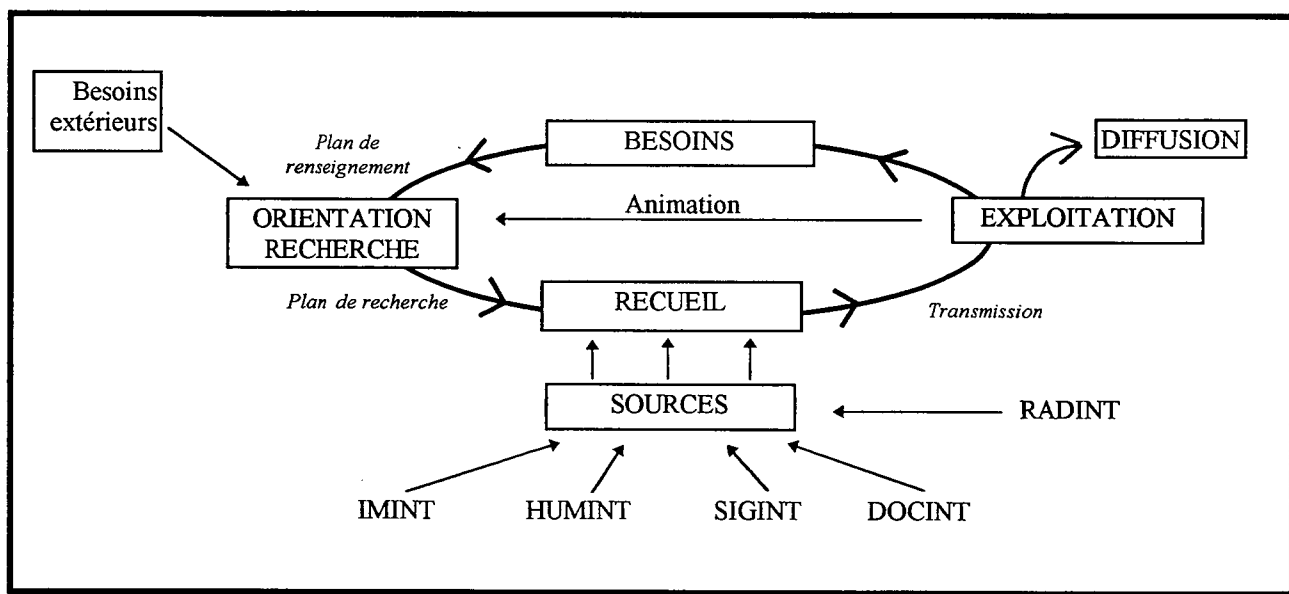
Ainsi, un organisme central a-t-il été créé : la Direction du Renseignement Militaire (DRM) est en particulier chargée de centraliser les renseignements relevant du domaine militaire, d'en effectuer l'exploitation au profit, non seulement des plus hautes autorités civiles et militaires, mais aussi des forces et d'animer la fonction renseignement dans les armées. Le rôle de la Direction Générale de la Sécurité Extérieure (DGSE), bien que relevant du ministère de la Défense, n'est pas traité ici, car ses attributions ne sont pas principalement militaires.

Par ailleurs, des organismes décentralisés ont la charge de secteurs de renseignement spécifiques, soit par fonction (par exemple, renseignement d'origine électromagnétique), soit par armée. En bas de la chaîne, on trouve les unités de recueil.

2.2.1.2. Méthode

A l'organisation qui vient d'être présentée, correspond une méthode d'essence spécifiquement militaire.

Le savoir-faire militaire en matière de recherche de renseignement n'est plus à démontrer. Son efficacité découle d'une définition claire du cycle que doit suivre le renseignement et dont la description est schématisée ci-après :



Il faut préciser ici que le cycle du renseignement se déroule de façon différente selon le niveau auquel on se place - stratégique, opérationnel (ou plutôt opératif) et tactique - et que là encore le facteur temps est primordial : en particulier, l'âge du renseignement introduit dans ce cycle constitue une donnée de première importance. Ainsi, une photo prise par un satellite d'observation ne présente

d'intérêt que si son âge est cohérent à la fois avec le renseignement à l'élaboration duquel elle contribuera, et avec le niveau de ce renseignement.

Au-delà de ces précautions préalables, il ne faut pas perdre de vue que le renseignement lui-même ne tire son importance que de la décision d'action sur lequel il débouchera selon le plan du stratège. L'âge du renseignement conditionne à ce titre étroitement l'opportunité de l'action envisagée, mais il ne suffit pas en tant que tel et doit être associé à une durée de validité : l'action envisagée à partir de la détention de tel ou tel renseignement n'est en effet possible que tant que celui-ci reste d'actualité.

Pour que ce cycle se déroule de la façon la plus exhaustive possible, les étapes suivantes peuvent être mises en œuvre :

ETAPE 1 : Avoir un temps d'avance sur le déclenchement d'une "crise", c'est-à-dire anticiper.

ETAPE 2 : Convaincre les autorités du bien fondé de cette approche. Cette étape est souvent difficile car, au sein du personnel, les réactifs sont encore de nos jours plus nombreux que les actifs.

ETAPE 3 : Prise en compte de la situation générale. Les prospections peuvent être lancées dans deux directions :

- recherche de sources d'information,
- recherche de personnels ayant une excellente connaissance du milieu.

ETAPE 4 : Faire nos propres analyses. La qualité des personnels doit permettre l'élaboration d'analyses justes et pertinentes.

ETAPE 5 : Participer à la préparation de la décision. En amont de la recherche des modes d'action, l'étude du milieu doit faire l'objet d'une bonne couverture.

ETAPE 6 : Suivre l'opération, afin d'anticiper l'étape suivante. Sur place, tous les moyens de renseignement doivent être centralisés.

Le cycle du renseignement débute par **une expression des besoins en matière de renseignement**. Celle-ci doit être adaptée à l'idée stratégique poursuivie et fait l'objet d'un plan de renseignement (annexe 4).

L'expression de besoin est ensuite traduite en **plan de recherche** par les organismes spécialisés dans le domaine du renseignement (annexe 4).

La phase d'exploitation, quant à elle, consiste non seulement à collationner les informations issues des différents capteurs, mais aussi à transformer des informations brutes en informations "intelligentes", c'est-à-dire en renseignement. Ce processus qui conduit à établir des corrélations entre les informations et, finalement, à leur donner un sens, est appelé "fusion" dans le monde du renseignement. Il est clair que ce travail ne peut être confié qu'à des spécialistes disposant du savoir-faire, de l'expérience et des outils requis pour assurer efficacement cette fonction. Le déroulement de cette phase débouchera sur le bouclage du cycle du renseignement et pourra conduire à amender l'expression de besoins suivante en fonction des réponses obtenues. Par ailleurs, les conclusions de cette étape conditionneront la conduite de l'action.

La dernière étape est celle de **la diffusion**, qui doit faire l'objet d'une attention particulière, car elle doit à la fois répondre aux demandes exprimées, anticiper des besoins qui n'auraient pas été formulés et, en même temps, être revêtue d'une confidentialité adaptée aux enjeux de l'action.

La phase de diffusion comporte également le stockage des données recueillies de manière à constituer les banques de données, véritable mémoire du système.

En conclusion, il est intéressant de citer une proposition connue dans le domaine militaire, attribuée au Général BRADLEY (logisticien) :

Le renseignement précède l'action,

- mon 2^{ème} bureau me dit ce que **je dois faire** (SAVOIR),
- mon 4^{ème} bureau me dit ce que **je peux faire** (POUVOIR),
- et moi, je dis à mon 3^{ème} bureau ce que **je veux faire** (VOULOIR).

Ce triptyque de l'action, dans lequel le renseignement prend toute sa place, montre bien que le général avait parfaitement intégré celui-ci dans sa démarche stratégique.

L'annexe 4 regroupe un certain nombre de documents témoignant de la présence de cette méthode dans le domaine de la Défense, en particulier des plans de recherche et de comptes-rendus.

Le renseignement doit donc, d'une part, être plus que jamais permanent et actualisé et d'autre part, constituer un préalable à toute action non seulement politique et militaire, mais aussi économique et financière.

C'est notamment dans ces deux derniers domaines que la priorité à accorder au renseignement fait cruellement défaut actuellement en FRANCE, aussi bien sur le plan stratégique que celui de sa mise en œuvre.

2.2.1.3. Personnels

On se rend compte, avec les paragraphes précédents, de la spécificité des métiers du renseignement. Ils nécessitent des personnels formés et surtout ayant accumulé une expérience irremplaçable.

L'ensemble des questions relatives aux outils humains est par ailleurs traité dans le paragraphe 2.5.

2.2.2. Protection

Rappelons ici que le secteur de la Défense a acquis une expérience inégalée dans le domaine de la protection de l'information. Ce constat mérite d'être modulé par la tentation d'un excès de protection qui est contre-productive, car elle génère des coûts élevés et constitue, à terme, un frein à la circulation de l'information.

La Défense n'échappe pourtant pas à la tendance actuelle qui voit la multiplication des flux d'information et, par conséquent, des volumes à protéger de plus en plus importants. L'information se renouvelle, par ailleurs, si vite que chercher à la protéger la stérilise. Il devient donc de plus en plus nécessaire de cerner le cœur de l'information sensible qui appelle une protection sélective, du reste de la masse. La question des processus de protection à mettre en œuvre se pose alors : il est à craindre qu'une réponse uniquement technique ne suffise pas ; aussi peut-on suggérer de masquer l'information "semi-sensible" dans ces flux. En effet, l'extraction de l'information utile faisant désormais appel à des moyens et à des délais parfois prohibitifs (durée de validité de l'information) peut décourager un éventuel "agresseur". Ce procédé est déjà mis en œuvre dans certains moyens de

transmissions, dans lesquels il n'est plus possible de détecter des indices d'activité par la seule modification des débits et des flux.

Au niveau de la Défense, la protection des informations sensibles :

- est assurée par des structures spécifiques comme, par exemple, la Direction de la Protection et de la Sécurité de la Défense (DPSD),
- utilise des moyens de transmissions adaptés (mise en œuvre de techniques de chiffrement), des textes et des procédures d'élaboration, de classification, de transmissions, de recueil et de destruction parfaitement définis.

Par ailleurs, les mesures de protection requièrent une formation spécialisée des personnels chargés de leur mise en œuvre.

De plus, des textes législatifs (annexe 5) réglementent parfaitement la conduite à tenir en cas d'atteinte aux intérêts fondamentaux de la Nation.

2.3. Guerre de l'information (annexe 6)

La guerre de l'information est apparue avec l'information elle-même, c'est-à-dire à l'aube des temps. La relation du pouvoir au savoir et à l'information qui modèle le savoir a été traitée par les anciens. Dès le V^{ème} siècle avant J.C., le stratège chinois SUN ZU souligne magistralement la prééminence de l'information sous toutes ses formes en tant que vecteur de domination.

Aujourd'hui, en FRANCE, on ne peut que regretter que, dans le domaine de la Défense, les savoir-faire correspondants se sont quelque peu perdus. Ce propos doit être modulé, car en fait la guerre de l'information a vu, dans le milieu militaire, une évolution de savoir-faire vers des secteurs très techniques : ainsi en est-il de la guerre électronique, par exemple, qui procède uniquement d'une logique de guerre de l'information (renseignement, leurrage, brouillage, déception...). Il est ainsi difficile de chercher à opérer des transferts qui concernent plus la seule technique que la méthode ou le concept.

Rappelons néanmoins que le concept d'intelligence économique s'inscrit dans une logique d'affrontement d'intérêts jusqu'au niveau des Etats. Tout comme dans le domaine militaire, il faut s'attendre à des actions hostiles de la part de concurrents pour lesquels la maîtrise de l'information est un outil de conduite dans ce qui est une véritable guerre économique.

A ce titre, les technologies développées à l'origine au profit des militaires (espace, communication, traitement de l'information...) deviennent aujourd'hui des outils dont le contrôle et la mise en œuvre servent à asseoir la puissance. L'exemple des ETATS-UNIS est à cet égard significatif. La démonstration, qu'ils en ont effectuée pendant la guerre du Golfe, n'a été que le précurseur d'une stratégie d'hégémonie mondiale s'appuyant sur les technologies de l'information et leur maîtrise. On observe donc bien un véritable transfert de savoir-faire de la Défense vers la Nation toute entière.

A ce stade, il importe de mettre fin, sans état d'âme, à cette conception angélique selon laquelle l'utilisation de l'information ouverte est nécessairement pacifique. Le décalage, dans certains pays, entre l'altruisme des discours officiels et la réalité des actes confirme le bien-fondé de cette mise en garde.

2.4. Outils conceptuels : les Systèmes d'Information et de Communication (SIC)

"Quand on ne dispose que de 120 secondes pour détecter le départ d'un missile, transmettre l'information à 6000 km pour la traiter puis la renvoyer vers les batteries antimissile proches de l'objectif, on ne peut raisonnablement pas défendre que des types de structures adaptés à d'autres époques et d'autres guerres doivent absolument être conservés en l'état. Il nous faut à notre tour en inventer de nouvelles".

C'est en ces termes que le Général d'armée aérienne LANATA concluait en mai 1991 le rapport "Espace - Communication - Renseignement", commandé par le ministre de la Défense à l'issue de la guerre du Golfe.

Ce souci répondait à la nécessité pour les armées françaises de s'équiper d'un outil de maîtrise de l'information sur le champ de bataille en raison, d'une part, de la recherche d'une efficacité supérieure et, d'autre part, de la croissance exponentielle des flux d'information. La guerre du Golfe avait, en effet, servi de révélateur au contact des compétences américaines dans le domaine (cf. § 2.3 et 3.4 qui soulignent que la maîtrise des systèmes militaires ont permis aux ETATS-UNIS de maîtriser les technologies de l'information d'une manière générale). Il devient nécessaire de recueillir, de diffuser, de traiter, de synthétiser un volume considérable de données selon un cycle qui se répète continuellement à un rythme qui impose à l'adversaire d'en faire autant s'il ne veut pas être surclassé. Ce faisant, un tel outil agit en multiplicateur de forces. Le concept de SIC (proche du C3I et du C4I2 anglo-saxon) répond à ce besoin. Il s'agit, dans l'acception française, et, selon un arrêté ministériel de 1990, des domaines suivants :

- systèmes de commandement et de conduite de opérations,
- systèmes et réseaux de communication fixes ou mobiles des armées.

Il convient de noter la différence des concepts français et anglo-saxon. Ce dernier, en effet, inclut les capteurs de recueil du renseignement alors que ceux-ci sont exclus du périmètre des SIC. Par ailleurs, le deuxième "I" de C4I2 signifie interopérabilité, terme qui n'est pas complètement neutre en terme de stratégie industrielle. Il suppose en effet, au niveau des matériels, la définition de standards et de normes communs. Il est significatif de constater, à cet égard, que ce sont les américains qui insistent le plus dessus.

Les fonctions principales réalisées par les SIC sont les suivantes :

- renseignement et surveillance,
- gestion des moyens,
- préparation et conduite de l'action,
- transmissions.

2.4.1. *Renseignement et surveillance*

Cette fonction essentielle regroupe plusieurs aspects. Il s'agit de restituer un état le plus proche possible de la réalité à partir des données suivantes :

- **le renseignement de documentation** dont le cycle est relativement long. Il s'agit d'un travail de veille permanente, en profondeur et sur le long terme, permettant la tenue à jour des bases de données. La Défense peut ainsi réagir sans délai face à des situations de crise inopinées. Le renseignement est ici totalement centralisé. La difficulté tient à la constitution et à l'organisation des bases de données ainsi qu'à la mise à jour régulière et aussi récente que possible (par exemple : forces armées d'un pays, voies de communications, situation politique et économique, implantation des sites militaires, etc).

- **le renseignement de situation** se distingue du précédent par un cycle plus court. Il s'agit ici de répondre aux besoins liés à la programmation des opérations lors d'un engagement. Il permet de prévoir l'action. Il rentre à la fois plus dans le détail et dispose d'un taux de renouvellement plus important que le précédent (par exemple : nature de la crise, suivi de l'évolution de l'ordre de bataille, forces en présence et attitude des protagonistes, etc).
- **le renseignement de combat** est immédiat et répond à la nécessité de pallier l'aléatoire sur le champ de bataille. Il s'agit des informations permettant la conduite en temps réel des opérations (par exemple : détection, identification et contrôle aérien, surveillance terrestre ou maritime, alerte, etc).

Cette fonction du SIC assure en particulier la fusion des informations recueillies, c'est-à-dire la corrélation des informations obtenues par tous les capteurs disponibles afin de leur donner une "intelligence" supérieure et de la cohérence.

Il faut enfin organiser la mémoire du système, c'est-à-dire constituer de vastes banques de données informatiques où toutes les informations seront stockées. Il est inutile d'insister sur les nécessaires convivialité et facilité d'accès qui doivent caractériser de tels moyens de stockage.

2.4.2. Gestion des moyens

L'objectif de cette fonction du SIC est d'optimiser l'engagement des forces. Il comporte les deux volets suivants :

- la gestion des moyens de commandement et de communication, c'est-à-dire l'optimisation du SIC lui-même,
- la gestion des moyens de combat en vue de leur engagement et pendant celui-ci.

Le champ d'application de cette fonctionnalité est très vaste et recouvre des aspects variés. Il peut, par exemple, s'agir de reconfigurer les moyens de transmissions, de renseigner les responsables sur l'état du SIC ou de connaître la nature et l'état des moyens disponibles.

2.4.3. Préparation et conduite de l'action

Cette fonction constitue la finalité du SIC. Elle nous intéresse à ce stade de l'étude parce qu'elle procède de l'utilisation de la production des outils de maîtrise exploités par ailleurs. Il s'agit, en effet, ici d'utiliser le bras de levier constitué par l'information exploitée pour optimiser l'emploi des moyens. C'est également ici qu'est intégrée la démarche de stratégie opérationnelle.

2.4.4. Transmissions

Les SIC ne pourraient exister sans moyens de transmission. Ceux-ci répondent à un double objectif : centraliser les informations brutes au niveau supérieur afin d'effectuer leur traitement, puis redistribuer dans les meilleurs délais les ordres et l'information "intelligente" à tous les niveaux, horizontalement et verticalement. Il convient de noter, en particulier, le nécessaire compromis à adopter entre une circulation de l'information aussi large que possible et les contraintes de protection et de cloisonnement des informations.

L'ensemble des fonctionnalités exposées ci-dessus est caractérisé par des qualités communes. Il est, en effet, indispensable de disposer d'une grande centralisation des informations et en même temps d'une parfaite circulation de l'information, d'un certain degré d'automatisation dans le traitement des données, de la recherche systématique d'une optimisation du facteur temps et de moyens d'aide à la décision.

On mesure l'intérêt d'un tel outil pour le monde économique, en particulier dans la perspective qui nous intéresse, c'est-à-dire celle de l'intelligence économique. L'étude de l'adaptation de cet outil à l'économie sera développée dans le § 4.

Au-delà, l'exemple américain nous démontre que le développement de tels outils permet, à terme, d'acquérir la maîtrise des techniques de l'information et, plus loin, de se doter des moyens de l'hégémonie dans l'ère de l'information.

2.5. Outils humains

L'homme constitue l'élément fédérateur de tous les outils évoqués précédemment. Il représente la clé de voûte du monde de la Défense. Au-delà des compétences techniques spécifiques (renseignement, systèmes d'information, réflexion stratégique...), il est animé par l'esprit de défense qui fait défaut au milieu économique. C'est donc sur cet aspect d'intérêt collectif ou national qu'il faut insister au premier abord, lorsque l'on parle du potentiel humain de la Défense.

**"Ce ne sont pas les légions romaines qui ont conquis la GAULE, mais CESAR"
NAPOLEON - Maximes de guerre**

Nul mieux que NAPOLEON n'a su exprimer l'importance du stratège. Au-delà des qualités intrinsèques de celui-ci évoquées au § 2.1.1, il faut insister sur sa formation au centre de laquelle on trouve la culture générale. Celle-ci ne peut procéder que d'une "auto-éducation", telle que von CLAUZEWITZ l'avait définie pour le stratège militaire. Elle peut constituer le cadre général de cette auto-éducation car elle est ouverte et globale, et comme le dit si bien le Général FIEVET : "Elle favorise la liberté de jugement, provoque la remise en cause de ce que l'on croit et de ce que l'on est, ouvre des perspectives permettant de discerner le sens des évolutions."

Très prisé dans le domaine de la Défense, l'officier "renseignement" remplit un rôle de préparation, en amont, et d'interprétation, en aval, de toute mission. Pour forger un outil humain efficace en permanence, la formation des spécialistes du renseignement s'effectue selon un cycle initié très tôt, qui se déroule tout au long d'une carrière à travers des phases d'instruction et de formation initiales et de perfectionnement. Ceci nécessite donc l'existence de cursus, d'écoles et éventuellement de carrières dédiées. Une alternance judicieuse entre les périodes de formation et celles d'activité professionnelle est indispensable pour que les compétences acquises ne deviennent pas rapidement obsolètes.

Nous soulignerons le cas de l'Ecole Interarmées du Renseignement et d'Etudes Linguistiques (EIREL) qui présente la particularité d'être l'unique pôle interarmées de formation aux métiers du renseignement.

Aussi, dans un concept d'intelligence économique, le facteur humain doit faire l'objet de la plus grande attention, car il constitue l'unique élément véritablement sensible au sein de l'entreprise, qui peut être soit cible, soit acteur de la guerre de l'information. Une sensibilisation accrue des personnels aux richesses économiques de l'entreprise, quelque soit leur niveau ou leur domaine de compétence, reste donc le seul moyen de garantir le niveau de protection requis.

En FRANCE, un certain nombre d'organismes sont spécialisés depuis longtemps dans le domaine du renseignement, qu'il s'agisse de la Direction du Renseignement Militaire (DRM), la DPSD, le Secrétariat Général de la Défense Nationale (SGDN), la Direction Générale de la Sécurité Extérieure (DGSE), la Délégation aux Affaires Stratégiques (DAS), la Direction de la Surveillance du Territoire (DST)... Il faut néanmoins constater qu'il n'existe pas à proprement parler d'organismes

de coordination des efforts de l'ensemble de ces structures ou que, lorsqu'elle existe, cette coordination ne débouche que sur une centralisation du renseignement au plus haut niveau. Or, pour que l'action économique soit efficace, il faut pouvoir établir des échanges d'information transversaux. L'exemple allemand a fait preuve d'efficacité en ce domaine.

3. L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE A L'ETRANGER

Les dispositifs nationaux d'intelligence économique les plus évocateurs sont ceux du JAPON, de l'ALLEMAGNE, de la SUEDE et, dans un autre ordre d'idée, celui des ETATS-UNIS. Ces modèles peuvent inspirer la création d'un modèle français. Il semble donc légitime de les prendre en considération à ce stade.

L'analyse de ces systèmes démontre par ailleurs leur forte dilution dans les pratiques et les mentalités locales, en un mot dans les cultures. Elle met de plus en exergue, sous des formes diversifiées, le rôle de l'Etat comme centre de décision stratégique.

3.1. Le système japonais

Le JAPON est aujourd'hui la deuxième puissance économique mondiale. Il est certainement possible de trouver de nombreuses explications à cet état de fait, mais il n'en demeure pas moins que l'intelligence économique, telle qu'elle y est pratiquée, reste sans doute le levier fondamental de l'essor industriel japonais.

Le fait que le JAPON soit passé maître dans le domaine de l'intelligence économique trouve ses origines à la fois dans l'histoire et la culture du peuple japonais.

3.1.1. *Histoire*

A la fin de la seconde guerre mondiale, le JAPON, au même titre que l'ALLEMAGNE, étaient des nations vaincues et exsangues. Leur avenir diplomatique et militaire était tout à fait compromis et le seul moyen pour eux de reprendre une place dans le concert des grandes nations était de devenir des puissances économiques fortes. Le JAPON va donc chercher très rapidement à se doter d'outils lui permettant d'atteindre au plus vite cet objectif. C'est ainsi qu'il va mettre sur pied les bases de ce qui sera, par la suite, un des systèmes d'intelligence économique les plus performants du monde.

Le JAPON va tout d'abord s'appuyer sur son appareil de renseignement militaire qui avait fait ses preuves pendant la guerre. Il va également s'inspirer des savoir-faire d'autres services de renseignement. A ce titre, la culture du renseignement britannique constituera un des ses modèles. Celle-ci apprendra aux Japonais tous les bénéfices qu'il est possible de tirer de la mobilisation des élites intellectuelles d'une nation. Au XIX^{ème} siècle, l'Intelligence Service utilisait des membres de l'aristocratie britannique en tant qu'agents de renseignement. Ceux-ci sillonnaient le monde pour des raisons professionnelles et rédigeaient des rapports sur les éléments qui pouvaient servir les intérêts de l'Empire. Les cadres des grandes entreprises japonaises continueront cette pratique. De même, le JAPON tirera des enseignements de la culture soviétique du renseignement en s'imprégnant de ses techniques de manipulation de l'information.

3.1.2. *La culture du peuple japonais*

Il faut également chercher une des raisons de l'extraordinaire développement de l'intelligence économique au JAPON dans sa culture propre.

En effet, le JAPON offre l'exemple d'une société particulièrement apte à recueillir l'information parce qu'elle s'appuie sur le sens inné de ses citoyens pour l'intérêt collectif. Ainsi, la recherche de l'information n'est pas réservée à une élite ou à des organismes d'Etat et privés, mais est plutôt considérée comme une tâche collective : chacun doit y participer quelles que soient ses activités. Une illustration particulièrement parlante de cette attitude est donnée par les fameux "rapports d'étonnement" dans lesquels les Japonais qui voyagent à l'étranger - ils sont 5 millions à parcourir le monde chaque année - relatent ce qui les a surpris au cours de leurs déplacements. Voilà qui montre à quel point la culture du renseignement est vivace et collectivement partagée dans ce

pays. La société japonaise est l'une des plus avides en renseignement du monde, comme le souligne Jacques MORIN dans son livre "L'excellence économique" : "Au JAPON, l'information est, comme la respiration, dans la nature des choses ; les Japonais lui vouent un véritable culte...".

L'objectif de l'intelligence économique japonaise est de servir à la fois les intérêts globaux du JAPON et de ses entreprises en visant le marché mondial. Pour ce faire, le JAPON gère le renseignement de manière stratégique en appliquant trois principes clés : recueil, centralisation et diffusion de l'information.

a) Le recueil

Comme cela a déjà été développé, le recueil de l'information fait partie intégrante de la vie japonaise. Une véritable "ingénierie" de l'information crée ainsi une étroite synergie entre les services de renseignement publics et privés et, en termes plus larges, entre tous les acteurs de la vie économique, qu'ils soient politiques, étatiques, semi-publics ou privés. Une adéquation parfaite est également réalisée entre les travaux théoriques effectués dans les organismes de recherche et de développement et les besoins spécifiques d'un marché local.

b) La centralisation

C'est surtout dans l'exploitation et la circulation en temps réel de l'information que le JAPON montre son originalité. Il y a atteint un niveau inégalé dans le monde en s'appuyant sur une gestion efficace des flux et une bonne répartition des rôles entre les différentes organisations. La société japonaise peut donc se définir comme une société de partage de l'information dans laquelle celle-ci est pensée moins en termes de conquête et d'exercice du pouvoir qu'en termes de moteur de l'innovation ainsi que d'aide à la décision et à l'action. Un maillage stratégique de l'information est ainsi mis en oeuvre, reliant tous les partenaires économiques dont le fameux MITI (ministères du Commerce international et de l'Industrie, des Finances, des Affaires étrangères et ministère de l'Intérieur), mais également de nombreuses organisations étatiques telles que le JAPAN External Trade Organization (JETRO), le monde politique, syndical, industriel, les services de renseignement... Il en résulte une irrigation continue du tissu économique par les flux de connaissance. Une stratégie globale peut ainsi être mise au point, grâce à la concertation permanente existant entre les institutions et les milieux financiers et industriels.

c) La diffusion

L'information étant considérée comme source de connaissance fondamentale, sa diffusion fait également l'objet de techniques de manipulation. Ainsi, la sous-information est fréquemment pratiquée. La difficulté de sa langue permet, en effet, au JAPON de filtrer et de doser ses données économiques traduites en langue étrangère et donc de masquer sa véritable stratégie. De même, le JAPON sait parfaitement utiliser la sur-information pour essayer de rendre objectif aux yeux de tous ce qui n'est, en fait, que le produit de sa propre industrie de l'information. Il ne faut pas non plus oublier que ce pays de l'information ouverte est aussi le pays de l'information protégée par un actionnariat très fermé, un verrouillage policier des entreprises et de très nombreux obstacles à l'entrée d'un marché extérieurement conquérant, mais toujours réfractaire à la pénétration étrangère...

Cette stratégie est suivie d'un travail de terrain parfaitement illustré par l'exemple rapporté par M. HARBULOT dans la revue "Enjeux Atlantiques" d'avril 1995 : "L'implantation méthodique d'entreprises japonaises dans un pays endetté et en état de crise industrielle comme le MEXIQUE peut surprendre. Mais ce serait ignorer les possibilités d'actions indirectes qu'offre la côte pacifique mexicaine vers l'économie californienne", surtout depuis la signature d'accords préférentiels entre les ETATS-UNIS et le MEXIQUE (accords ALENA) qui permettent aux Japonais de contourner le dispositif protectionniste américain.

3.2. Le système Allemand (annexe 7)

3.2.1. *La première guerre mondiale*

Comme l'annonce sans équivoque son titre, l'ouvrage de l'ingénieur et économiste allemand S. HERZOG "Le plan de guerre commerciale de l'Allemagne" décrit toute la stratégie et l'organisation qu'il convient de mettre en œuvre pour assurer à l'ALLEMAGNE des victoires commerciales. Le commerce est, en effet, tout simplement considéré ici comme une autre forme de lutte à mort. Précisons d'ailleurs que ce livre est écrit pendant la première guerre mondiale et que l'agressivité des propos qui y sont tenus témoigne, notamment, de la lucidité d'une pensée qui se prépare déjà à des lendemains de guerre, qui continueront à placer l'ALLEMAGNE en position d'ennemi du reste du monde. Témoin privilégié de cette démarche qu'il dénonce d'ailleurs au nom d'une certaine morale, M. Antoine de TARLE - économiste français et traducteur de l'ouvrage - met en garde le lecteur, dès la préface, "contre les manoeuvres de cette armée de l'exportation" dont HERZOG prévoit "le recrutement, l'ordre de bataille, la tactique".

Les principes énoncés dans cet ouvrage sont principalement ceux qu'il faut adopter pour conduire une véritable guerre. Nous ne retenons ici que ceux qui nous semblent présenter un intérêt dans la recherche et l'élaboration d'un système d'intelligence économique adapté au monde actuel.

Le succès du plan de guerre commerciale dépend, en premier lieu, de la mise en œuvre d'une méthode systématique et de la préparation des acteurs, ce qui implique de "tenir les yeux grands ouverts et l'esprit tendu sur le jeu". De plus, l'organisation du dispositif est directement calquée sur les structures militaires et inclut, par exemple, des entités assimilées à des corps d'armée et à des divisions.

Le contrôle de l'Etat est ensuite prôné, non comme une tutelle qui entraverait le développement normal des affaires, mais au contraire comme une protection essentielle à l'industrie. Cette protection s'applique aux matériaux mis en œuvre par cette industrie ainsi qu'aux "intelligences" qui en préparent les progrès, aux travailleurs de l'esprit comme aux ouvriers manuels. De plus, la protection des secrets de fabrication est envisagée en réponse aux risques de transplantation des fruits de l'industrie allemande sur des sols étrangers et pourrait s'exercer sous l'autorité d'associations jugeant du degré de protection à fournir aux industries - en particulier celles classées comme "indispensables" - et organisées en conséquence.

Le recours à une large standardisation des procédés de fabrication et des produits industriels, à l'instar de ce que pratiquent les Américains, s'impose également et doit être accompagné par l'incessant progrès de la science. C'est pourquoi, dans ce domaine, l'adoption des méthodes américaines est préconisée, ce qui sous-entend, bien que ce ne soit pas exprimé explicitement dans le livre, l'acquisition des connaissances correspondantes.

Le thème du "camouflage du commerce" est abordé à travers un exposé de moyens analogues à ceux employés dans une stratégie d'action indirecte. Visant à exercer une influence très forte sur les clients étrangers, cette stratégie utilise toutes les techniques susceptibles de faciliter la diffusion des produits allemands : ainsi en est-il de la maîtrise des langues ou de l'adaptation aux habitudes étrangères dans les affaires et dans l'industrie qu'inspirent les techniques classiques de camouflage ou de dissimulation.

Elément essentiel du succès de ce plan, l'organisation du système de renseignement n'est en fait pas décrite comme une entité détachée du reste de l'arsenal envisagé pour la guerre commerciale. En revanche, dans tous ses aspects, celle-ci fait appel à une circulation d'information très structurée et systématique, essentiellement transversale, soit entre l'Etat et les entreprises, soit entre les diverses "divisions" de l'économie, soit encore entre tous ces acteurs. Les buts à atteindre sont ceux de toute organisation de renseignement et visent en général à protéger les intérêts allemands à l'extérieur de son territoire ou à prévenir toute fuite des savoir-faire nationaux à partir de "l'Empire". Ceci inclut alors, par exemple, toutes les actions à mener dans l'environnement adverse - analyse du contexte

local, repérage des débouchés, ciblage et suivi des démarchages de commis voyageurs, adaptation des campagnes publicitaires au milieu local, etc. Tout ce système repose en fait sur une véritable culture individuelle du renseignement économique dans lequel les Allemands sont passés maîtres très tôt.

3.2.2 Le système d'intelligence économique allemand aujourd'hui

Que reste-t-il aujourd'hui de cette organisation faite pour mener une vraie guerre, même si aujourd'hui celle-ci ne se conduit plus par les moyens exclusivement militaires ?

Il convient d'abord d'insister sur ce qui n'apparaît pas nécessairement comme une évidence en FRANCE : aujourd'hui, il existe bel et bien un système d'intelligence économique allemand, dont les racines, anciennes, remontent à la Ligue hanséatique, soit bien au-delà de celles que nous avons évoquées ci-dessus. Toutefois, même si l'organisation envisagée par M. HERZOG a perdu son caractère aussi délibérément et ouvertement agressif et distendu ses liens avec la logique militaire, certains de ses prolongements demeurent d'actualité. Son dynamisme est exemplaire en EUROPE, ainsi que le montre le fonctionnement des réseaux stratégiques d'information mis en place dans les années 1980 vis-à-vis de l'Est (voir annexe 7).

Dans son principe général d'organisation, le système d'intelligence économique allemand en vigueur aujourd'hui s'articule autour de trois grands piliers. Le Général (CR) PICHOT-DUCLOS, directeur d'INTELCO, département d'intelligence économique du groupe DCI, a ainsi décrit la toile du dispositif allemand au centre duquel on trouve les groupes industriels, les banques et les compagnies d'assurance : ceci constitue le coeur stratégique du dispositif autour duquel s'agrège un réseau très efficace de partenaires ayant chacun un rôle à jouer. La puissance fédérale, en charge de l'ingénierie de l'information, et les Länder constituent les partenaires collectifs, tandis que les partis politiques soutiennent tout ce qui est jugé d'intérêt national. A la fois collecteurs d'informations et véhicules du dynamisme allemand, les quelque six mille sociétés de commerce, les instituts et fondations, les antennes syndicales en Europe centrale, les colonies émigrées ou les cabinets de consultants forment l'immense toile de la machine de guerre économique d'outre-Rhin, considérée dans sa fonction "intelligence". Le schéma présenté en annexe 7 en donne une vue synthétique.

L'annexe 7, tirée de "La Lettre de l'ASIE", présente également un cas concret de mise en oeuvre du dispositif allemand à l'étranger, en l'occurrence en ASIE, et fait apparaître sans ambiguïté la connivence établie entre tous les acteurs évoqués précédemment, dans une organisation destinée à conquérir les marchés asiatiques.

3.2.3. Les caractéristiques culturelles du dispositif allemand

Il importe d'insister ici sur un caractère permanent de l'économie allemande et des entreprises qui en sont les artisans. M. JUNKER, ministre conseiller auprès de l'ambassadeur d'ALLEMAGNE en FRANCE, rappelait encore récemment que la force des entreprises allemandes sur l'échiquier mondial du commerce venait de l'esprit volontaire qui anime toute la démarche économique de son pays. Constatant que la conquête des marchés est une oeuvre de longue haleine, M. JUNKER indiquait en effet que les chefs d'entreprise de son pays présentent cette particularité de toujours agir en véritables pionniers et qu'ils sont tout à fait imprégnés par la démarche d'intelligence économique de leur pays. Ce n'est qu'à ce prix qu'une économie parvient à s'imposer au plan mondial et à se développer. Notons que c'est dans cette logique que l'ALLEMAGNE dit "oui" à la mondialisation de l'économie.

Complémentaire et indissociable de cette première caractéristique, il faut également relever le patriotisme des acteurs économiques, qui imprègne aussi bien la collectivité que les individus. Il s'agit là d'une des constantes de la culture allemande qui, dans le domaine économique, agit comme un catalyseur de toute la démarche de conquête. S'agissant plus spécifiquement du renseignement, il existe là aussi une réelle culture individuelle en ALLEMAGNE, qui facilite la circulation de l'information à travers l'immense toile évoquée ci-dessus.

Soulignons d'autre part le rôle particulier de la concertation avec les partenaires sociaux, très impliqués et coopératifs dans la définition des objectifs économiques à atteindre, le caractère transversal des échanges d'information entre les décideurs, économiques ou politiques et les services de renseignement d'Etat.

Une autre caractéristique politique et économique allemande se retrouve dans l'organisation de son système d'intelligence économique. En effet, comme l'Etat se défend de jouer un rôle centralisateur et autoritaire, le système économique allemand est très décentralisé : ceci constitue une condition de son adaptabilité aux évolutions du monde, tout particulièrement en matière économique.

Enfin, il n'est pas inutile de remarquer que la démarche allemande s'explique par une orientation durable de son économie vers l'extérieur de son territoire. En effet, dans beaucoup d'entreprises, la moitié de la production est destinée à l'exportation, l'EUROPE entière, "marché patrie de l'ALLEMAGNE", représentant, quant à elle, jusqu'à 65% des exportations allemandes.

3.2.4. Exemples de fonctionnement et de transfert de la Défense vers les entreprises

En matière d'intelligence économique, on peut relever en ALLEMAGNE trois exemples de transfert de savoir-faire de la Défense vers les entreprises.

Le premier n'est pas à proprement parler un transfert de savoir-faire "technique", puisqu'il touche à la stratégie globale et ne se limite donc pas aux seuls savoir-faire militaires. Toutefois, c'est bien parce qu'il s'agit de gagner les futures batailles ou guerres commerciales que l'ALLEMAGNE a continué à développer une culture stratégique dont les applications concrètes s'appuient sur les savoir-faire de l'état-major. Consacrée à l'époque de la réalisation de l'unité allemande par BISMARCK, l'existence de cette démarche stratégique fut alors matérialisée par l'édification d'un "coeur stratégique" visant à dominer les autres puissances européennes : si les enjeux économiques furent par la suite quelque peu masqués par les affrontements militaires, ils n'en étaient pas moins présents au cœur des relations internationales.

Le deuxième transfert concerne les méthodes propres au monde du renseignement. Alors qu'il existe depuis longtemps en ALLEMAGNE une vraie culture du renseignement, tant individuelle que collective, le recours aux méthodes de recueil et de traitement de l'information employées par l'état-major a considérablement accru l'efficacité du dispositif, déjà pratiqué par la Hanse, mis en oeuvre pour maîtriser l'information. Des savoir-faire typiquement germaniques s'expriment à cette occasion : c'est ainsi que la rigueur d'exécution et la ponctualité du suivi des investigations viennent caractériser l'action des spécialistes allemands du renseignement. Mais celle-ci serait vaine si elle n'était initiée à partir d'une planification systématique et détaillée des objectifs, domaine dans lequel la méthode d'état-major est particulièrement efficace.

Enfin, le dernier et le plus évident de ces transferts concerne les hommes impliqués dans la mise en oeuvre des techniques de l'intelligence, considérée sous son aspect renseignement. Il est en fait assez logique de trouver en ALLEMAGNE divers exemples de transfert de spécialistes militaires du renseignement vers le monde de l'industrie et des entreprises. Ainsi constate-t-on, après la deuxième guerre mondiale, le transfert dans l'industrie allemande d'anciens cadres de l'Abwehr. De même, dans un article écrit en commun, le Général (CR) PICHOT-DUCLOS et Christian HARBULOT rappellent, "à titre d'exemple symbolique", qu'une des firmes allemandes les plus connues mondialement compte dans ses rangs 200 anciens agents du BND. Au plus haut niveau du système allemand, il n'est pas surprenant non plus, ni innocent, de trouver aujourd'hui un ancien chef du BND au poste de chef de la diplomatie allemande.

3.3. Le système suédois

La SUEDE a élaboré une stratégie économique du fait de la fragilité de sa position géo-économique (à la limite de l'Atlantique nord et du nord-ouest de la RUSSIE).

Ne pouvant avoir un rapport de forces direct avec des grandes puissances mondiales, la SUEDE va être obligée de trouver une voie de développement originale édifiée sur la perspicacité et la diplomatie.

Elle a, en effet, compensé ses handicaps géo-économiques par un développement fondé sur une ingénierie de l'information.

3.3.1. Le système d'intelligence économique existant : historique et actualités

Dès le XVIII^{ème} siècle, le journal "Den Göteborg Spionen" relatait les découvertes faites en EUROPE par les marchands et les commis-voyageurs suédois. C'est de cette manière, par exemple, que les procédés de fabrication de la porcelaine furent introduits en SUEDE.

Au lendemain de la seconde guerre mondiale, la SUEDE, favorable à une approche pragmatique de la situation internationale, choisit une politique globale de défense. Ce pays à la charnière des deux blocs a donc développé un modèle de compromis fondé sur l'hégémonie de la social-démocratie, où un tiers de la population active appartient au secteur public et où la sécurité économique est considérée comme une priorité. Pour atteindre cet objectif, les autorités suédoises ont pratiqué une politique de concertation entre les milieux politiques, sociaux et économiques.

En outre, le nombre de citoyens nés en-dehors de la SUEDE est très marginal. Cette caractéristique renforce la cohésion culturelle de la population. Les nombreuses conquêtes, reprises et pertes de territoires favorisent le développement d'une certaine culture du secret. Ces fondements historiques et culturels facilitent la formation de partenariats d'entreprises ainsi qu'une coopération entre patronat et syndicats.

L'exiguïté du territoire fait que les chefs d'entreprise connaissent souvent leurs homologues pour avoir été sous les drapeaux avec eux ou avoir suivi les mêmes études universitaires.

3.3.2. Caractéristiques culturelles

Trente cinq des cents premières sociétés suédoises concentrent plus de 80 % de leur chiffre d'affaires à l'export.

Une immense partie de la population parle plusieurs langues (deux, voire trois) et l'éducation nationale est performante (3% d'illettrés en SUEDE contre 20% aux ETATS-UNIS).

Un tiers de la population adulte suit des cours de formation permanente.

L'existence de plus de 100 journaux, paraissant au moins quatre fois par semaine, participent à une circulation rapide de l'information.

3.3.3. Exemple de fonctionnement

L'intelligence économique suédoise fait l'objet d'une concertation nationale, organisée autour d'un réseau d'hommes d'affaires et d'universitaires appelé Business Intelligence and Security Network of Sweden (BISNES).

Des membres du Defense Research Establishment et du service de sécurité nationale ont réfléchi sur la nomenclature de la communauté d'intelligence économique suédoise. Les principales activités de sensibilisation sont mises en place par la Confédération des employés suédois dirigée par l'ancien Colonel LENART BORG. Plus de 600 firmes suédoises emploient des officiers de sécurité à plein temps et nombre d'entre eux s'intéressent à l'intelligence.

Au niveau académique, des universitaires, accrédités et pouvant aboutir à l'obtention d'un diplôme d'économie ou de gestion, suivent des cours dispensés, depuis 1976, à l'université de LUND ainsi qu'à l'université de STOCKHOLM.

L'intelligence économique est d'autant plus facile à mettre en œuvre que l'industrie suédoise est très concentrée. En effet, trois grands ensembles contrôlent près d'un quart du capital représenté à la bourse de STOCKHOLM et détenu par un actionnariat très dense :

- le groupe Wallenberg, dont le portefeuille d'actions représente plus de 55 milliards de couronnes et qui contrôle notamment ABB, SAAB-SCANIA et SKANDIA,
- la nébuleuse VOLVO-SCANIA, liée au géant du BTP SKANSKA (50 milliards),
- le pôle SEB-INDUSTRIVARDEN (banques, acier, papier, gaz), qui représente plus de 19 milliards de couronnes.

Ainsi, une vingtaine de chefs d'entreprise seulement dirigent une bonne moitié de la production industrielle suédoise. Cette concentration du pouvoir accroît d'autant la puissance de la confédération du patronat dont le rôle est essentiel en intelligence économique.

3.3.4. Transfert de la défense vers les entreprises

En 1992, l'institution militaire a réuni les 200 instances les plus représentatives de SUEDE pour les initier à l'approche C3I (Command, Control, Communication and Intelligence).

En janvier 1994, l'Agence de renseignement et de sécurité de la Fédération du Patronat Suédois demandait à l'auteur d'un article sur l'intelligence économique de venir exposer à STOCKHOLM un point de vue français sur le sujet.

Une vingtaine de personnes, échantillon exemplaire de ce que peut être une communauté d'intelligence nationale, était présente :

- les institutions, avec des représentants de la Diplomatie, de la Défense, de la Police et de l'office de Brevets, tous de niveau élevé (un général, un ambassadeur, un directeur Général adjoint, un sous-directeur) et représentant les fonctions de recherche et de protection et les entreprises, avec des membres de l'industrie, de la banque, des assurances,
- le patronat, sous la responsabilité du Colonel L. BORG,
- l'université avec S. DEDIJER, précurseur européen du concept d'intelligence économique.

Les enseignements tirés montrent que la SUEDE pratique de manière opérationnelle une culture d'intelligence comprise comme partie d'un concept d'une défense globale dont l'aspect économique n'est pas le moindre.

Les personnes réunies constituaient le cercle parfait d'une communauté d'intelligence ; les liens entre la défense militaire et les milieux de l'activité économique y apparaissaient comme parfaitement naturels.

Aux côtés des acteurs de la recherche figuraient ceux de la protection (brevets, contre-espionnage, police), ce dispositif permettant le transfert naturel des savoirs et du personnel de la défense militaire vers l'industrie et le commerce.

Ainsi l'approche du problème est-elle complète. En tout cas, la communauté suédoise de l'intelligence est un modèle du genre.

3.4. Le système américain (annexe 8)

La situation aux ETATS-UNIS recouvre des réalités variées. Il y a d'abord un certain nombre de handicaps essentiellement culturels et, en même temps, une prise de conscience et une évolution extrêmement rapide du dispositif qui voit une mobilisation de toutes les énergies derrière l'économie nationale. La crise subie par l'économie américaine dans les années 80 et la fin de la guerre froide conduisent apparemment, au début des années 90, à une rupture dans le dispositif de sécurité économique américain.

C'est à travers le remaniement de la stratégie américaine que l'on peut le mieux apprécier la prise de conscience s'effectuant au plus haut niveau de l'Etat. La stratégie des ETATS-UNIS fait l'objet de deux documents principaux :

- National Security Strategy of Engagement and Enlargement (Maison Blanche, février 1995),
- National Military Strategy of the USA, a strategy of flexible and selective Engagement (Président des chefs d'état-major intégrés, février 1995).

Directement rattachée au projet politique, la stratégie intégrale américaine se décompose en une stratégie générale militaire, une stratégie générale économique et une stratégie générale culturelle. Les grandes tendances de cette stratégie intégrale restent inchangées. Malgré quelques velléités isolationnistes, les ETATS-UNIS ont repris leur stratégie de leadership mondial. Celle-ci se fixe trois objectifs :

- renforcer la sécurité des ETATS-UNIS en dissuadant tout agresseur,
- promouvoir la prospérité interne en ouvrant les marchés extérieurs,
- encourager la démocratie dans le monde.

Bill CLINTON rappelait son "objectif chéri" : "Un monde plus sûr où la démocratie et les marchés libres ne connaissent plus de frontières". Ainsi, l'intérêt américain est dans l'élargissement de la communauté des sociétés libres et ouvertes, c'est-à-dire aux produits américains. Plutôt qu'une hégémonie à prédominance militaire ou un repli sur soi, les ETATS-UNIS ont préféré cette stratégie "d'engagement et d'élargissement" qui leur permet par des engagements sélectifs, à moindre coût et en conservant les équilibres régionaux, de maintenir leur hégémonie.

Le volet économique occupe le centre de cette stratégie, démontrant en cela l'évolution des priorités. La Maison Blanche considère, en effet, que "notre prospérité intérieure dépend d'un engagement actif à l'extérieur". Richard HOLBROOKE déclarait par ailleurs : "Nous pensons que les opérations de sécurité et d'économie sont indivisibles". Ce lien entre sécurité et économie, cette promotion de la prospérité américaine démontrent qu'il s'agit là de l'objectif central de la stratégie américaine de sécurité. Warren CHRISTOPHER soulignait que la sécurité économique était le premier objectif de la politique étrangère de l'administration CLINTON. Bruno COLSON rapporte dans la Revue Stratégique (Concepts américains pour l'après guerre froide) que "selon Stephen J. SOLARZ, ancien représentant démocrate de l'Etat de NEW YORK devenu ensuite collaborateur de Bill CLINTON, le premier défi dans le domaine de la sécurité nationale est désormais la compétition économique avec l'EUROPE et le JAPON". Il faut être convaincu de cette tendance qui conduit l'administration CLINTON à assurer la compétitivité et la sécurité économique des ETATS-UNIS en "ouvrant les marchés étrangers aux produits et services "made in USA". Voici donc le projet politique auquel doivent concourir toutes les composantes de la stratégie américaine. Comme l'a écrit Eliot COHEN, il n'y a et il ne peut y avoir de projet global pour la politique étrangère américaine si ce n'est la promotion au niveau mondial d'un ordre ouvert en matière de commerce et de communication" (Bruno COLSON). Il y a donc une prépondérance de l'économie dans les préoccupations sécuritaires américaines.

En parallèle, les ETATS-UNIS utilisent le levier économique pour mener une stratégie intégrale de leadership mondial conduisant à une suspension de la politique internationale par l'hégémonie. Les ETATS-UNIS sont persuadés que leur position de leadership est essentielle pour la stabilité du monde (puisque'ils sont les seuls à pouvoir l'assurer), et donc pour leur propre sécurité. En poursuivant le raisonnement, le maintien de ce leadership implique, comme le révèle le DPG de 1992, "de décourager les nations industrielles avancées de remettre en cause le leadership US ou d'aspirer à un rôle global ou régional plus important". Le général SHALIKASHVILI déclarait d'ailleurs : "Le leadership nous a donné l'influence pour redessiner l'ordre économique mondial d'une manière convenant à nos propres systèmes et nécessités économiques". L'intérêt de l'EUROPE pour les Américains est lié à la même perspective. Un rapport récent du Pentagone confirme qu'un "aspect souvent ignoré de l'importance de l'EUROPE pour la sécurité nationale des ETATS-UNIS est le bénéfice économique énorme que les Américains retirent de leur relation de coopération avec cette région prospère et dynamique". A cet égard l'OTAN joue un rôle de premier ordre. Avec la fin de la guerre froide, l'OTAN se révèle être "le fond de commerce américain" en EUROPE. L'extension à l'est de l'organisation est du reste à analyser à l'aune de cette stratégie intégrale. Il s'agit, comme le fait remarquer Bruno COLSON, d'un "investissement de sécurité susceptible de rapporter les mêmes bénéfices économiques".

Ainsi, le volet militaire de la stratégie américaine est associé à l'entreprise d'ensemble. La présence outre-mer, la familiarisation à la doctrine, la projection de puissance, les organisations de sécurité, la fourniture de matériel, l'assistance militaire et technique sont autant de plates-formes destinées à asseoir l'influence américaine. Il s'agit d'américaniser le monde dans le domaine des armes afin "d'élargir l'appréciation des valeurs et des perspectives américaines". L'interopérabilité des procédures et des matériels sur lesquelles les Américains insistent tant est là pour démontrer la manière dont ils envisagent le partenariat (relation de dépendance à sens unique et implications industrielles évidentes en matière de standards et de normes). A cet égard, il est relativement troublant de rapprocher cette stratégie avec celle développée par S. HERZOG (cf. § 3.2).

Il en est de même sur le plan culturel où la promotion de la démocratie et la notion "d'élargissement" est à rapprocher de celle de liberté de marché et de promotion de l'influence américaine. Les ETATS-UNIS ont en effet bien compris qu'au-delà du discours moralisateur, les démocraties créent des marchés libres et des partenaires commerciaux plus fiables. D'une manière générale, la diffusion de l'ensemble des valeurs américaines dans le monde doit servir, comme pour la doctrine militaire, à développer l'influence de WASHINGTON.

C'est enfin dans le fond que la stratégie américaine évolue. Bien qu'il soit difficile d'établir des hiérarchies entre les enseignements des grands stratèges de l'histoire, il est significatif de constater qu'aux ETATS-UNIS, SUN ZU connaît un regain d'intérêt aux dépens de von CLAUSEWITZ. Or le brillant stratège chinois du V^{ème} siècle avant J.-C. avait placé au centre de sa pensée le rôle essentiel du renseignement, de la guerre de l'information et des stratégies d'influence. De plus, on reconnaît ici les transferts provenant de la communauté militaire américaine qui a saisi le rôle stratégique non seulement, des nouvelles technologies de maîtrise de l'information (C3I et Guerre du Golfe), mais, au-delà, la nécessité avérée de mener une véritable guerre de l'information. On observe ici un exemple de transfert d'outils de la défense vers le domaine civil. Les technologies de maîtrise de l'information ont en effet été développées initialement à des fins militaires (cf. spatial).

Concernant plus directement le système d'intelligence économique américain, il semble que le dispositif butte sur des obstacles culturels. Se réclamant les champions du libre échange, les Américains ont du mal à réaliser l'osmose nécessaire entre l'intérêt de l'Etat et l'intérêt privé des entreprises. L'Administration et les entreprises semblent, de la sorte, ne pouvoir établir une stratégie concertée. Il y a également un individualisme prononcé qui freine une vision nationale et collective de la politique économique. Mais il faut, ici également, remarquer l'adaptation rapide du système.

Le système d'intelligence économique américain est caractérisé par deux ensembles entre lesquels il n'existe que peu de communication : le premier est centré sur l'exécutif, le second sur les entreprises. La fonction d'intelligence économique est cependant reconnue car l'un comme l'autre la pratiquent. Les entreprises, en particulier, créent des cellules spécialisées (Business Intelligence

Systems : BIS). C'est en particulier le cas pour les grands groupes industriels tels que : FORD MOTOR CORPORATION, WESTINGHOUSE ELECTRIC, 3M, GENERAL ELECTRIC, UNION CARBIDE, ROCKWELL INTERNATIONAL, etc. Ces entreprises ont mis en place de véritables centrales d'information. Cependant, toutes n'atteignent pas la "masse critique" leur permettant de se doter d'un instrument d'intelligence économique. Elles font alors appel à des sociétés privées de recherche d'informations ciblées (par exemple, KROLL ASSOCIATES) ou aux 5000 à 6000 banques de données ouvertes fonctionnant outre-Atlantique. Ce cloisonnement de l'information ôte cependant à l'ensemble la compréhension globale de leur environnement qu'exige la mondialisation des marchés.

Les ETATS-UNIS, bien conscients de ces handicaps, ont réagi sous l'impulsion des Présidents BUSH puis CLINTON. Malgré leurs handicaps culturels, les Américains disposent, en effet, d'un atout de taille : savoir reconnaître, chercher puis pallier les dysfonctionnements constatés. Le rapport "JAPAN 2000", commandé en 1991 à la CIA, témoigne de ce processus. Il s'agissait d'analyser les causes de la puissance de leur concurrent et partenaire économique principal : le JAPON. Il y apparaissait que "la connaissance est désormais le fondement de la puissance économique". C'est ainsi qu'outre la réévaluation de la stratégie d'ensemble et de la doctrine de sécurité économique exposées ci-dessus, les missions de la CIA ont été réorientées, notamment sous l'impulsion de M. WOOLSEY. Il en fut de même pour les crédits de recherche et développement militaires dirigés vers le secteur civil. Les PMI ont vu un meilleur accès à l'information. Un véritable réseau administratif est venu à l'appui des exportations américaines (bureau central au département du commerce, appui diplomatique, réseau d'experts, centres d'assistance à l'export, etc) (annexe 8). On peut d'ailleurs souligner ici la contradiction entre le discours officiel "politiquement correct" et à vocation externe, prônant la défense tous azimuts de la liberté de marché et l'engagement lourd de l'administration américaine derrière son économie nationale.

Le National Industrial Security Program (NSIP), de contrôle de l'accès à l'information, c'est-à-dire le volet défensif du système, fut mis en place. Ce fut, enfin et surtout, le développement du concept "des autoroutes de l'information" qui devrait préfigurer les besoins du siècle prochain.

Malgré un handicap culturel initial dans le domaine de l'intelligence économique, les ETATS-UNIS semblent en voie de le surmonter, leur force étant de savoir tirer les leçons de leurs échecs. Comme le souligne le Général PICHOT-DUCLOS dans le numéro de décembre 1993 de la Revue de la Défense Nationale : "(aux ETATS-UNIS) La primauté fondamentale de l'individu en tant que centre de savoir et de décision autonome est remise en cause par l'émergence d'une culture nouvelle, globale et collective, de la connaissance".

4. LE CAS FRANÇAIS

4.1. Rappel de la situation en FRANCE

La situation en FRANCE témoigne d'une carence dont certaines personnes commencent à prendre conscience. De très nombreux rapports et de multiples travaux n'ont cessé de démontrer le retard accusé par la FRANCE dans le domaine de l'ingénierie de l'information. Il ressort de ces analyses que les principales insuffisances du système français sont essentiellement culturelles et structurelles.

4.1.1. *Culture*

Perception du renseignement

Sur le plan culturel d'abord, le renseignement souffre, en FRANCE, d'une image négative. Deux raisons principales peuvent être invoquées pour expliquer ces réticences. En premier lieu, le renseignement symbolise, pour beaucoup, des opérations clandestines attachées à la raison d'Etat et à des intérêts occultes, secrets, voire inavouables. L'image négative engendrée par une opération telle que celle menée dans le port d'AUCKLAND, tend à renforcer cette perspective. Ainsi, dans le milieu civil, l'amalgame entre la recherche ouverte (fondement de l'intelligence économique) et le renseignement, l'espionnage et les éventuelles actions illégales qui en résultent, est rapidement mené.

Il y a ensuite une approche très latine du problème qui voit une préférence marquée pour ce qui se voit et les résultats du court terme. Or, la démarche du renseignement est par essence opposée à une telle attitude. Elle suppose, en effet, un travail en profondeur, de long terme, austère et peu glorifiant pour ses acteurs et dont les résultats se font parfois attendre.

Démarche stratégique

On observe, par ailleurs, une carence dans l'analyse des situations et de l'environnement. Celle-ci provient d'un déficit dans la démarche de prise de décision qui devrait rejoindre les principes de la démarche stratégique exposés plus haut. Il faut, en effet, constituer plus qu'un projet d'ensemble, mais une véritable idée sur le but à atteindre, la manière de le faire et les moyens à employer. Au lieu de cela, on observe, comme pour le renseignement, non seulement l'absence de projet d'ensemble, mais surtout, des mesures palliatives du court terme où les expédients attachés aux contraintes électorales et médiatiques priment.

Ce phénomène, affectant le plus haut niveau de l'Etat et qui est, peut être, à rechercher dans le monolithisme de la formation des élites, se retrouve au niveau de certaines entreprises. A cela s'ajoute le fait que l'information n'est pas perçue comme une matière première (cf. alinéa précédent) du processus décisionnel. Ainsi, comme le fait remarquer Renaud BACHY dans la revue DEFENSE: "Les élites politiques, économiques et universitaires n'ont pas une vision claire et consensuelle du rôle de l'information dans le processus de décision alors que la gestion concertée de ces connaissances est indispensable à notre développement.../... En FRANCE, l'information est encore trop souvent perçue comme une fonction annexe du management ou comme un instrument d'analyse concurrentiel". Le Général PICHOT-DUCLOS souligne la même chose dans la Revue de la Défense Nationale : "Le processus de décision fait une part plus grande à l'intuition du patron qu'à l'analyse rationnelle des facteurs".

Il ne faut cependant pas nier que de grosses structures industrielles, à vocation internationale notamment, disposent de perspectives stratégiques. Malheureusement, la plupart du temps, celles-ci privilégient la défense à l'établissement d'une stratégie offensive.

Mentalités

Ce sont enfin les mentalités elles-mêmes qui constituent un obstacle à la prise en compte du problème. En effet, outre les aspects évoqués précédemment, le "Gaulois" se distingue entre autres, par les caractéristiques suivantes :

- un individualisme prononcé, s'opposant au partage de l'information et à la nécessité d'une démarche collective à tous les niveaux (partage de l'information, esprit d'entreprise),
- un goût du secret freinant la libre circulation des informations,
- un esprit de défense national déficient, en comparaison de certaines nations concurrentes, peut-être lié à une carence du système éducatif et de formation à la vie professionnelle. Or, en économie aujourd'hui, un minimum de patriotisme semble indispensable pour survivre,
- un certain immobilisme conduisant à un refus d'une remise en cause périodique et à un défaut d'exploitation de nos points forts (à titre d'exemple, nous sommes le troisième producteur mondial de banques de données alors que nous ne nous situons qu'au seizième rang pour leur exploitation).

4.1.2. Structures

Institutionnelle

De nombreux services, des ministères de l'Intérieur et de la Défense en particulier, contribuent à la recherche du renseignement économique et financier :

- le **Service Central des Renseignements Généraux (SCRG)** dont le rôle est "la recherche et la centralisation des renseignements d'ordre politique, social, économique nécessaires à l'information du gouvernement (Décret du 17 novembre 1951)".
- la **Direction de la Surveillance du Territoire (DST)** est chargée du contre-espionnage et exerce notamment la mission de protection dans l'étude qui nous intéresse.
- la **Direction Générale de la Sécurité Extérieure (DGSE)** où il existe un service chargé en particulier du renseignement économique et financier. La part consacrée à cette activité a tendance à augmenter.
- la **Direction de la Protection et de la Sécurité de la Défense (DPSD)** exerce une mission de protection au profit des organismes de défense et des entreprises du secteur de l'armement.
- la **Direction du Renseignement Militaire (DRM)** a en charge le renseignement militaire dont certains aspects peuvent intéresser le monde de l'entreprise. Ce peut être en particulier le cas lors de mission "humanitaires" de l'ONU.
- le **Secrétariat Général de la Défense Nationale (SGDN)** a la charge de centraliser, au profit du Premier Ministre, les données notamment économiques, recueillies par l'ensemble des services de renseignement. Il oriente en outre les activités de recherche.
- les **autres ministères**, notamment les Affaires Etrangères et les Finances, disposent également de structures de collecte directe ou indirecte du renseignement économique et financier (Ambassades, Douanes, Centre Français du Commerce Extérieur, Direction des Relations Economiques Extérieures, etc).

Il existe par conséquent de nombreux organismes compétents susceptibles de jouer un rôle important dans le domaine de la maîtrise de l'information économique. On peut cependant constater

une atomisation de ces moyens de collecte de l'information. Celle-ci ne peut que nuire au bon fonctionnement d'un système global et susciter des rivalités entre les différents services.

Il faut ensuite souligner un centralisme historique qui s'oppose à la libre circulation des informations, en particulier dans le sens transversal. Les lourdeurs d'une administration handicapée par des procédures trop rigides ne font qu'aggraver le problème.

Privées

Parallèlement aux services étatiques, il existe, en FRANCE, des structures privées de renseignement économiques et financiers. On peut distinguer les organismes indépendants travaillant au profit des entreprises et ceux générés par certaines grandes entreprises françaises. Les premiers ont pour vocation de fournir des renseignements économiques et financiers à leurs clients. Ils restent peu nombreux. Les seconds sont le fait de grosses structures telles que RENAULT, THOMSON-CSF, SAINT-GOBAIN, etc, et à ce titre font figure d'exception. Les PMI-PME ne disposant pas de la taille critique nécessaire sont, en effet, incapables de s'équiper de telles structures.

Collectivités territoriales

Les collectivités territoriales font un effort dans le domaine. Elles s'appuient en particulier sur les Chambres de Commerce et d'Industrie qui constituent un lien entre les PME-PMI, l'Etat et les contacts qu'elles entretiennent de manière indépendante avec l'étranger. Les Conseils Régionaux jouent également, grâce aux Agences Régionales d'Information Scientifique et Technique (ARIST), un rôle important dans la sélection et la diffusion auprès des entreprises régionales de l'information économique à caractère prospectif.

De telles entités rencontrent des difficultés pour établir des procédures de dialogue avec l'échelon supérieur, de collecte et d'exploitation de l'information économique.

4.1.3. Réactions

Les services du Premier Ministre (commissariat général du plan), conscients de l'évolution de l'environnement économique mondial, avaient mené sous la présidence de M. Henri MARTRE, une étude relative à la compétitivité de notre économie. Outre l'intérêt de la démarche qui a conduit à réunir l'ensemble des partenaires économiques, il en a résulté une prise de conscience de nos lacunes et la nécessité de mettre en oeuvre un système national d'intelligence économique. Cette prise de conscience s'est traduite, dans les faits, par la récente création d'un Comité pour la compétitivité et la sécurité économique, présidé par le Premier Ministre, comme en témoigne le décret du Premier avril 1995 figurant en annexe 11.

4.1.4. Ce qu'il reste à faire

Malgré la création de ce comité, l'essentiel reste encore à faire en FRANCE. Bien que l'objet de cette étude ne soit pas d'établir les bases d'un système d'intelligence économique national, il peut sembler utile d'en dégager les grandes lignes afin de mieux percevoir l'apport que le secteur de la Défense est en mesure de fournir.

Un dispositif français ne peut s'organiser qu'autour des données françaises du problème. Il ne peut ainsi ressembler ni au modèle nippon en raison de son aspect collectif, ni au modèle anglo-saxon jugé trop libéral. Le modèle allemand peut, en revanche, offrir un projet en partie transposable.

L'Etat doit être l'incitateur du dispositif d'intelligence. Il faut, en effet, refaire de l'Etat le guide et non pas le fardeau de l'économie. Il s'agit surtout de maîtriser le cycle de l'information : recueil, traitement et diffusion. Concernant le recueil, il faut valoriser des sources plus diverses comme, par

exemple, les organisations non gouvernementales ou le formidable atout que constitue la francophonie. Le traitement doit permettre le pilotage de la stratégie qui doit guider les grands axes de conquête économique et donner des signes à nos entreprises. La diffusion, enfin, ne doit pas souffrir du centralisme. Celui-ci ne vaut, en effet, que s'il associe des liaisons descendantes et transversales, c'est-à-dire un meilleur accès à l'information pour tous les acteurs économiques.

L'Etat doit également avoir un rôle incitateur qui consisterait, par exemple, à promouvoir une véritable ingénierie de l'information. On le voit, il faut, pour cela, disposer d'un projet politique dont l'émergence se fait attendre face "à une logique d'affrontement indirecte fondée sur la maîtrise de l'information et sur les stratégies d'influence" (Général PICHOT-DUCLOS, Revue de la défense nationale, Mai 1995). Après la création du Comité pour la compétitivité et la sécurité économique, il manque toujours un organisme incitateur-coordonateur.

Il y a ensuite les collectivités locales (Conseils régionaux, Chambres de commerce et d'industrie, ARIST, centres régionaux de documentation internationale, etc) qui doivent jouer un rôle essentiel de recueil de l'information, de sensibilisation à l'intelligence économique et de coordination des entreprises d'intelligence.

C'est enfin l'entreprise vers laquelle doivent converger les finalités du projet, qui doit, à ce titre, intégrer les impératifs organisationnels de l'intelligence économique (création d'un département et de cellules d'intelligence économique). Elle doit également accorder une large part à la sensibilisation de tous ses échelons afin de vaincre les obstacles culturels et de susciter l'adhésion. Elle doit, enfin, adopter un projet collectif et développer réseaux et actions transversales.

4.2. Les possibilités de transferts d'outils de la Défense vers le monde économique

La deuxième partie de l'étude avait permis de mettre en lumière les savoir-faire de la Défense que le monde économique serait susceptible d'utiliser en tout ou partie. Par ailleurs, l'examen du cas français avait révélé qu'au-delà de la nécessité de construire un système d'intelligence économique, les carences suivantes nécessitaient d'être corrigées :

- absence de réflexion stratégique dans la conduite des affaires économiques, tant au niveau de l'Etat qu'à celui de l'entreprise,
- lacunes dans la maîtrise du cycle d'information (méthodologie, cycle du renseignement),
- défaut d'appréhension du problème : prise de conscience, approche culturelle, esprit de défense, formation des personnels, méthodes de travail,
- inadaptation des outils matériels.

Il apparaît ainsi que le monde militaire pourrait offrir des réponses au problème français. L'objectif est ici, dans la limite d'un exercice qui mériterait d'être soumis à des experts du monde économique et industriel, d'étudier les possibilités de transfert.

4.2.1. *La démarche stratégique*

En matière de réflexion stratégique, il faut distinguer plusieurs niveaux. La haute stratégie militaire ne peut se confondre avec la stratégie opérationnelle. De même, le plan d'action d'un Chef de corps sur le terrain se situe à un niveau inférieur de celui de la stratégie de manoeuvre de l'ensemble des unités. Ainsi, le Livre Blanc sur la Défense, qui définit la stratégie générale de la Défense française, ne se situe pas au même niveau que la stratégie d'une opération extérieure. Sur le plan économique, il doit nécessairement en être de même. A supposer qu'elle existe, une stratégie économique générale du pays (nécessairement du niveau de l'Etat) ne pourra être confondue avec la stratégie d'une entreprise. Pour autant, la stratégie de cette entreprise devra aller dans le sens de la

stratégie générale pour assurer la cohérence de l'ensemble national et la défense de l'intérêt commun (cf. JAPON).

La nécessité d'adopter une stratégie économique a déjà été démontrée. Il faut donc, sur le plan économique, établir une stratégie intégrale (à l'image des ETATS-UNIS ou du JAPON, par exemple). La référence à un modèle stratégique devra être correctement identifiée et le cas échéant adaptée aux nouvelles données de l'économie mondiale (cf. § 2.1, SUN ZU dépasse-t-il von CLAUSEWITZ ?). Les entreprises auront à leur charge l'établissement de modes d'action allant dans le sens de cette stratégie. Il est certain que les lois du marché risquent de mal s'accommoder d'une telle rigidité d'autant qu'il peut, par exemple, se produire que les stratégies d'entreprises aillent parfois à l'encontre de l'intérêt général. Ici doit donc se situer une prise de conscience, celle de la primauté de l'intérêt collectif qui est naturelle dans le monde de la Défense et qui doit prendre racine dans celui de l'entreprise. Des mesures incitatives fortes seront indispensables si l'on veut voir les entreprises jouer le jeu (fiscalité, aides à l'export, fourniture d'informations et de cadres spécialisés).

Avant d'attaquer le fond de la démarche stratégique, il est indispensable de mettre en place une structure chargée d'encadrer le système. Au niveau étatique d'abord, la Défense peut apporter un modèle dont l'économie peut s'inspirer. Elle est, en effet, organisée, dans le domaine de la réflexion stratégique en de nombreux organismes regroupant tous les savoir-faire (SGDN, Etat-Major des Armées, Direction des Affaires Stratégiques, etc). Il revient donc à l'Etat de mettre en place une structure permanente équivalente sur le plan économique. Celle-ci devra être représentative de tous les acteurs économiques et assurer des liens avec les ministères concernés (Affaires étrangères, Défense, Education, etc). Le rôle d'une telle structure peut dépasser le simple cadre de la réflexion stratégique. Il pourra s'agir également de conduire les actions en cours, à l'image du Centre Opérationnel Inter-Armées (COIA) dans la Défense (suivi des marchés importants, bureau affaires civiles de l'ONU dans le cadre d'opérations humanitaires menées par la Défense), de centraliser le renseignement en liaison avec les organismes de recueil ou de suivre les objectifs de formation humaine (Education nationale, par exemple).

Au même titre, il faut des relais chargés de la mise en œuvre de la politique économique à un niveau inférieur et vers les acteurs économiques. Il serait, en effet, inutile de disposer d'un organisme centralisé dont le travers pourrait ressembler à ceux dénoncés précédemment, en particulier en matière de circulation de l'information. Ce qui est naturel pour la Défense (transmission des ordres) peut ne pas l'être dans le milieu civil. La Défense dispose de ramifications subordonnées, territoriales et fonctionnelles (y compris à l'étranger). Il peut en être de même sur le plan économique. Le découpage territorial existe déjà et pourrait être développé dans le sens évoqué. Le découpage fonctionnel existe également (industries de défense, par exemple), mais à un degré nettement insuffisant. Il faut insister sur ce découpage fonctionnel qui pourrait permettre, dans le respect des principes stratégiques de FOCH, de concentrer les moyens sur certains marchés ou d'éviter des luttes fratricides à l'image des entreprises japonaises (économie des forces).

Il est bien évident qu'il n'est pas question d'envisager un transfert "en coût complet", mais bien de s'inspirer des structures existant dans la Défense pour construire un pendant économique.

Concernant la démarche stratégique proprement dite, les cas de la haute stratégie et de la stratégie d'entreprise doivent être abordés différemment. Cependant, les deux respectent le même processus intellectuel qui consiste à appréhender le problème dans son ensemble, à exploiter le renseignement, à faire preuve de capacité d'adaptation et de créativité, et à se remettre constamment en question. En cela, l'apport essentiel de la Défense au monde économique ne peut se situer qu'au niveau des esprits. Ce point sera abordé dans le paragraphe consacré aux "outils humains" que la Défense peut apporter.

La haute stratégie relève du niveau politique. Il ne s'agit donc pas d'un outil de la Défense à proprement parler, même si l'histoire est riche en exemples démontrant que la différence entre les niveaux politique et militaire est parfois ténue.

En revanche, concernant la stratégie d'entreprise, la Défense semble en mesure de fournir une méthode d'aide à la décision à partir d'une analyse systématique des situations. Cette méthode

procède fondamentalement d'une démarche stratégique. Le monde militaire ne conçoit pas de passer outre cette étape en raison de la complexité et de la multiplicité des facteurs à prendre en compte dès lors qu'une action est envisagée. La complexité croissante des facteurs économiques permet de penser que cet outil est également indispensable à l'entreprise. La question revient dès lors à savoir : une méthode, pour quoi faire et comment la rendre utile à l'entreprise ?

4.2.1.1. *La Méthode d'Appréciation de Situation Militaire (MASM)*

La méthode est destinée à élaborer des appréciations de situation militaire. Elle s'efforce d'offrir à l'étude des garanties objectives de cohérence et de qualité, par une approche exhaustive et rationnelle. Elle s'applique au problème de stratégie générale, opérationnelle et opérative, quelque soit le niveau de responsabilité de l'autorité désignée, la nature et l'ampleur de l'action projetée, la composition et le volume des moyens à mettre en oeuvre. Sa valeur ajoutée s'accroît avec la complexité de l'étude. Son utilisation ne se justifie que dans un cadre espace temps suffisant.

Pour des problèmes de niveau tactique (mis en oeuvre directe des moyens jusqu'au plus bas niveau), on applique la Méthode de Raisonnement Tactique (MRT) qui procède de la même logique.

La méthode est une approche disciplinée et rigoureuse d'un problème. Elle se nourrit d'abord de données objectives, non pas pour brider l'imagination et l'intuition, mais bien au contraire pour étayer la créativité et l'ancrer dans le réel (cf. § 2.1). Pour ce faire, l'étude méthodologique se décompose en deux grandes parties dont il convient de respecter la succession chronologique.

La première qui se veut la plus objective possible permet d'appréhender la totalité du problème posé et s'articule en deux phases pour :

- 1- COMPRENDRE,
- 2- ANALYSER.

La seconde, qui se veut la plus féconde possible, permet de concevoir des solutions et comporte également deux phases pour :

- 3- IMAGINER,
- 4- PROPOSER.

Bien que cette méthode ait été élaborée pour traiter des problèmes militaires, comme en témoigne le canevas fourni en annexe 9 (un synoptique du processus décisionnel que propose la MASM est également fourni, en annexe 10), sa logique peut également s'appliquer à l'étude de problèmes techniques, de programmation, de gestion et bien sûr économiques. En effet, le processus de décision du chef d'entreprise s'exerce dans un univers hostile, mélange d'éléments déterminés, aléatoires et incertains. Les possibilités d'erreurs sont innombrables et il faut à tout prix éviter que le choix final ne soit le résultat d'une idée préconçue ou d'une intuition mal fondée. La méthode va permettre de réintroduire un peu de raison, de borner l'espace de l'irrationnel et d'introduire "quelques fixités dans tant d'incertitudes" (Charles de GAULLE).

4.2.1.2. *La MASM et l'entreprise*

Dans l'esprit, la MASM semble parfaitement adaptable à l'entreprise dans son besoin de résolution des complexités. Dans le canevas de la MASM donné en annexe, il existe, en effet, des parties directement transposables. Par exemple :

- L'analyse de situation prévoit l'étude du théâtre d'opération (§ 2.2). Les caractéristiques de celui-ci ont, en effet, une incidence directe sur les conditions d'exécution des opérations en favorisant ou pénalisant les moyens susceptibles d'être mis en oeuvre. Sont successivement étudiées les données géographiques, les données d'environnement, les données sanitaires, les conséquences sur l'accomplissement des

opérations. Une telle analyse est également indispensable dans le secteur économique pour une entreprise cherchant à s'implanter dans un pays étranger. Une illustration en est donnée par M. Daniel COULMY, délégué général de l'Institut Européen de Défense et de Sécurité (IEDS) : "Nous entendons certains groupes internationaux s'interroger sur l'opportunité ou non d'aller investir dans la bande de GAZA, compte tenu du processus de paix entamé entre l'OLP et ISRAËL. Les fins connaisseurs de la région soupèsent cette opportunité en termes très concrets. La bonne question à poser concerne la propriété du sol entre Arabes et Israéliens... et surtout son alimentation en eau dans une région où la sécheresse est une réelle calamité. Les nappes phréatiques sont situées en CISJORDANIE, c'est à dire dans les territoires palestiniens occupés par ISRAËL depuis la guerre des Six Jours. Quiconque souhaite investir dans cette partie du monde doit être au courant de cet enjeu."

Cela suppose de définir pour chaque phase et chaque sous-phase de la MASM son équivalent économique.

4.2.2. Dans le domaine du renseignement

Nous avons vu dans le § 2.2 l'organisation de la fonction renseignement dans le monde militaire. Il convient de noter que celle-ci ne constitue pas un modèle en tout point, en particulier en ce qui concerne la circulation de l'information (aspect trop centralisateur de la DRM).

Le renseignement reste encore une spécificité militaire. Néanmoins, il faut savoir l'appliquer dans d'autres domaines où la concurrence et la compétition constituent un enjeu vital pour les artisans du monde économique. Il faut, en outre, prendre garde à ne pas reproduire les carences existant dans la Défense (par exemple, mauvaise circulation de l'information).

Depuis toujours, le secteur militaire est confronté à l'âpreté des affrontements et à la nécessité de prendre des décisions dans des environnements perturbés et surtout à partir d'informations incomplètes. Dès lors, il possède une expérience et un savoir-faire inégalés dans la formulation de stratégies et de méthodologies aptes à répondre aux problèmes que peuvent connaître les entreprises.

4.2.2.1. Méthode

Le cycle du renseignement est une méthodologie accessible qui constitue une voie d'approche et de compréhension de la démarche d'intelligence économique de l'entreprise. Il constitue également un guide d'analyse des pratiques des entreprises sur le terrain. En tant qu'instrument d'audit, il peut permettre de repérer les causes relatives au manque de maîtrise de l'information ainsi que les conséquences pour les entreprises.

Il faudra donc que l'entreprise adopte la notion de plan de renseignement et la mette en pratique dans le cadre de sa stratégie générale :

- quels sont les besoins de renseignement, en regard des objectifs de l'entreprise (stratégie) ?
- quel plan mettre en œuvre pour les satisfaire ?

Il faudra alors :

- mettre en œuvre le plan de renseignement en commençant par la phase de recherche. Il faut orienter l'écoute de l'entreprise,
- exploiter les informations recueillies (traduire ou décrypter, vérifier la fiabilité et chercher des recoupements, apprécier l'intérêt de l'information et en trouver le sens ou le contenu),
- diffuser les synthèses réalisées.

Cadre organisé, le cycle du renseignement permet d'éclairer la stratégie de l'entreprise. Les différentes phases doivent s'exercer non pas isolément, mais comme un tout cohérent.

La prise en compte du facteur temps constitue en fait une difficulté majeure, à laquelle doivent faire face non seulement les militaires mais aussi le monde économique. Ainsi, constate-t-on aujourd'hui l'accélération considérable du fonctionnement du cycle, ce qui rend les phases de recueil, de fusion et d'exploitation d'autant plus délicates à mener. Or, il est clair que les entreprises ne peuvent esquiver de telles difficultés dans un monde économique dans lequel les prises de décision doivent être rapides alors même qu'elles engagent de façon durable l'avenir. Ainsi, en témoigne la bataille des standards de la télévision haute définition, bataille moderne de la guerre de l'information, perdue avec fracas par certains grands groupes industriels.

Récemment, lors d'une visite commerciale dans la VIENNE, un Japonais appartenant à un grand groupe, identifiait ses marges de manœuvre pour implanter une filiale dans la région. Il a mis en évidence les contraintes concurrentielles locales qui se résumaient à la présence de deux PME. Sur cette base, il a établi un plan d'attaque composé de phases très précisément ordonnées dans le temps : "Destruction commerciale de l'entreprise X en un an à compter de et selon le 2^{ème} volet du plan 1". La destruction devait être consommée dans les deux ans.

L'intervention des services spécialisés dans la surveillance du territoire a permis d'éviter le pire.

Source INTELCO

4.2.2.2. Structure

L'organisation de l'entreprise doit être adaptée afin de permettre la mise en œuvre de cette méthode du cycle de renseignement. A l'instar des organisations en vigueur dans la Défense, les responsabilités de renseignement doivent être clairement établies et exercées à chaque niveau de décision opérationnelle. En particulier, les directives d'établissement du plan de renseignement doivent relever du conseil d'administration et sa mise en œuvre confiée à la direction générale.

L'organisation interne, ainsi retenue, doit permettre le partage du renseignement acquis entre tous les partenaires impliqués dans la vie économique du pays. A contrario, ces partenaires, en particulier l'Etat, doivent assurer la circulation de l'information vers les entreprises.

Toutes les entreprises ne disposent pas du volume leur permettant de consacrer des moyens à la fonction renseignement. La matière première dans le domaine devra donc provenir d'une source institutionnelle qu'il reste à définir. C'est ainsi qu'au niveau national, la question se pose de savoir si une structure analogue à la DRM doit être créée. La réponse n'est pas immédiate car le principal écueil consisterait à faire d'une telle structure un organisme centralisateur et autoritaire en matière de renseignement. Il semble plutôt convenable de se limiter à un organisme technique dont le rôle principal serait de faciliter les échanges de renseignement entre partenaires économiques. Cette organisation constituerait, de plus, un outil relais de l'action du récent comité pour la compétitivité et la sécurité économique (avril 1995).

En conclusion, il nous faut maintenant nous poser un certain nombre de questions de fond :

- la fonction renseignement, information et protection est-elle suffisamment intégrée au processus de prise de décision et à la vie de l'entreprise ?
 - existe-t-il un responsable du renseignement au sein de la direction générale ?
 - quelqu'un anime-t-il le renseignement dans chaque département, établissement ?
 - une politique et des dispositifs de protection sont-ils mis en œuvre ?
- dispose-t-on d'un budget pour le renseignement et la protection ?
- a-t-on défini des objectifs de recherche clairement définis ?
- le personnel a-t-il été formé dans les domaines du renseignement et de la protection ?

4.2.3. Les outils humains

En préambule, l'objectif prioritaire à atteindre est de créer une culture de l'intelligence économique au sein de l'entreprise, ce qui implique des actions tournées presque exclusivement vers les hommes. Au-delà du transfert des métiers (savoir-faire spécifiques) de la Défense, il semble essentiel de transférer d'abord la notion d'intérêt collectif national, ce qui est déjà naturel dans d'autres pays. Faut-il citer l'exemple d'un des neuf articles du code de conduite, rédigé par le samourai Yataro IWASAKI (1834-1885), fondateur de la dynastie MITSUBISHI et à l'usage de ses collaborateurs : "Que toutes vos entreprises soient conduites dans l'intérêt de la Nation". L'objectif est donc de rapprocher les milieux de la Défense et de l'économie. Il n'y a pas de limite à l'imagination dans ce domaine, et une multitude de solutions, venant s'ajouter aux dispositifs déjà existants, sont envisageables.

Il semble illusoire, dans la conjoncture actuelle, de créer, ex-nihilo, des carrières entièrement dédiées au métier de l'intelligence économique. A ce titre, le transfert ex-abrupto du modèle militaire de formation n'est pas concevable dans l'immédiat. Il ne faut cependant pas exclure d'y parvenir, car c'est un objectif à atteindre.

Actuellement, plusieurs solutions, complémentaires l'une de l'autre, sont néanmoins envisageables :

- introduction de modules "intelligence économique" dans les écoles de formation des cadres,
- intégration, dans la formation continue, du volet "intelligence économique",
- organisation d'échanges entre la Défense et les entreprises, notamment par le biais des organismes militaires spécialisés dans le renseignement,
- stages de cadres en entreprises, dans les écoles de formation des armées,
- sensibilisation du personnel au sein de l'entreprise,
- embauche de spécialistes du renseignement, issus de la Défense (à l'heure où les effectifs vont diminuer, la mise à disposition des entreprises de personnel formé au renseignement serait une solution féconde pour tous),
- embauche de personnel de la Défense d'une manière générale pour diffuser le nécessaire état d'esprit de défense.

D'autre part, au sein de l'entreprise, les personnels ayant embrassé le volet "intelligence économique" doivent voir leur carrière valorisée.

4.2.4. Les outils conceptuels

Il ne peut y avoir de transfert d'outils matériels proprement dit, ne serait-ce que pour des raisons financières. Les outils matériels demandent, en effet, des investissements importants. Ensuite, les spécificités des matériels militarisés ne pourraient avoir d'applications directement utiles. Si tel devait être le cas, ce serait marginal. Ce sont donc les concepts qu'il faut retenir et chercher à les adapter aux besoins des décideurs économiques. Nous avons vu au début de l'étude, l'apport fourni par les SIC à la Défense et à la Nation toute entière, en particulier dans le secteur de la maîtrise de l'information (cf. exemple américain). Les concepts suivants méritent d'être étudiés au profit de l'entreprise :

- circulation de l'information (transmissions),
- automatisation des traitements (optimisation du facteur temps) et aides à la décision,
- exploitation de l'information et alerte.

4.2.4.1. Circulation de l'information

Il a déjà été fait état du rôle essentiel joué par la circulation de l'information. Celle-ci ne vaut, en effet, que si elle est partagée par tous les acteurs. Cela étant, on se heurte rapidement à des problèmes de confidentialité qui, si l'on n'y prend garde, vont aller à l'encontre de l'effet recherché. Le système mis en place dans la Défense a le mérite d'exister, mais n'est pas dans ce domaine exempt de reproches comme en témoignent les enseignements tirés de la guerre du Golfe où certaines unités se sont plaintes de ne pas avoir vu leurs besoins satisfaits en matière de renseignement alors que ces renseignements étaient disponibles. Il semble donc difficile de vouloir transférer un savoir-faire en évolution.

La Défense offre, par ailleurs, par construction, une structure adaptée à la circulation de l'information : les comptes-rendus doivent remonter, les ordres redescendre et les différents moyens coordonner leur action. Il y a donc, de fait, une circulation de l'information et des moyens appropriés à cette fin. Ce ne peut donc pas être aussi simple que d'organiser la circulation de l'information au sein des entités et des structures hétérogènes que représentent les différents partenaires économiques.

Au-delà de l'approche culturelle qui relève surtout du facteur humain, il faut créer les conditions structurelles et matérielles d'une bonne circulation de l'information. Celle-ci doit s'opérer, en interne d'abord, c'est-à-dire dans l'entreprise elle-même, et à l'extérieur de l'entreprise en créant de véritables réseaux d'information, à l'image des maillages de transmission militaire, seuls susceptibles de multiplier les opportunités d'accès à l'information et de faciliter une expression des besoins de l'entreprise en informations. Il ne s'agit pas ici d'établir les liens qui doivent exister systématiquement, tant dans l'entreprise qu'à l'extérieur, mais bien de retenir l'état d'esprit et le principe qui doivent présider à l'établissement de ces liens. Le milieu économique ne peut, en effet, compte tenu de sa diversité, s'accommoder d'une structure de type militaire, trop monolithique.

La circulation de l'information, au sein de l'entreprise, doit répondre aux grands principes suivants que les militaires connaissent bien :

- **importance du facteur temps** : l'intérêt d'une information ou d'un renseignement est lié à son âge. L'effet de contraction de l'échelle de temps, associé au développement des liaisons entre tous les acteurs (économiques ou militaires), accentue encore le phénomène. Au-delà d'un certain délai, une information est périmée. Il faut donc aller vite dans la diffusion.
- **importance d'une bonne diffusion** : celui qui a demandé une information ou celui à qui cette information peut être utile doivent absolument en être destinataires. Cela suppose d'avoir correctement identifié ces destinataires.
- **importance des demandes** (à supposer qu'il y en ait, leur existence témoigne d'une démarche stratégique) : celles-ci doivent être, dans la mesure du possible, honorées, à défaut de quoi la fonction renseignement risque d'être discréditée dans l'entreprise. Les demandes doivent donc aboutir à une cellule ou un organisme extérieur adéquat. Il convient ici de prendre garde, car les demandes d'information peuvent révéler les grandes orientations prises par le chef militaire ou l'entreprise.
- **importance de protéger tout en diffusant** : le déroulement des principes précédents ne doit pas porter préjudice à la nécessaire protection du patrimoine informationnel de l'entreprise, en particulier dans les domaines sensibles (ce qui suppose de les avoir correctement identifiés). Il y a ici une situation de compromis à adopter, car la protection s'oppose à la circulation. Le principe du cloisonnement, que connaissent tous les services de renseignement militaire, semble être à retenir.

L'entreprise doit, à l'extérieur, être en mesure de s'appuyer sur un véritable réseau de transmission prenant la forme d'un maillage. Il faudra bien sûr le créer, entre les différents partenaires économiques et l'entreprise d'une part, mais l'entreprise pourra également créer de

nouveaux liens adaptés à ses propres besoins. L'intérêt du réseau est bien connu du milieu de la Défense.

Il permet en effet :

- d'établir des "centres nodaux", points de convergence des différentes lignes ou liaisons. Leur état conditionne celui du réseau tout entier. Sans eux, le réseau ne peut exister. Ce pourrait être, dans le secteur économique, les banques ou certaines entités institutionnelles,
- de multiplier les connexions qui peuvent être dans le cadre économique de simples liens ou de simples rencontres et donc d'accès à l'information,
- de reconfigurer rapidement les liaisons en cas de problèmes sur certaines d'entre elles (absence d'un centre nodal par exemple),
- d'organiser la circulation de l'information,
- de diminuer les délais d'accès à l'information par une satisfaction plus rapide des demandes,
- de répondre à la nécessité de circulation de l'information, non seulement dans les sens verticaux, mais aussi horizontaux,
- de réduire les taux d'erreurs en raison du recoupement des informations qu'il permet,
- de réduire finalement les coûts d'accès à l'information, compte tenu des qualités exposées ci-dessus. Ce point est surtout important pour les petites et moyennes entreprises ne disposant pas des moyens permettant le développement d'un réseau propre.

4.2.4.2. Automatisation des traitements (optimisation du facteur temps) et aides à la décision

Un des points communs de la Défense et du monde civil concerne la masse croissante des volumes d'informations. Ceux-ci, faut-il le rappeler, doublent tous les quatre ans. De tels volumes rendent indispensables des moyens de traitement automatiques. Ces systèmes existent déjà et s'appuient largement sur l'informatique. La Défense les emploie largement et l'on peut citer l'exemple de l'utilisation progressive de moyens de reconnaissance automatique de formes concernant le traitement image. Dans le domaine civil de l'intelligence économique, le concept peut être étendu. Certains logiciels d'analyse sémantique existent d'ailleurs déjà. Il suffirait de généraliser et d'organiser leur utilisation.

Au-delà, c'est la question de l'utilisation de l'intelligence informatique qui se pose. Celle-ci offre des perspectives dans le domaine de l'aide à la décision. La Défense offre quelques systèmes de ce type qui relèvent principalement des domaines suivants :

- simulation,
- aide à la décision proprement dite, comme, par exemple, le Système de Traitement et de Représentation des Informations de Défense Aérienne (STRIDA) qui permet de ne présenter aux décideurs que les pistes aériennes intéressant directement la Défense et de leur proposer un scénario d'engagement de ses moyens.

Des systèmes équivalents mériteraient d'être développés et mis en place au profit du monde économique. Il faudrait ensuite déterminer la forme et l'emplacement de la structure d'accueil d'un tel système. Le principe d'un service semble, à première vue, le plus séduisant.

4.2.4.3. Exploitation de l'information et alerte

Le domaine de l'exploitation de l'information relève essentiellement du paragraphe consacré au transfert des savoir-faire en matière de renseignement. Il n'est donc pas question ici de revenir

dessus. En revanche, en liaison avec les dispositifs d'exploitation automatique de l'information, il pourrait être intéressant de disposer de systèmes d'alerte.

Ce système existe dans la Défense, compte tenu des délais de réaction extrêmement réduits imposés par les menaces modernes. Par exemple, en matière d'écoute électromagnétique, le recueil de certains signaux ou d'un volume anormal d'activité donne lieu au déclenchement automatique de l'alerte.

L'équivalent pourrait être imaginé dans le secteur civil. Les réactions intéressant les milieux économiques doivent, avec le développement fulgurant des moyens de télécommunication et comme dans la Défense, être de plus en plus rapides. La croissance des volumes d'informations impose, par ailleurs, des temps d'exploitation prohibitifs, imposant des dispositifs de traitement automatiques (cf. § précédent). L'apparition prochaine de tels dispositifs permettrait à l'entreprise de mettre en place des "sonnettes d'alarme" sur des sujets particuliers l'intéressant et selon des critères choisis. Le principal intérêt d'un tel système serait d'autoriser aux dirigeants des réactions "à temps". Le concept d'alerte peut donc être retenu.

Il restera à déterminer l'emplacement et la structure d'accueil possible de ce dispositif. Il est bien évident qu'ici encore seules les grosses structures seraient susceptibles d'en disposer. Cela étant, on peut aisément imaginer un service (étatique ou privé) chargé de ce type de travail. Les outils, dont une telle structure disposerait (notamment des moyens de traitement automatique de l'information), lui permettraient probablement d'élargir le service à d'autres fonctions (recherche d'informations ciblées, par exemple).

4.3. Guerre de l'information

La guerre de l'information, à l'instar de ce qui se fait dans le domaine militaire, implique une vaste panoplie d'actions, allant de la manœuvre d'influence, au camouflage, à l'intimidation, à la désinformation, voire jusqu'à des actions plus délibérément coercitives ou hostiles. Elle est forcément mondiale, immédiate et permanente (réseau INTERNET).

Le § 2.3. avait souligné une relative absence du secteur militaire français de ce domaine. Seul le créneau technique est surtout occupé et permet d'assurer la maîtrise des technologies de l'information (cf. § 3.4, USA).

En tout état de cause, la guerre de l'information recouvre, pour le secteur militaire, comme pour le secteur civil, les trois aspects principaux suivants :

- la guerre par l'information (désinformation, intoxication, contre-information) (cf. annexe 6) qui consiste à "empoisonner" l'information,
- la guerre contre l'information (brouillage par exemple) qui consiste à empêcher l'adversaire d'obtenir l'information,
- la guerre pour l'information (renseignement) dont le but est d'acquérir l'information.

Le différend, qui oppose actuellement le groupe VOLKSWAGEN et les firmes automobiles américaines (GENERAL MOTORS), donne un exemple des modes d'actions employés dans ce contexte.

De même, la pénétration du marché pétrolier birman par une grande société pétrolière américaine, là où d'autres sociétés ont connu de sanglants échecs et alors que la situation intérieure de ce pays se stabilise sous l'influence déterminée des ETATS-UNIS, est peut-être une illustration du champ d'application de la guerre économique.

L'occurrence quasi simultanée des déboires judiciaires des groupes ALCATEL, SCHNEIDER et BOUYGUES fournit probablement un autre exemple de méthodes agressives employées par des groupes ou des états concurrents et s'appuyant sur les renseignements adéquats.

Dans le secteur économique, la guerre de l'information recouvre principalement les trois domaines suivants :

- la désinformation ou technique des leurres, qui est un des plus anciens modes de combat. La société SONY en donne un bel exemple en se lançant à la fois dans la fabrication de produits qui concurrencent les siens et dans une stratégie de diversification,
- l'attaque de l'image d'un produit. On peut citer à titre d'exemple l'affaire PERRIER aux ETATS-UNIS en 1989,
- la contre information, qui consiste à attaquer systématiquement les contradictions de l'adversaire et à les exploiter.

CONCLUSION

La véritable révolution que vit le monde actuel réside dans son passage de l'ère industrielle à l'ère de l'information. Avec la fin de la guerre froide, la compétition économique mondiale a pris un tour de plus en plus conflictuel. Une véritable guerre aux dimensions planétaires, que certains considèrent encore comme la libre expression des lois du marché, occupe le terrain des relations économiques internationales. Au fur et à mesure du rétrécissement des marchés sous l'effet conjugué de cette concurrence effrénée et de la mondialisation des échanges, les acteurs économiques sont conduits à des réactions extrêmement rapides et coordonnées. Il s'agit donc désormais de maîtriser l'information et ses outils pour l'utiliser comme vecteur de puissance.

Dans ce nouveau contexte, seule une parfaite organisation de la maîtrise du cycle d'information permet d'assurer la survie économique. Le concept d'intelligence économique répond à ce besoin. Il consiste précisément à accroître la compétitivité de tous les secteurs économiques en s'appuyant sur une stratégie bâtie sur une large diffusion et une exploitation "intelligente" de l'information ouverte. Il s'agit de passer d'une logique défensive et passive (sécurité industrielle, veille technologique, analyse produit, etc) à une logique offensive (analyse des rapports de force, renseignement étatique, manoeuvres d'influence, démarche stratégique, etc). Il relève donc beaucoup plus d'une nouvelle logique que d'un simple outil. L'intelligence économique doit amener une véritable modification des principes de management dans l'entreprise autour des fonctions du renseignement et de la logistique. Elle témoigne enfin d'une meilleure adaptation aux données mondiales à travers les stratégies d'influence si bien développées par l'école de pensée stratégique et la culture orientales.

Des pays, comme l'ALLEMAGNE et le JAPON, ont déjà compris les nouvelles perspectives offertes par cette approche systématique des marchés. Cela explique en partie leur position compétitive sur l'échiquier planétaire. D'une manière générale, l'analyse des systèmes nationaux d'intelligence économique témoigne, d'une part, d'une adaptation aux données locales (culture, économie, structure, etc) et, d'autre part, des ambitions mondiales des pays considérés.

Pour des raisons essentiellement culturelles, la FRANCE n'a pas encore saisi cet enjeu de l'importance stratégique de l'information. Certains indices témoignent pourtant d'une prise de conscience. Ainsi, le récent Comité pour la compétitivité et la sécurité économique devra jeter, en FRANCE, les bases d'un dispositif français d'intelligence économique dont la clef de voûte devra être un Conseil National de Sécurité Economique (à créer).

Dans cette attente, il apparaît que le secteur de la Défense pourrait contribuer au développement d'un système français. Une contribution du monde militaire à un tel système pourrait s'organiser autour des principaux axes suivants :

- la démarche stratégique,
- la maîtrise de l'information et sa protection,
- certains outils humains et conceptuels.

Bien que la mise en œuvre de ces outils ne soit pas optimale dans la Défense (par exemple, guerre de l'information, circulation de l'information), des possibilités de transfert de ces outils vers le monde économique existent. La démarche n'est cependant pas exempte de difficultés. Celles-ci tiennent essentiellement aux différences entre les deux secteurs et à l'inertie des mentalités. Quelques pistes ont été présentées dans ce dossier. Le sujet apparaît d'emblée extrêmement vaste et complexe. Il dépasse, en effet, largement le simple domaine de la Défense et mériterait d'être étudié par un ou

plusieurs groupes de travail réunissant des compétences provenant des milieux institutionnels, économiques et militaires.

En tout état de cause, indépendamment des questions institutionnelles qui posent le problème du rôle de l'Etat dans ce domaine, une meilleure osmose entre les milieux économiques et militaires semble impérative. Il apparaît, à cet égard, qu'il faut absolument profiter du potentiel humain disponible dans les armées. Il témoigne, en effet, non seulement, de dispositions particulières dans les domaines évoqués dans cette étude, mais surtout, d'une aptitude à appréhender le progrès à l'aune de l'intérêt collectif et national. Ainsi, lui seul est en mesure, dans le long terme, de faire évoluer les mentalités, seul gage d'un progrès réel.

BIBLIOGRAPHIE

TITRE	AUTEUR	EDITION
Le plan de guerre commercial de l'Allemagne traduit par A. de TARLE	S. HERZOG	PAYOT 1919
Le renseignement, levier de l'économie japonaise	C. HARBULOT	ENJEUX ATLANTIQUES Avril 1995
L'émergence d'un nouveau type de renseignement	Général PICHOT-DUCLOS	ENJEUX ATLANTIQUES Avril 1995
La guerre économique	B. ESAMBERT	CONVERGENCE Février 1995
Vers un grand jeu collectif de l'intelligence économique	Général PICHOT-DUCLOS	
Intelligence économique "arme de l'après guerre froide"	J. ISNARD	DEFENSE MAGAZINE N°14 - 1995
L'intelligence économique : un nouveau défi et un grand enjeu pour la France	R. PAUTRAT	DEFENSE Septembre 94
L'intelligence économique : arme de l'après guerre froide	Général PICHOT-DUCLOS	REVUE DE LA DEFENSE NATIONALE - Décembre 93
L'intelligence économique : pour un modèle français	Général PICHOT-DUCLOS	REVUE DE LA DEFENSE NATIONALE - Décembre 94
La guerre économique mondiale	T. de MONTBRIAL	REVUE DES DEUX MONDES N°2 - 1992
Rapport à M. le Ministre de la Défense "Espace, communication, renseignement"	Général LANATA	Mai 1991
De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise	Général FIEVET	INTEREDITION 1992
De la guerre	Général von CLAUSEWITZ	
La culture stratégique américaine	B. COLSON	ECONOMICA 1993
Le Tiers-monde dans la pensée stratégique américaine	B. COLSON	ECONOMICA

Concepts américains pour l'après guerre froide	B. COLSON	REVUE STRATEGIQUE N°57
A National Security Strategy of Engagement and Enlargement	Maison Blanche	USA
A National Military Strategy of the USA	Pdt des CEM intégrés	USA
Rapport JAPAN 2000	CIA	1991 (annexe du rapport du Commissariat Général au Plan)
L'art de la guerre	SUN ZU	ECONOMICA 1990
De la guerre économique à l'intelligence économique	B. HENRI	REVUE DE LA DOCUMENTATION FRANCAISE
Intelligence économique et stratégie des PME (Etude sur l'Arc Poitiers-Futuroscope-Chatelleraut)	INTELCO	
L'intelligence économique		REVUE ECHANGE Octobre 1994
L'armée au secours des multinationales	B. BAUDET	De l'espace mondial à l'espace
La démarche militaire est issue de l'expérience	Entretien avec le Général FIEVET	régional et local
L'intelligence économique : un nouveau métier de l'administration ?		LES CAHIERS DE LA FONCTION PUBLIQUE Novembre 1995
La compétitivité et la sécurité économique : un enjeu stratégique pour la France	P. CLERC	REVUE DEFENSE Décembre 1995
La CIA en recyclage économique	L. ZECCHIRI	LE MONDE 20 Février 1996
Nouveau paradigme opérationnel : "Opérations de la paix"	A. JOXE	CAHIERS DU CIRPES n° 18
Nouveau paradigme stratégique : la révolution dans les affaires militaires sur la "guerre de l'information"	A. JOXE	CAHIERS DU CIRPES n° 18
Intelligence économique et stratégie des entreprises	Commissariat Général du Plan	LA DOCUMENTATION FRANCAISE 1994
Le faux débat sur la guerre économique	Général PICHOT-DUCLOS C. HARBULOT	REVUE de la DEFENSE NATIONALE Mai 1995
La défense de l'économie : la conjugaison des efforts de l'état, de l'entreprise et de l'individu	D. LAMBERT	STRATEGIQUE n°46 1990

Sommes-nous en guerre économique ?	C. LACHAUX	REVUE DE LA DEFENSE NATIONALE N°6 - 1992
De l'arme économique dans les relations internationales : aspects historiques	P. BONNICHON	
Entreprises et intelligence économique		DEFENSE n°69 Septembre 1995
Vers un dispositif français d'intelligence et de renseignement économique	B. WARUSFEL	REVUE DROIT ET DEFENSE 95/2
Pour une mobilisation de l'économie	F. LEOTARD	REVUE DES DEUX MONDES Avril 1995
La France dans le nouveau jeu de la concurrence	E. ALPHANDERY	REVUE DES DEUX MONDES Avril 1995
Les lois de la guerre	B. ESAMBERT	REVUE DES DEUX MONDES Avril 1995
Les entreprises en guerre de mouvement	S. TCHURUK	REVUE DES DEUX MONDES Avril 1995
Le défi de la mondialisation	F. MER	REVUE DES DEUX MONDES Avril 1995
La protection du patrimoine scientifique	P. LOUISOT	REVUE DES DEUX MONDES Avril 1995
L'arsenal de la géo-économie	E. LUTTWAK	REVUE DES DEUX MONDES Avril 1995
The coming global war for economic power	E. LUTTWAK	INTERNATIONAL ECONOMY Octobre 1993

GLOSSAIRE

INTELCO	: Département d'intelligence économique du groupe DCI
ARIST	: Agence Régionale d'Information Scientifique et Technique
BIS	: Business Intelligence Systems
BISNES	: Business Intelligence and Security Network of Sweden
CIA	: Central Intelligence Agency
COIA	: Centre Opérationnel InterArmées
C3I	: Command, Control, Communication and Intelligence
C4I2	: Command, Control, Communication, Computer, Intelligence and Interoperability
DAS	: Délégation aux Affaires Stratégiques
DCI	: Défense Conseil International
DGSE	: Direction Générale de la Sécurité Extérieure
DOCINT	: DOCumentation INTelligence
DPSD	: Direction de la Protection et de la Sécurité de la Défense
DRM	: Direction du Renseignement Militaire
DST	: Direction de la Surveillance du Territoire
EIREL	: Ecole Interarmées de Renseignement et d'Etudes Linguistiques
HUMINT	: HUMAn INTelligence
IMINT	: Image INTelligence
JETRO	: JAPAN External Trade Organization
MASM	: Méthode d'Appréciation de Situation Militaire
MITI	: Ministry of Industry and Trade
MRT	: Méthode de Raisonnement Tactique
NISP	: National Industrial Security Program
NSC	: National Security Council (Conseil de sécurité national)
RADINT	: RADAR INTelligence
SCRG	: Service Central des Renseignements Généraux
SGDN	: Secrétariat Général de la Défense Nationale
SIC	: Système d'Information et de Communications
SIGINT	: SIGnal INTelligence
STRIDA	: Système de Traitement et de Représentation des Informations de Défense Aérienne

ANNEXE 1

Domaines d'étude de l'intelligence économique

**L'organisation des réseaux
internes et externes
d'information ouverte**

L'influence

L'illégalité économique

**Sécurité intégrée
des systèmes d'information**

Contre-information

ANNEXE 2

Champs d'application de l'intelligence économique

**Grandes entreprises, banques,
sociétés d'assurance**

Réseaux de PME-PMI

**Groupements et syndicats
interprofessionnels**

Collectivités territoriales

**Chambres de commerce
et d'industrie**

ANNEXE 3

Définitions

Donnée → Information → Renseignement

sont trois états du même processus informatif ; ils peuvent être considérés indépendamment (état) ou successivement (processus) ; le sens leur est donné par un acteur subjectif qui tend vers l'objectivité.

DONNEE (ÊTRE)

- ♦ Élément informatif de base, non élaboré ; fait connu et admis : en informatique, la donnée est, exprimée dans un système binaire, zéro ou un.
- ♦ La donnée n'a pas de sens par elle-même : elle EST. Le sens lui est donné par un processus d'élaboration d'une information.

INFORMATION (SAVOIR)

Élément de savoir, l'information peut être BRUTE et utilisable telle quelle ; en ce sens, elle est une donnée neutre. L'information peut être ELABOREE progressivement au profit d'un COMMANDITAIRE, auquel cas, prenant une valeur économique croissante, elle devient :

- ♦ un « ENSEMBLE DE NOUVELLES », au sens donné par les médias ;
- ♦ un « RENSEIGNEMENT » à caractère plus ou moins confidentiel, qui a vocation à favoriser une prise de décision. En ce cas, elle n'est plus neutre.

Devenue ensemble de nouvelles ou renseignement, l'information est alors un élément de la CONNAISSANCE.

RENSEIGNEMENT (AGIR)

♦ Élément de décision

- ♦ Information que l'on a recherché ou élaboré préalablement à une action, qui revêt de ce fait une certaine valeur et a un certain caractère confidentiel.
- ♦ « connaissance, organisation, action. »
- ♦ « L'information est un élément du renseignement ; le renseignement est un processus. »

Ainsi passe-t-on, en un processus cyclique : du FAIT (Donnée) au SAVOIR (information) puis à la décision (Renseignement) ; L'ACTION engendrée par la décision modifie les faits qui exigent un nouveau savoir pour prendre de nouvelles décisions : c'est le CYCLE DU RENSEIGNEMENT, concept issu de la Défense.

ANNEXE 4

<p style="text-align: center;">BESOINS EN RENSEIGNEMENT ORIENTATION ET ANIMATION DE LA RECHERCHE</p>

PRINCIPES ET PLANIFICATION

Pour permettre au chef de **DECIDER**, il convient de satisfaire ses **besoins en renseignements**, ce qui implique :

- A - de les traduire en faits et indices à recueillir,
- de coordonner dans l'espace et dans le temps l'action des organes de recherche,
 - de préciser à ces organes la nature des faits et indices,
 - à rechercher : quoi, où, dans quels délais ?
- B - d'organiser une **manoeuvre des moyens**, qui consiste :
- à définir un effort et à y appliquer en priorité les moyens disponibles,
 - à réaliser, si possible, une superposition de moyens complémentaires pour éviter les lacunes dans l'espace et dans le temps et pour recouper et vérifier certains faits,
 - à assurer un système efficace de transmission du renseignement.

Le processus se traduit par une **PLANIFICATION** :

- La recherche est dirigée et organisée : le **Plan Particulier de Renseignement (PPR)** récapitule les besoins définis par le chef.
- La recherche est orientée : les **Plan Particulier de recherche (PPr)** et **Plan d'Emploi des Moyens d'Investigation (PEMI)** traduisent les besoins en indices à recueillir (PPr) et répartissent, dans l'espace et dans le temps, les missions de recherche entre les moyens (PEMI).

- La recherche est animée : les Demandes de Renseignement (DR) et Ordres de Recherche (OR), directement dérivés des plans, précisent aux organes de recherche la nature des informations à découvrir : quoi, où, dans quels délais, selon quelles modalités ?

*

*

*

L'efficacité de la recherche résulte tout à la fois des performances des moyens et de la pertinence avec laquelle ils sont employés. Elle exige précision dans l'orientation, objectivité, concision et rapidité dans le compte-rendu.

PROCESSUS DE LA RECHERCHE

I ENCLENCHEMENT DES PLANS

PM

PLAN DE
MANOEUVRE

DECISION				EXECUTION			
PHASES	EVENTUALITE		DECISIONS A PRENDRE	DELAYS (LIMITES)	BESOINS ET RESS	OBS	ARTICULA- TION, MIS- SIOIS
	ACTIONS PREVUES	ANTI					

PPR

PLAN PARTICULIER
de RENSEIGNEMENT

BUTS A ATTEINDRE ET. DECISIONS A PRENDRE OU A L'AUTENTR	RENSSEIGNEMENTS A CONNAITRE (2)	AUTORITES INTERESSEES (3)	DATE ET HEURE DE FOURNITURE AUX AUTORITES INTERESSEES (4)	MODALITES D'ACHEVIRE- MENT (5)
--	--	---------------------------------	---	---

PPr

PLAN PARTICULIER
de RECHERCHE

RENSSEIGNEMENTS A CONNAITRE (1)	INDICES A DECOUVRIR (2)		ORGANES DE RECHERCHE		HEURE LIMITE DE FOURNITURE A CELLULE RENS (4)	OBS (5)
	SOP	VOIS	SUB	(3)		

PEMI

PLAN d'EMPLOI des
MOYENS d'INVESTIGATION

PHASES (1)	ORGANES DE RECHERCHE (2)	MISSION (3)	LIEU D'INVESTI- GATION (4)	INDICES A RECHERCHER (5)	DELAYS (6)	LIANSONS ET CR (7)	MOYENS (8)	OBS (9)
---------------	--------------------------------	----------------	-------------------------------------	--------------------------------	---------------	--------------------------	---------------	------------

II CONTENU DES MESSAGES D'ACTIVATION DE LA RECHERCHE			
DELAJE DE RENSEIGNEMENT	INTITULE DES PARAGRAPHS	ORDRE DE RECHERCHE	COLOMNE DES PLANS
2	1	2	PPR
2	1	2	PPr
NON REMPLIS		A - FAIT A DECOUVRIR	PPR
3		B - INDICES A RECHERCHER	PPr
3		C - PRESCRIPTIONS RELATIVES A LA MISSION	PPr
3		D - PERIODE CITE OU HEURE LIMITE DE FOURNITURE	PPr
3		E - AUTORITES INTERESSEES	PPr

LE CYCLE DU RENSEIGNEMENT

PLAN DE RENSEIGNEMENT

INTELCO - DCI

Etabli le

Valable à partir du

DECISION à prendre	RENSEIGNEMENT nécessaire	FAITS OU INDICES à rechercher	PERSONNES intéressées	Date et heure limites d'obtention	Emploi des moyens	MOYENS DE RECHERCHE
DECISION STRATEGIQUE	PLAN DE RENSEIGNEMENT	PLAN DE RECHERCHE	PLAN DE DIFFUSION			



EXEMPLE D'ORDRE DE RECHERCHE

CONTEXTURE	EXEMPLE
FM G.D.H URGENCE DESTINATAIRE TO INFO	8° DB 18 23.00 A URGENT 81° RC 82° RC - 83° RI - 84° RI
<u>AVANT TEXTE : (BT)</u> Degré de protection MCA OPS NMR OBJ	DIFFUSION RESTREINTE Néant Néant 12/8°DIV/REN/DR ORDRE DE RECHERCHE
<u>TEXTE : (TXT)</u> A- Fait à découvrir B - Indices à rechercher C - Prescriptions relatives à la mission. D - Périodicité ou heure limite de fourniture E - Autorités intéressées (par paragraphe A)	A - Effort ENI SUD LA SERRE B - Travaux organisation terrain Forêt de MONFORT Eléments ennemis volume mini. CFM région LA FERTE Renfort génie (OT et franchissements) Nord Ru Lil. Tirs artillerie quadrilatère A - B - C - D. Eléments blindés (volume mini. 30 chars) région Nord et Nord-Est DO- VENPORT. C - EED et SER Sud de FILSBERG à partir du 19 04.30 A. D - 19 04.00 A. E - 8° DB - 7° DB - 1° CA.

LE COMPTE-RENDU

Toute information (faits, indices) doit être :

- * EXPLOITABLE : donc mise en forme.
- * EXPLOITEE : donc transmise dans les délais les plus brefs.

I - LA MISE EN FORME.

Le recueil des informations résulte de l'animation systématique des sources par les organes de recherche mettant en oeuvre des procédés qui leur sont propres.

Pour être complète et utilisable, toute information doit répondre aux 5 questions suivantes :

- **QUOI ?** c'est à dire : l'INDICE ou le FAIT rapporté :
 - * ennemi : nature, force, identification, attitude, emplacement, activités ;
 - * milieu : aspects géographiques, humains, TACTIQUES
- **OU ?** c'est à dire : l'ENDROIT où le fait s'est passé, où l'indice est apparu (cet endroit peut différer de celui du recueil) ⁽¹⁾.
- **QUAND ?** c'est à dire : le MOMENT PRECIS (jour, heure, minute) de l'observation, de la constatation ou du recueil du fait ou de l'indice.
- **QUI ?** c'est à dire : l'ORGANE DE RECHERCHE.
- **COMMENT ?** c'est à dire : la SOURCE, le PROCÉDE employé, les CIRCONSTANCES du recueil ⁽²⁾.

*

* *

(1) tout nom de lieu doit être précisé par ses coordonnées.

(2) ceci n'est évidemment vrai que pour le RENSEIGNEMENT du CHAMP de BATAILLE.

Remarques :

1. La réponse à ces questions s'accompagne normalement d'un COMMENTAIRE, par lequel l'organe de recherche fait connaître son appréciation sur la valeur de l'information transmise ou toute autre considération qu'il juge indispensable à la compréhension ou, à l'exploitation.
2. L'absence de réponse à l'une des cinq questions doit être signalée pour éviter un échange de messages inutiles, donc une perte de temps et un encombrement des réseaux.
3. Les INFORMATIONS dites NEGATIVES ont leur intérêt – Par ex : "village non occupé", "pont intact", etc ... – Même l'inactivité de l'ennemi est une information.
4. Les procédés utilisés peuvent amener l'unité de recherche à "traduire" une donnée technique (signal radar ou électromagnétique) en un fait compréhensible par une cellule renseignement.

II – L'ACHEMINEMENT DU RENSEIGNEMENT.

- a) La transmission des renseignements vers les autorités supérieures est faite normalement par la voie hiérarchique.

Toutefois, dans le cas de renseignements déterminants d'intérêt immédiat (R.D.I.I) elle est faite directement, les échelons hiérarchiques intermédiaires étant destinataires pour information.

- b) Un réseau spécialisé garantit un acheminement rapide et sûr. Il est donc à constituer chaque fois que possible.

Le RENSEIGNEMENT DOIT ETRE TRANSMIS A TOUT PRIX ET PAR TOUT MOYEN DISPONIBLE ⁽¹⁾.

(1) si le réseau est saturé : officier de liaison, estafette ...

ANNEXE 5

NOUVEAU CODE PENAL_ LIVRE IV
*DES CRIMES ET DELITS CONTRE LA NATION,
L'ETAT ET LA PAIX PUBLIQUE.*

TITRE I^{er}

**DES ATTEINTES AUX INTERETS
FONDAMENTAUX DE LA NATION**

Art. 410-1. - Les intérêts fondamentaux de la nation s'entendent au sens du présent titre de son indépendance, de l'intégrité de son territoire, de sa sécurité, de la forme républicaine de ses institutions, des moyens de sa défense et de sa diplomatie, de la sauvegarde de sa population en France et à l'étranger, de l'équilibre de son milieu naturel et de son environnement et des éléments essentiels de son potentiel scientifique et économique et de son patrimoine culturel.

NOUVEAU CODE PENAL LIVRE IV
*DES CRIMES ET DELITS CONTRE LA NATION,
L'ETAT ET LA PAIX PUBLIQUE.*

Section 2

Des atteintes au secret de la défense nationale

Art. 413-9. - Présentent un caractère de secret de la défense nationale, les renseignements, etc.

Les niveaux de classification... sont déterminés par décret en C.E.

Art. 413-10. - Peines relatives aux violations du secret de la défense nationale par une personne dépositaire : 7 ans de prison, 700.000 F d'amende.

Art. 413-11. - Peines relatives aux autres personnes : 5 ans, 500.000 F d'amende.

Art. 413-12. - Tentative de violation : mêmes peines.

NOUVEAU CODE PENAL_ LIVRE IV
*DES CRIMES ET DELITS CONTRE LA NATION,
L'ETAT ET LA PAIX PUBLIQUE.*

Section 3

De la livraison d'informations à une puissance étrangère

Art. 411-6. - Peines relatives à la livraison d'informations à une puissance étrangère : 15 ans de prison, 1,5 MF d'amende.

Art. 411-7. - Peines relatives au recueil d'informations en vue de les livrer... 10 ans de prison, 1 MF d'amende.

Art. 411-8. - Peines relatives à l'exercice d' une activité ayant pour but l'obtention ou la livraison d'informations : 10 ans, 1 MF d'amende.

NOUVEAU CODE PENAL_ LIVRE II
DES ATTEINTES A LA PERSONNALITE

Section 4

De l'atteinte au secret

Paragraphe 1

De l'atteinte au secret professionnel

Art. 226-13. - Peines relatives à la révélation d'une information à caractère secret : 1 an de prison et 100.000 F d'amende.

Paragraphe 2

De l'atteinte au secret des correspondances

Art. 226-15. - Fait, commis de mauvaise foi, et peines relatives à la violation du secret des correspondances : 1 an de prison et 300.000F d'amende.

1 Distinguer l'activité menacée par l'étranger (espionnage)...

- couverte par le Secret de Défense (Tutelle ministérielle Défense -
Industrie ex: MATRA, CEA et ses filiales)
- ↳ infraction sanctionnée par CODE PENAL (art. série 411 et 413)
- non couverte mais importante (ex : PME / TGV)
- ↳ préjudice pour l'économie nationale (code pénal série 411)

DPSD

(tutelle Dé

DST

(autres tut

DST

2 ...de l'activité menacée par la concurrence Franco-Française

- arsenal juridique assez pauvre; charge de la preuve difficile.
- code pénal ch. VI : "Des atteintes à la personnalité"
(vie privée : micros, etc.; atteintes au secret; révélations;
correspondances - (code pénal : série 226; série 432/9-10-11))
- code civil; code du commerce; protection des brevets (INPI)

P J

concer

ANNEXE 6

La hiérarchisation des menaces en Intelligence économique

**Contrefaçon, etc.
Reverse Engineering
Piratage de brevets
"Transferts" technologiques
Attaques contre l'image
Débauchage de cadres
Benchmarking ?**

**Menaces
sur les produits**

**Malversations techniques
Espionnage industriel
Piratage informatique
Sabotage intelligent
Manipulation de personnes
Chantage
Violences**

**Menaces
sur les sites
et les personnes**

**Opérations d'influence
Lobbying
Rumeurs
Désinformation ≠ Contre-information
Dérives mafieuses
Opérations de rapatriement**

**Menaces
sur
l'environnement**

Le 16 octobre 1995

Fiche sur la guerre de l'information

Au premier rang des acteurs nationaux, l'Institution est confrontée aux défis du nouveau monde de l'information ; matière première de l'activité humaine, l'information est également un enjeu stratégique et une arme politique aussi bien qu'économique comme le démontrent la récente affaire Greenpeace, la médiatisation de la perte du Mirage 2000 en Bosnie et l'exploitation médiatique de la mort du terroriste Kelkal.

Il faut donc désormais parler d'une "**guerre de l'information**" : celle-ci est immédiatement **mondiale** (compte tenu des réseaux type Internet) et **permanente** (la notion de cellule de crise est obsolète : Il faut des **cellules organiques** de veille et d'action). On peut même parler d'une ambiance de "**guerre intellectuelle**" puisque les modèles dominants sont en crise et qu'il y a risque d'imposition d'un **modèle culturel unique** : Après la conquête culturelle vient la colonisation économique précédant la **vassalisation politique**.

Cette guerre ne peut être subie ; il faut la dominer et nous avons ce qu'il faut pour y parvenir : dans l'affaire Greenpeace, après un moment de surprise, nous nous sommes ressaisis ; mais nous avons les moyens d'anticiper

Le Politique doit donc désormais prendre en compte la "guerre de l'information" et se donner les moyens **d'imposer notre vérité** comme aussi légitime que d'autres. Nous disposons largement de la "matière grise" nécessaire, il nous faut aussi une **stratégie offensive** menée par des décideurs décomplexés maîtrisant une méthode et disposant d'instruments.

Savoir gagner la « guerre de l'information », larvée ou violente, impose une réflexion méthodologique :

- Emettre une **intention** générale, précisée au fur et à mesure que se révèlent les situations et thèmes potentiels ou opérationnels. Savoir **masquer** cette intention.
- Disposer d'une **organisation** légitime et apparente mais aussi de réseaux multiformes, dont certains invisibles.
- Maîtriser un **savoir** théorique et des savoir-faire opérationnels permettant d'anticiper, d'agir et de réagir sur tous les registres de l'information (« blanche » ou ouverte, « grise » ou sensible, « noire » ou secrète).
- **Intégrer cette capacité** de mener une « guerre de l'information » à tous ses stades (information / désinformation / contre-information) à **une stratégie globale** d'influence, de renseignement et d'action.

Parmi les tous premiers problèmes qui se posent à l'Institution on peut énumérer :

- la mise en place d'un "**coeur stratégique**" au niveau gouvernemental dépositaire de la méthode et apte à anticiper, agir, réagir.
- la définition du **rôle** des services de renseignement et de sécurité dans la guerre de l'information :
 - l'**adaptation** à ce contexte de leurs missions, de leurs structures et de leurs réseaux ;
 - la **coordination** des actions régaliennes et privées, via les réseaux ;
 - le recrutement et/ou la formation du **personnel** à spécialiser.

Développant depuis deux ans une réflexion approfondie sur l'intelligence économique et la guerre de l'information, INTELCO peut aider l'Institution à maîtriser cette nouvelle dimension des menaces par sa capacité d'innover en trouvant de **nouveaux types d'approche et d'organisation**.

Méthodologie de la contre-information

- Cibler la recherche d'informations en fonction d'impératifs stratégiques et tactiques
- Attaquer systématiquement les contradictions de l'adversaire
- Etablir une continuité opérationnelle entre les forces qui collectent et les forces qui exploitent l'information
- User d'une démonstration par l'évidence des faits relatés
- Identifier les caisses de résonance spontanées
- Appuyer l'information par des actions sur le terrain

LA DESINFORMATION

Essai de définition

Le mot désinformation vient du néologisme né du russe « *dezinformatsiya* »¹ Il se distingue de la propagande en ce que son origine demeure cachée; ceci implique dans la phase initiale au moins, une action clandestine.

La stratégie d'influence dans notre conception se distingue du lobbying classique par ce caractère clandestin.

Pour Pascal JACQUES-GUSTAVE,² si l'information est une ressource maîtresse pour l'entreprise dans la mesure où elle permet l'accès à tous les autres biens/services, la désinformation est l'une des techniques de combat par l'information les plus anciennes du monde puisqu'elle est à l'oeuvre dès l'âge primitif.

La radicalisation de la conception économique génère donc une radicalisation des mécanismes informatifs/désinformatifs/contre-informatifs dans lesquels les techniques du renseignement prennent une place croissante.

Elle peut servir à se rendre insaisissable dans le temps et l'espace.

Dans un système économique où chacun cherche l'autre pour l'information, l'émission de signaux contradictoires peut permettre d'opacifier la stratégie d'apparaître inintelligible pour les adversaires, ex. SONY, une entreprise qui brouille les pistes.

L'utilisation de l'information dans la compétition économique comme arme de désinformation ou de contre-information est le témoignage que l'info-guerre est devenue une réalité. Les techniques offensives et défensives de compétition s'inspirent de plus en plus de méthodes militaires. C'est la raison pour laquelle, l'auteur précité, affirme que ces deux savoirs doivent être intégrés dans un cadre strictement légal.

¹ Jean-Pierre ALEM, *L'espionnage à travers les siècles*, Ed. stock.

² *Echanges*, n°108 - oct. 4^e trimestre 1994.

Pour Bernard BESSON, Op. cité, la désinformation est une arme destinée à faire croire à l'adversaire un certain nombre de choses, de manière à lui faire prendre des décisions contraires à ses intérêts, mais favorables à ceux de celui qui désinforme. Pour l'entreprise, aucun système de sécurité, aucun verrouillage ne peut lui assurer qu'elle sera hors du champ de la désinformation, seule l'intelligence économique permet d'en apprécier la réalité.

Les services de renseignement désinforment autant qu'ils informent.

Compte-tenu de ce qui précède, on peut esquisser la définition suivante:

La désinformation est une manipulation stratégique ou tactique de l'information par un groupe, société ou Etat pouvant ou non être relayée par des médias (agents d'influence ou non)³ et reposant sur des affirmations, (tronquées, biaisées), et/ou la fabrication de faux en tout genre, (faux documents, brevets, supports, nouvelles etc..) destinées à infléchir la conduite de personnes, groupes, sociétés ou Etats afin de leur faire adopter une attitude voulue par le ou les auteurs de la désinformation.

Manipulation : action consistant à exercer une « domination » guidée d'une personne, groupe, société ou Etat pour servir les visées du manipulateur en faisant agir la personne, le groupe, la société ou l'Etat dans le sens voulu.

Stratégie : du grec stratêgia, art de faire évoluer une armée sur un théâtre d'opérations. Ensemble de tactiques élaborées permettant, par des moyens coordonnés, d'aboutir à un objectif (désinformation).

Tactique : du grec taktikhê, art de ranger, de disposer. C'est aussi l'ensemble de moyens coordonnés pour parvenir à un résultat. Peut-être considéré comme support à la manipulation.

³ Pour Bernard BESSON, introduction à l'Intelligence économique, Centre International de Sciences Criminelles de Paris 1994, le vecteur essentiel de la désinformation est l'agent d'influence. L'agent d'influence peut-être le journaliste qui diffuse une information obtenu auprès d'un concurrent ou d'une source « bien informée » mais dont la réalité est biaisée.

LA DESINFORMATION est une manoeuvre mensongère ou bien le résultat de cette manoeuvre.

Elle consiste à divulguer pour influencer l'opinion publique, ou bien à faire parvenir à une personne, à un organisme ou à un gouvernement donnés pour les induire à un comportement souhaité par son auteur, une information obtenue soit en inventant son objet, soit en déformant ou en tronquant la réalité.

Tout moyen imaginable peut être utilisé pour mener à bien cette manoeuvre dont l'origine réelle et l'intention de base doivent demeurer cachées.

LA CONTRE - INFORMATION consiste à fournir des arguments en vue de mettre en doute la véracité d'une information antérieure. Normalement émise pour rétablir la vérité, elle peut éventuellement constituer elle-même une désinformation.

L'INTOXICATION est synonyme de désinformation en termes de renseignement; En général, c'est l'influence sur les facultés de jugement d'une personne ou d'un groupe de personnes tendant à leur faire perdre leur sens critique.

ANNEXE 7

Le fonctionnement des réseaux d'information stratégiques : l'approche de l'Est

dès les années 80

BND

Amont :
Ost Politik

Coeur stratégique de
l'économie allemande

Lignes de crédit

Priorités

Stratégies
d'influence

Cabinets
de consultants

Etats Baltes

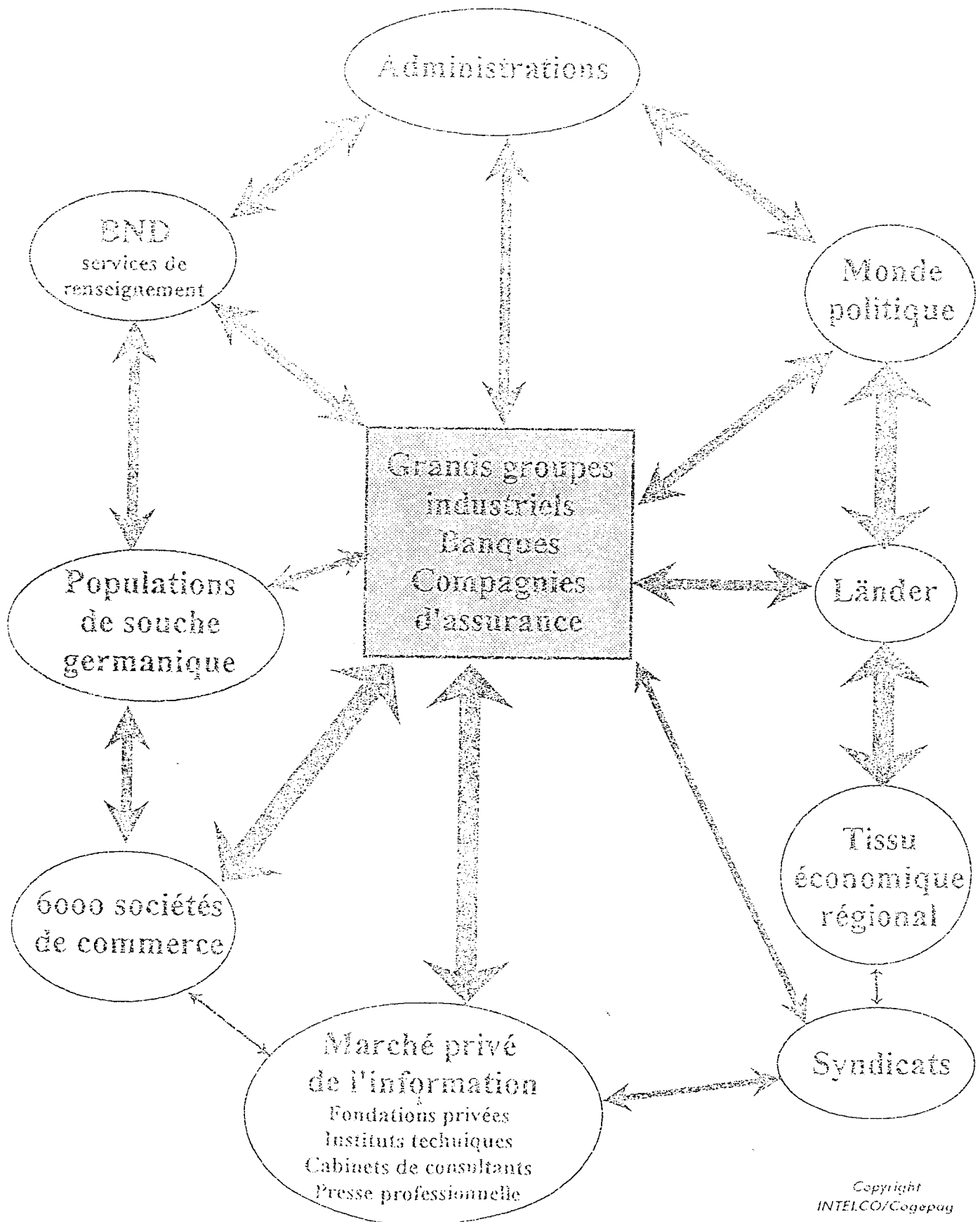
Réseaux

Audits
de terrain

Identification
des opportunités
d'affaire

Contrôle des
relations avec
Mittel Europa

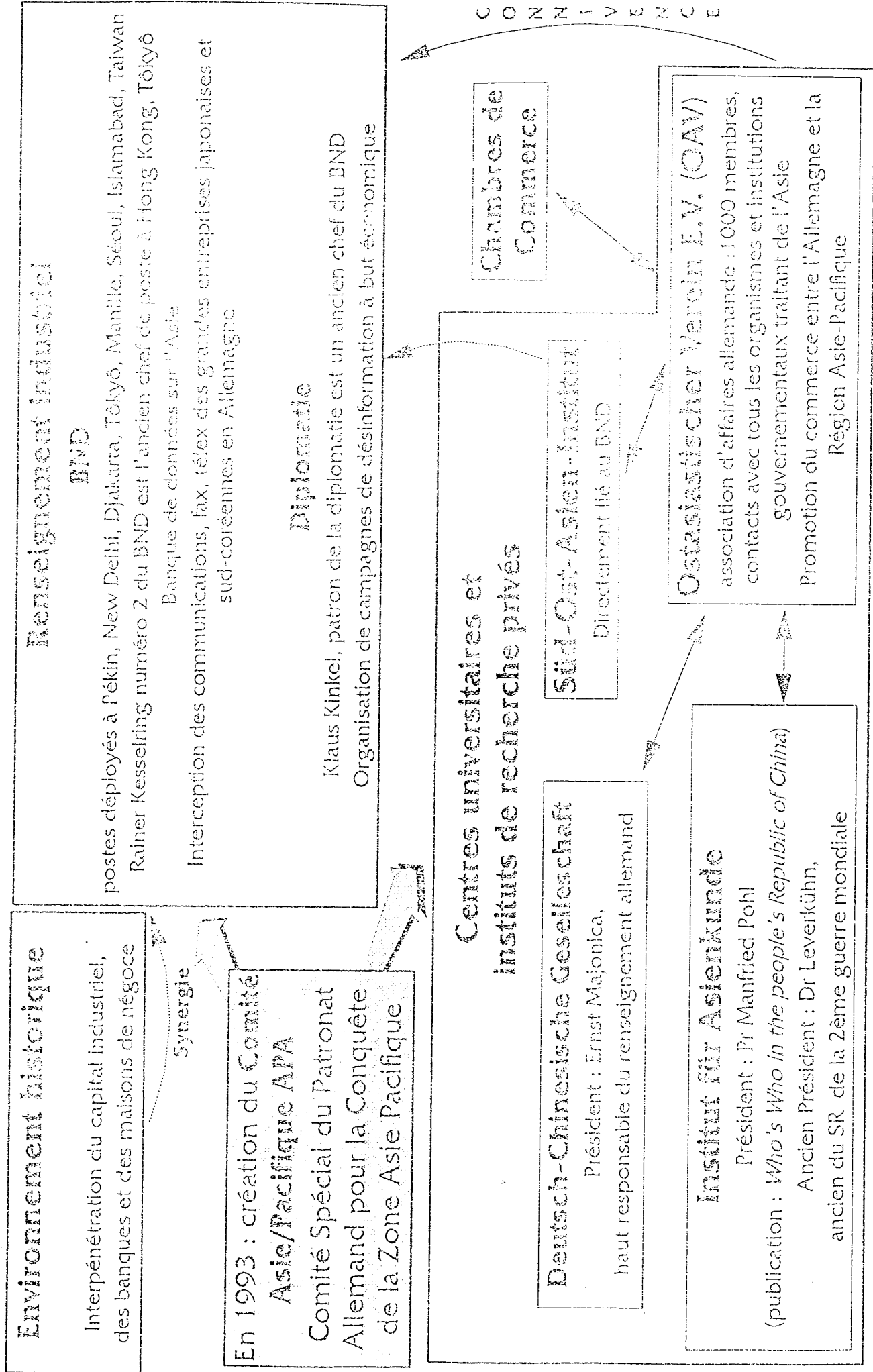
L'intelligence économique dans l'économie allemande



Dispositif allemand en Asie

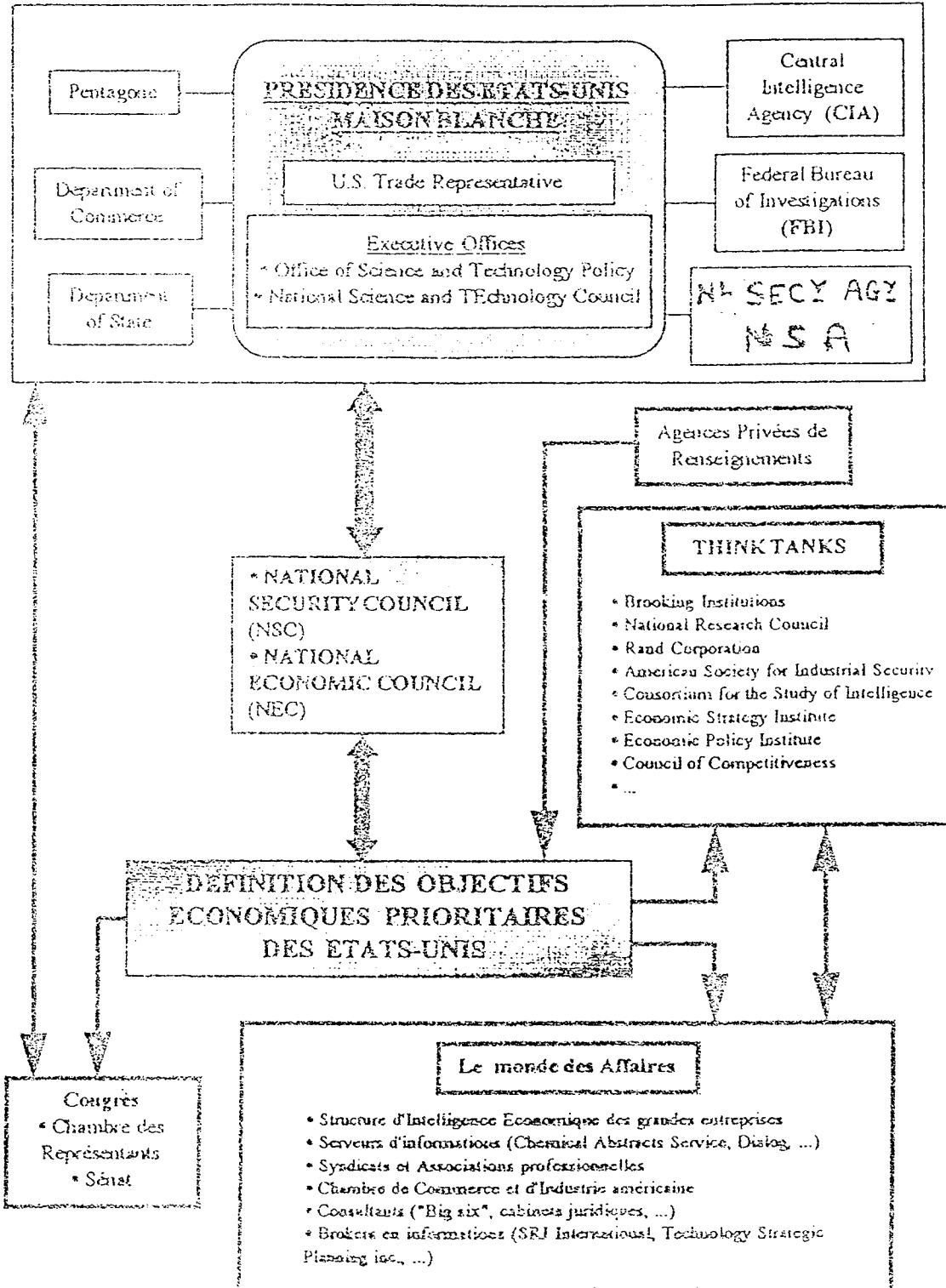
d'après La Lettre d'Asie numéro 22

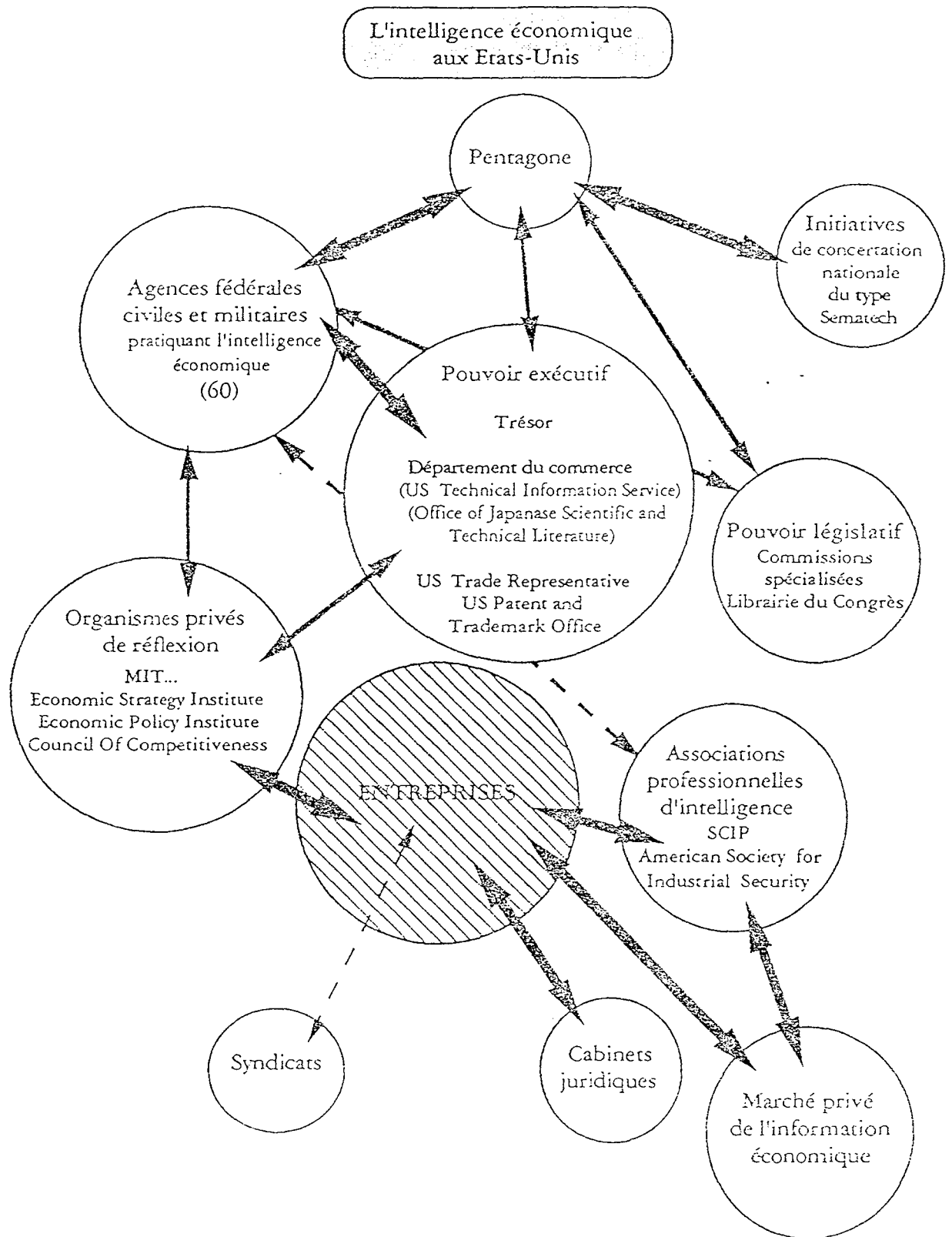
Infelco



ANNEXE 8

LE DISPOSITIF D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE AMERICAIN





LE RÉSEAU ADMINISTRATIF AMÉRICAIN d'APPUI à l'EXPORT

1. LE CENTRE de PROMOTION (ADVOCACY CENTER)

Mis en place à partir de 1993 au sein du département au Commerce, il a été conçu comme le lieu où certains grands projets internationaux devaient être traités avec la même "intensité gouvernementale" que les objectifs politiques en matière de sécurité. Désignés communément sous le vocable de "bureau de guerre" (war room), ils regroupent des experts qui suivent les cent plus grands projets d'appel d'offre dans le monde. Ils apportent aux entreprises l'ensemble de l'information relative à ces projets, les ressources et l'appui diplomatique nécessaires pour remporter les appels d'offre. Dix neuf agences fédérales et les services commerciaux américains de 134 pays participent à l'effort.

2. LES CENTRES d'ASSISTANCES à l'EXPORT

Reliés directement aux ambassades américaines, ils constituent une pièce essentielle du nouveau dispositif. Mis en place progressivement, ils sont conçus comme des guichets uniques d'information répartis sur le territoire américain et diffusent l'information spécialisée des trois entités suivantes:

- le département au commerce,
- l'Export-Import Bank,
- la Small Business Administration.

3. LE RÉSEAU des EXPERTS du "US AND FOREIGN COMMERCIAL SERVICE"

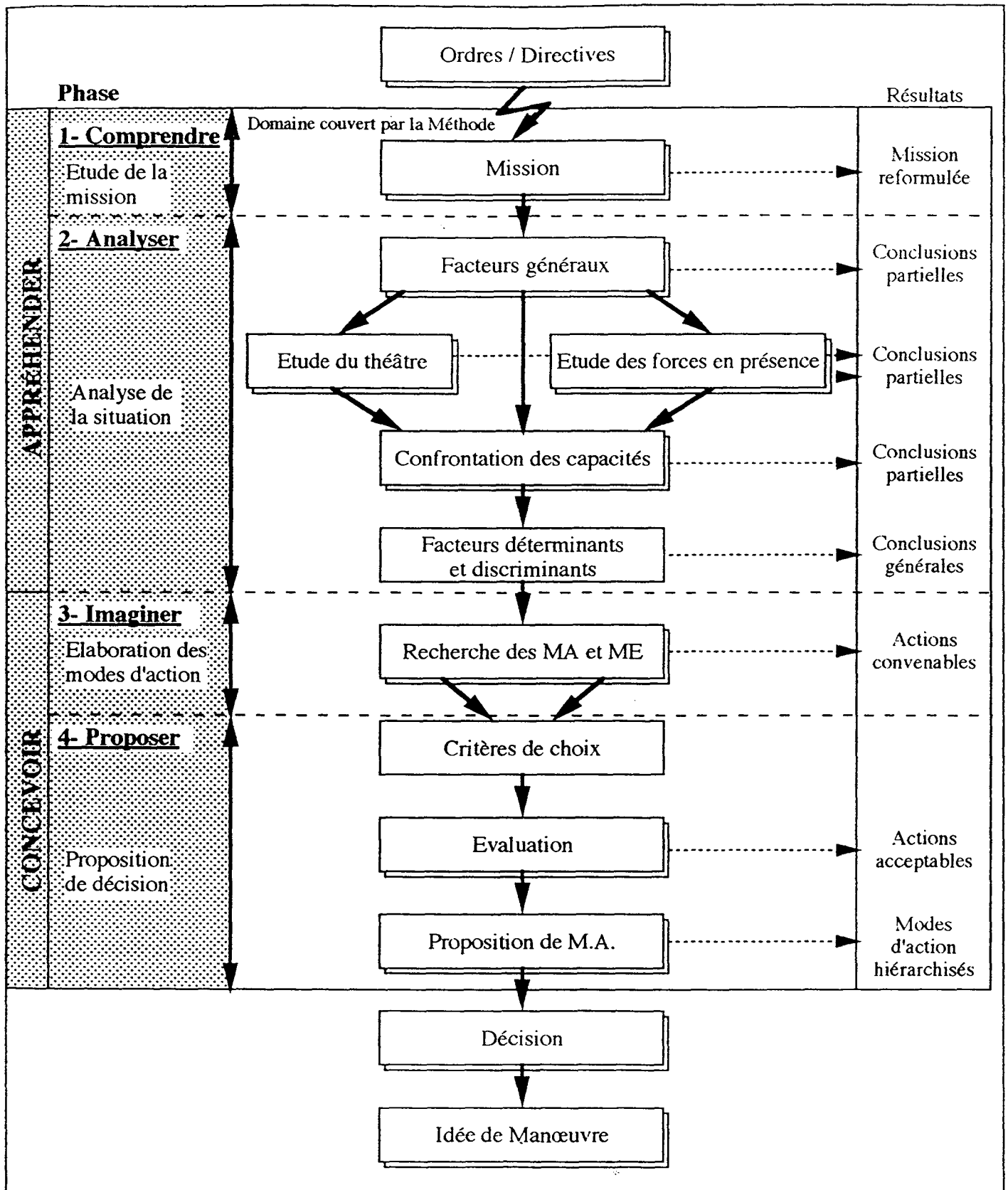
Les 1000 experts sont répartis dans 47 bureaux locaux et 70 pays à l'étranger. Ce réseau d'information intervient au contact des entreprises américaines à l'étranger et des entreprises étrangères désireuses d'investir aux États-Unis.

4. LE RÉSEAU des FONCTIONNAIRES AMÉRICAINS dans des ORGANISMES INTERNATIONAUX

En 1994, le gouvernement américain a prévu de doubler le nombre de fonctionnaires auprès des grandes banques multilatérales.

ANNEXE 9

Canevas général de la Méthode



CANEVAS GÉNÉRAL de la MASM

CANEVAS de la 1^{ère} PHASE

1 - ÉTUDE de la MISSION.

1.1. Ordres ou directives reçus.

1.2. Contexte général.

1.3. Caractéristiques générales de la mission.

1.3.1. But poursuivi par l'autorité supérieure.

1.3.2. Tâches génériques à accomplir.

1.3.3. Lieux et délais.

1.4. Missions encadrantes.

1.5. Contraintes et initiatives.

1.5.1. Contraintes (d'espace, de temps, de comportement, de droit).

- Contraintes objectives.

- Contraintes subjectives.

1.5.2. Initiatives.

1.6. Présuppositions.

1.7. Reformulation de la Mission.

CANEVAS de la 2^{ème} PHASE.

2. ANALYSE de la SITUATION.

2.1. Facteurs généraux.

- 2.1.1. Contexte historique.
- 2.1.2. Situation politique et géopolitique.
- 2.1.3. Situation juridique.
- 2.1.4. Situation économique.
- 2.1.5. Situation démographique et sociologique.
- 2.1.6. Situation des médias.
- 2.1.7.....Conclusions partielles.

2.2. Théâtre d'opération.

- 2.2.1. Données géographiques.
- 2.2.2. Données d'environnement.
- 2.2.3. Données sanitaires.
- 2.2.4. Conséquences sur la mission.
- 2.2.5.....Conclusions partielles.

2.3. Étude des forces en présence.

- 2.3.1. Forces amies.....Conclusions partielles.
- 2.3.2. Forces ennemies.....Conclusions partielles.
- 2.3.3. Neutres et autres acteurs.....Conclusions partielles.

2.4. Confrontation des capacités.

- Facteurs de force et de faiblesse.....Conclusions partielles.

2.5 Conclusion de l'analyse de la situation.

- 2.5.1. Conclusions générales.
- 2.5.2. Facteurs déterminants et discriminants.
- 2.5.3. Contraintes.
- 2.5.4. Présuppositions.
- 2.5.5. Besoins en renseignement et études particulières.

CANEVAS de la 3^{ème} PHASE.

3 - ÉLABORATION DES MODES D'ACTION (1).

3.1. Modes d'action ennemis.

- 3.1.1. Modes d'action ennemis concevables.
- 3.1.2. Regroupement des modes d'action.
- 3.1.3. Modes d'action ennemis convenables.

3.2. Modes d'action amis.

- 3.2.1. Modes d'action amis concevables.
- 3.2.2. Regroupement des modes d'action.
- 3.2.3. Rapprochement avec les tâches à accomplir.
- 3.2.4. Modes d'action amis convenables.

CANEVAS de la 4^{ème} PHASE.

4 - PROPOSITION DE SOLUTION.

4.1. Évaluation des modes d'action.

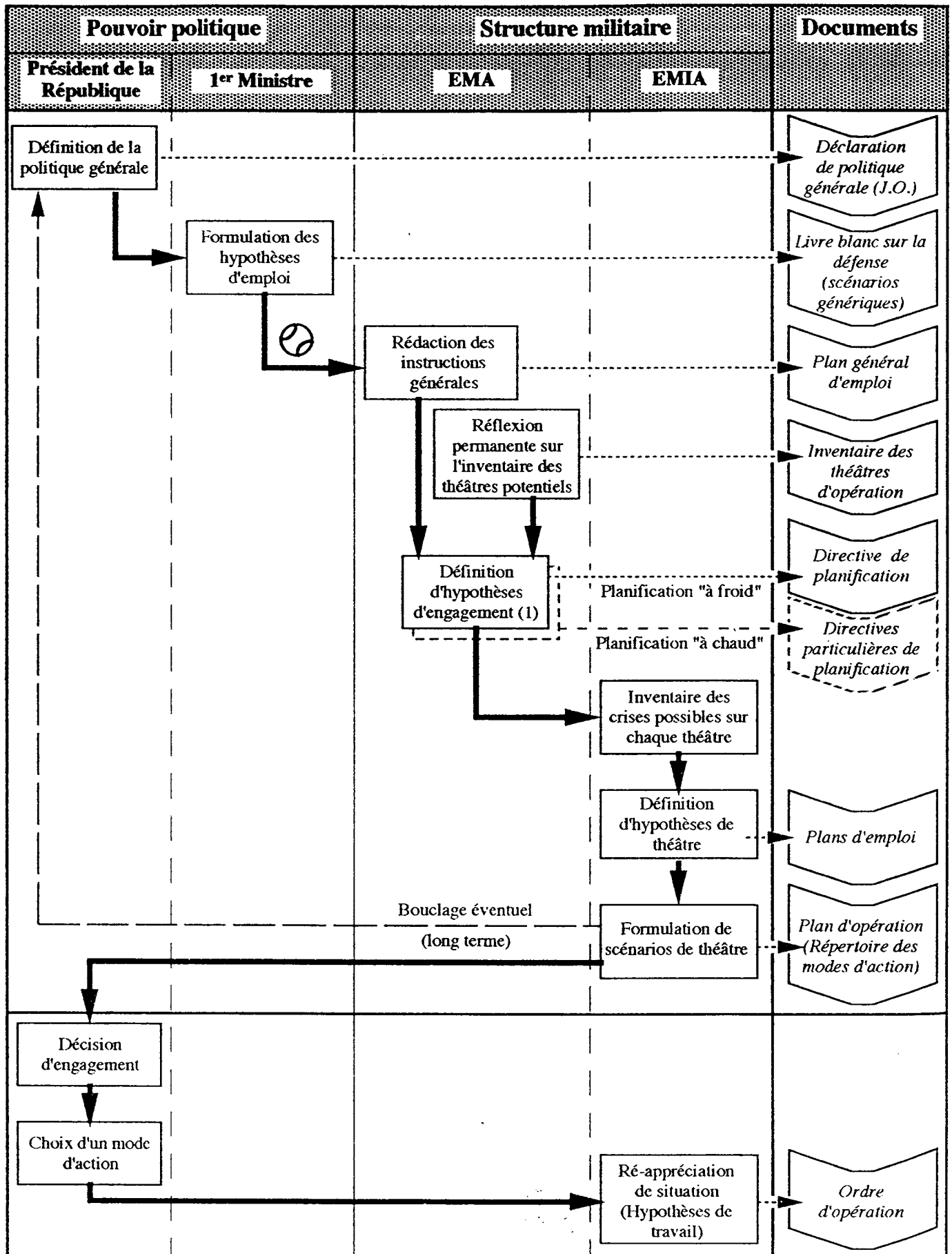
- 4.1.1. Confrontation des modes d'action amis et ennemis.**
 - Critères de choix.
 - Tableau ou matrice de confrontation.
 - Bouclage éventuel.
 - Conclusion.
- 4.1.2. Comparaison des modes d'action amis entre eux.**
 - Coûts et risques.
 - Tableau ou matrice de comparaison.
 - Conclusion.

4.2. Synthèse et propositions.

- 4.2.1. Modes d'action retenus.**
- 4.2.2. Mode d'action préférentiel.**

ANNEXE 10

Le processus de planification



"Catch-ball" : Symbole représentant un processus de négociation

(1) Plusieurs hypothèses d'engagement sont proposées pour chacun des scénarios génériques du Livre blanc.

ANNEXE 11

Présidence de la République

Arrêté du 1^{er} avril 1995 portant nomination à la présidence de la République

NOR: PREX9500715A

Le Président de la République

Arrête :

Art. 1^{er}. - Est nommé à l'état-major particulier du Président de la République à compter du 1^{er} avril 1995 : M. le capitaine de vaisseau Jacques Gheerbrant, en remplacement de M. le vice-amiral Xavier de Lussy.

Art. 2. - Le présent arrêté sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 1^{er} avril 1995.

FRANÇOIS MITTERRAND

Décrets, arrêtés, circulaires

TEXTES GÉNÉRAUX

PREMIER MINISTRE

Rapport au Président de la République relatif au décret n° 95-350 du 1^{er} avril 1995 portant création d'un comité pour la compétitivité et la sécurité économique

NOR: PRMX9500032D

Rapport au Président de la République

Monsieur le Président,

Notre pays et l'ensemble de ses entreprises évoluent depuis plusieurs années dans un environnement mondial soumis à de profondes transformations. Ces mutations, liées à la mondialisation des échanges, sont d'abord de nature économique. Elles sont également de nature politique car résultant de l'éclatement du bloc communiste et de la formation de nouvelles communautés économiques régionales. Elles sont enfin de nature technologique en raison de l'accélération du progrès technique et du développement des technologies de la communication.

Ces mutations imposent, dans l'intérêt de l'économie nationale, des réactions de plus en plus rapides et concertées.

Dans le nouveau contexte mondial, l'information devient une matière première stratégique. En effet, la maîtrise des flux d'informations conditionne la performance économique et, à travers elle, la défense de l'emploi. Elle sous-tend des rapports de force internationaux qui empruntent tantôt à l'affrontement, tantôt au partenariat.

Or, la maîtrise de l'information stratégique n'est guère possible dans le cadre des modes d'organisation classiques. Elle suppose une nouvelle forme d'organisation dont rend compte la notion d'« intelligence économique ».

Se définissant comme un ensemble d'actions coordonnées de recherche, de traitement, de diffusion et de protection de l'information, associant l'Etat et le monde des entreprises, l'« intelligence économique » est au service des acteurs économiques nationaux.

Ces actions sont conduites de façon non clandestine et dans un strict respect de la légalité. Elles se distinguent donc clairement des activités de renseignement.

Les expériences japonaise, allemande, américaine ou suédoise ont démontré les mérites de ce mode d'organisation. Elles mettent en évidence que l'Etat a une contribution décisive à apporter au recueil et à l'exploitation des sources d'informations les plus pertinentes au regard du développement économique, de la compétitivité et de la division internationale des activités. L'Etat joue en particulier un rôle irremplaçable pour infléchir les arbitrages rendus au sein des instances internationales ou pour soutenir des entreprises nationales sur les marchés étrangers.

Au regard de la capacité d'action de ses principaux partenaires et concurrents, la France doit mieux prendre conscience du rôle stratégique de l'information. Troisième producteur mon-

dial d'informations scientifiques, techniques et économiques, notre pays n'en est en effet que le seizième-utilisateur.

Le dispositif français actuel de recueil et d'exploitation de l'information économique stratégique est loin d'être négligeable, mais il souffre de cloisonnements multiples et d'une absence de coordination.

Ce constat appelle une révision en profondeur afin de placer la France au niveau de ses partenaires et concurrents les plus performants.

Un tel impératif impose l'adoption d'une démarche dynamique et offensive, coordonnée par l'Etat, afin de renforcer, à tous les niveaux, la capacité de concertation et d'échange d'informations entre acteurs économiques et politiques.

C'est pour animer cette démarche qu'est créé, par le présent décret, le comité pour la compétitivité et la sécurité économique. Cette création témoigne de la volonté de l'Etat de mobiliser l'ensemble des énergies autour du grand enjeu national que représente l'« intelligence économique ». Il s'agit là du premier élément d'un dispositif ambitieux, mais qui ne pourra se mettre que progressivement en place.

Le comité sera composé de sept personnalités choisies en raison de leur expérience, de leur autorité ou de leur compétence dans le domaine de l'information économique. Elles seront nommées pour une durée de trois ans.

La mission du comité consistera à éclairer le Gouvernement sur les questions de compétitivité et de sécurité économique, le conseiller sur la conception et la mise en œuvre de la politique à suivre en cette matière, ainsi qu'à s'assurer en permanence de la cohérence et de la coordination des actions entreprises.

En raison des attributions interministérielles qui lui sont déjà dévolues en matière de défense économique, le secrétariat général de la défense nationale assurera le secrétariat du comité.

Tel est l'objet du présent décret que nous avons l'honneur de soumettre à votre approbation.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'assurance de notre profond respect.

Décret n° 95-350 du 1^{er} avril 1995 portant création d'un comité pour la compétitivité et la sécurité économique

NOR : PRMX9500032D

Le Président de la République,

Sur le rapport du Premier ministre, du ministre d'Etat, ministre de l'intérieur et de l'aménagement du territoire, du ministre d'Etat, ministre de la défense, du ministre des affaires étrangères, du ministre de l'économie, du ministre de l'industrie, des postes et télécommunications et du commerce extérieur et du ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche,

Vu l'ordonnance n° 59-147 du 7 janvier 1959 portant organisation générale de la défense ;

Le conseil des ministres entendu,

Décrète :

Art. 1^{er}. - Il est institué un comité pour la compétitivité et la sécurité économique présidé par le Premier ministre.

Le comité comprend sept personnalités choisies en raison de leur expérience, de leur autorité ou de leur compétence dans le domaine.

En fonction des questions inscrites à l'ordre du jour, le Premier ministre peut appeler à prendre part aux travaux du comité toute autre personnalité compétente.

Art. 2. - Les membres du comité mentionnés à l'article 1^{er} sont nommés pour une durée de trois ans par le Premier ministre.

Art. 3. - Le comité éclaire de ses avis le Premier ministre sur les questions de compétitivité et de sécurité économique. Il le conseille sur la conception et la mise en œuvre de la politique à suivre en cette matière par les pouvoirs publics.

Art. 4. - Le comité se réunit sur convocation du Premier ministre. Le secrétariat du comité est assuré par le secrétariat général de la défense nationale.

Art. 5. - Les crédits de fonctionnement du comité sont imputés sur le budget du secrétariat général de la défense nationale.

Art. 6. - Le Premier ministre, le ministre d'Etat, ministre de l'intérieur et de l'aménagement du territoire, le ministre d'Etat, ministre de la défense, le ministre des affaires étrangères, le ministre de l'économie, le ministre de l'industrie, des postes et télécommunications et du commerce extérieur, le ministre du budget et le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 1^{er} avril 1995.

FRANÇOIS MITTERRAND

Par le Président de la République :

Le Premier ministre,
EDOUARD BALLADUR

Le ministre d'Etat, ministre de l'intérieur
et de l'aménagement du territoire,

CHARLES PASQUA

Le ministre d'Etat, ministre de la défense,

FRANÇOIS LÉOTARD

Le ministre des affaires étrangères,

ALAIN JUPPÉ

Le ministre de l'économie,

EDMOND ALPHANDÉRY

Le ministre de l'industrie, des postes
et télécommunications et du commerce extérieur,

JOSÉ ROSSI

Le ministre du budget,

NICOLAS SARKOZY

Le ministre de l'enseignement supérieur
et de la recherche,

FRANÇOIS FILLON

MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES, DE LA SANTÉ ET DE LA VILLE

Arrêté du 17 mars 1995 fixant la composition des jurys et les modalités des concours sur titres permettant l'accès au corps des ingénieurs hospitaliers

NOR : SPSH9500936A

Le ministre d'Etat, ministre des affaires sociales, de la santé et de la ville, et le ministre délégué à la santé, porte-parole du Gouvernement.

Vu la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière ;

Vu le décret n° 88-163 du 19 février 1988 portant statut particulier des grades et emplois des personnels de direction des établissements mentionnés à l'article 2 (1^{er}, 2^e et 3^e) de la loi n° 86-33

du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière ;

Vu le décret n° 91-868 du 5 septembre 1991 portant statuts particuliers des personnels techniques de la fonction publique hospitalière ;

Vu le décret n° 94-948 du 28 octobre 1994 portant statuts particuliers des personnels de direction des établissements mentionnés à l'article 2 (4^e, 5^e et 6^e) de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière.

Arrêtent :

Art. 1^{er}. - Les concours sur titres d'accès au corps des ingénieurs hospitaliers comprennent :

ANNEXE 12

