

## L'intelligence économique et stratégique : L'organisation française

*Pierre Conesa\**

L'Intelligence économique, a beaucoup occupé les sphères gouvernementales. Inventée par les Japonais, cette méthode qui associe actions et moyens publics et privés, et dont l'efficacité a été prouvée par l'expérience américaine, s'est longtemps heurtée à une culture française encore trop marquée par la rétention d'information et les corporatismes. Le rapport récent de M Carayon, 9 ans après le rapport Martre, a permis la prise d'un certain nombre de décisions importantes qui méritent d'être exposées.

**L'intelligence économique peut se définir comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de diffusion et de protection de l'information stratégique, associant éventuellement l'État et les entreprises.** L'information recherchée est vaste et s'étend aux domaines économique, concurrentiel, scientifique, technologique, juridique, géopolitique, etc. L'intelligence économique et stratégique (IES) recouvre des activités de veille et d'alerte, des travaux de synthèse et d'étude, d'influence et de contre-influence, au bénéfice d'acteurs privés ou publics. Elle doit également viser la protection du patrimoine national, notamment dans les domaines technologique et industriel<sup>1</sup>.

En ce sens, il est préférable d'utiliser l'expression « **intelligence économique et stratégique** », qui rappelle la nécessité d'une stratégie réfléchie et négociée entre les grands acteurs publics et privés dans l'arène nationale et internationale. Ces actions sont conduites dans le strict respect de la légalité, différenciant ainsi l'intelligence économique du renseignement. Le terme français d'intelligence économique est une traduction globale des concepts anglo-saxons de « *competitive intelligence* » (intelligence des rivalités concurrentielles), d'« *information management* » (gestion de l'information en interne) et de « *competitive knowledge* » (recherche et gestion de l'information stratégique). L'IES constitue donc une action dans le domaine de l'information, de l'image collective et du sens, dans un monde globalisé où une information née dans un endroit de la planète peut avoir des effets immédiats et imprévus ailleurs sur un acteur particulier dans un autre endroit de la planète.

L'exemple le plus récent et le plus tragique est celui du Tsunami qui vient de frapper les pays bordiers de l'Océan indien : le centre sismique d'Hawaï a détecté le tremblement de terre et a lancé une procédure d'alerte immédiate. Ce centre est situé dans le Pacifique et pas dans l'Océan indien. La vague mortelle a mis trois heures avant d'atteindre certaines des côtes qui ont été ravagées : trois heures étaient largement suffisantes pour alerter et déplacer des milliers de personnes qui auraient été sauvées. Nous vivons dans une société de l'information, mais l'utilisation de cette information n'est pas mondialisée.

### 1 UN CONCEPT JAPONAIS A L'ORIGINE

---

\* Directeur général de la Compagnie européenne d'intelligence stratégique (CEIS).

1. Commissariat général du Plan, *Rapport Martre. Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Paris, La Documentation française, 1994.

« Vous, Occidentaux, payez parfois très cher des informations qu'il est possible d'obtenir gratuitement » déclarait un jour avec cynisme un ancien directeur du groupe japonais Sony. Il ne faisait que remarquer qu'au même titre que l'argent et les hommes, l'information est depuis longtemps devenue une ressource stratégique, à la condition qu'elle fasse l'objet d'un traitement, d'une diffusion et d'une utilisation adéquate.

### **Le contexte stratégique**

À l'époque, le Japon amorçait sa reconstruction d'après-guerre avec un concept stratégique non explicité de « puissance civile », c'est-à-dire sans ambition militaire ni territoriale. Ainsi, toutes les forces du pays ont été consacrées au développement économique et donneront naissance à une forme d'organisation administrative originale et à une politique ordonnée de collecte d'informations de nature économique, industrielle et technologique. Ainsi, l'organisation administrative japonaise est centrée autour du Ministry of International Trade and Industry (MITI)<sup>2</sup>, qui a pour fonction principale de servir de soutien aux entreprises japonaises.

### **L'organisation**

Autour de celui-ci, se trouvent les universités, les *sogo soshas* – de puissantes sociétés de commerce – qui financent des *think tanks* dans lesquels sont invités des chercheurs du monde entier, les fédérations patronales et les organismes administratifs ayant une vocation de recherche et d'information scientifique. **Le système est conçu au bénéfice des entreprises. Une gestion ordonnée des moyens permet de rentabiliser les investissements autour d'une politique cohérente** d'envoi de stagiaires japonais à l'étranger, d'accueil de stagiaires au Japon et d'une obligation forte de « comptes rendus d'étonnement » des missionnaires. Le Japon est passé, bien avant les autres grandes démocraties, dans une période de culture écrite (de l'écriture « utile ») afin de laisser des traces et de la mémoire<sup>3</sup>. Accessoirement, dans les années de la reconstruction, une politique relativement systématique de copies bon marché à partir de technologies volées, mais avec un apport propre des efforts de recherche et développement (R&D) locale – technique que l'on retrouvera chez les nouveaux pays industrialisés (NPI) dans les années 1980 et à profusion en Chine aujourd'hui –, permit une accumulation primitive du capital et des technologies.

### **L'état des autres pays**

Il importe de rappeler que l'exemple nippon est apparu à une époque où la quasi-totalité des services de renseignement occidentaux travaillaient dans le renseignement politique et militaire pour lutter contre les services secrets est-européens et contre les tentatives de pillage des technologies par les services communistes.

On remarque dans le schéma ci après que le cœur du système tourne autour des ministères (premier ministre véritable chef de gouvernement) et des ministères économiques ; Le monde des affaires est associé à la définition de la stratégie générale et y contribue par les Think Tanks (organismes de réflexion stratégique en matière de relations internationales, d'études technologiques, ....)

---

<sup>2</sup> Voir schéma

<sup>3</sup> Voir les schémas très intéressants établis par Bernard Carayon en annexes de son rapport *in* Bernard Carayon, *Rapport au Premier ministre. Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, Paris, La Documentation française, juin 2003.

# Le système japonais d'IE

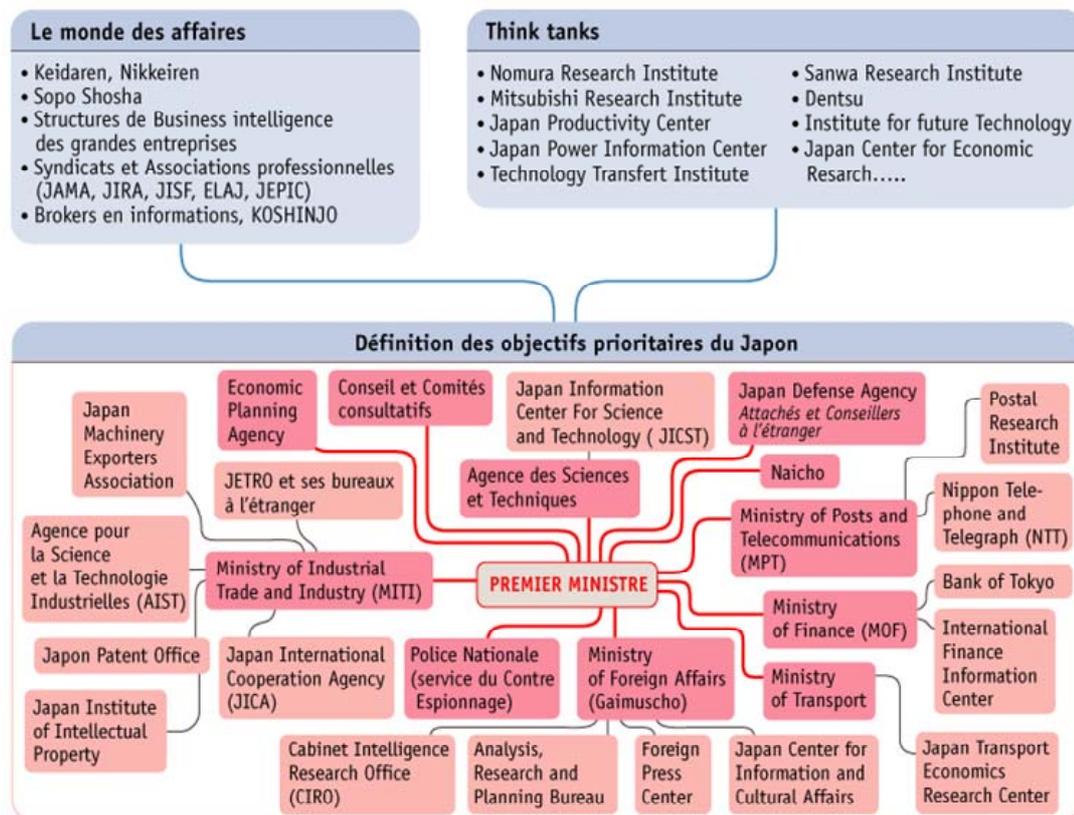


Schéma Adit

## 2) L'EMPREINTE AMERICAINE SUR LA NOTION D'INFORMATION ECONOMIQUE ET STRATEGIQUE (IES)

### Le contexte stratégique

La mutation américaine dans le domaine de l'IES naît dans les années 1990, à la suite de plusieurs phénomènes internationaux. Le développement économique de l'Europe et du Japon a peu à peu donné naissance à des **concurrents internationaux sérieux, rivalisant et même battant les entreprises américaines** que Washington croyait intouchables. Ce sont les constructeurs automobiles japonais, Airbus face à Boeing dans le domaine des gros porteurs et Arianespace face à la National Aeronautics and Space Administration (NASA) dans le domaine spatial.

Avec l'effondrement des pays communistes, Washington a cru à l'avènement d'un monde sans conflits dans lequel le modèle de la démocratie libérale à économie de marché

trionpherait<sup>4</sup>, mais la crise économique a donné aux **grands marchés internationaux, une dimension stratégique pour des pans entiers de l'économie**, donnant naissance ainsi au concept de « guerre économique mondiale »<sup>5</sup>. Les imposants services de renseignement hérités de la guerre froide sont alors en quête de nouvelles missions et par exemple le réseau anglo-austral-américain Echelon est réorienté vers des écoutes à vocation plus économique et industrielle (écoutes des industriels rivaux, et de politiques...).

**La mondialisation des échanges, doublée de l'explosion d'Internet, bouleverse le paysage de l'information** tant dans les contenus que dans les méthodes. En quelques années, l'information accessible est devenue plus importante que l'information fermée pour nombre d'acteurs obligés de mener une stratégie mondiale. Cette nouvelle donne bouleverse également les métiers du renseignement. **Le concept de société de l'information a été formalisé dans les *think tanks* qui travaillent indifféremment pour le Pentagone ou les entreprises.** La forme militaire de celui-ci est le concept d'*information dominance* : « Nous devons détenir la supériorité dans le domaine de l'information, c'est-à-dire la capacité à collecter, traiter et diffuser l'information en flux continu, et empêcher dans le même temps l'adversaire d'acquiescer cette capacité. La supériorité dans l'information exigera des moyens à la fois offensifs et défensifs dans la guerre de l'information. »<sup>6</sup>

À cet égard, il est significatif de constater que cette révolution dans les affaires militaires (Revolution in Military Affairs, RMA), qui privilégie la supériorité de l'information pour la maîtrise du champ de bataille, a été mise en oeuvre en même temps et sous la même Administration que celle qui a donné naissance, autour de la Maison-Blanche, à tout un dispositif d'IES basé sur la centralisation de l'information, du renseignement et de l'action publique de soutien.

### **Le dispositif**

Ainsi, la nouvelle mission de l'État devient l'aide aux entreprises sur les marchés importants à dimension stratégique et, d'une façon générale, à toutes les entreprises américaines, qu'elles soient exportatrices ou simplement en concurrence avec des firmes étrangères. Le descriptif complet serait trop long à faire ici, mais il est intéressant d'en retenir les grands axes d'organisation.

Le dispositif américain est donc centré autour de la Maison Blanche et du Conseil national de sécurité et prend sur chacun des marchés identifiés comme stratégiques, une forme de War Room qui centralise et répartit les informations utiles entre les acteurs publics et privés concernés.

On remarque aussi dans le schéma joint une spécificité américaine que sont les Agences privés de renseignement comme Kroll, Pinkerton....

---

4. Francis Fukuyama, *La fin de l'histoire et le dernier homme*, Paris, Flammarion, 1992.

5. Bernard Esambert, *La guerre économique mondiale*, Paris, Éditions Olivier Orban, 1991.

6. Département de la Défense américain, « Joint Vision 2010 », qui en énonçant les objectifs stratégiques américains insiste sur la coordination des acteurs publics et privés disponible sur Internet à l'adresse suivante : [www.nsa.gov](http://www.nsa.gov)

# Le système américain d'IE

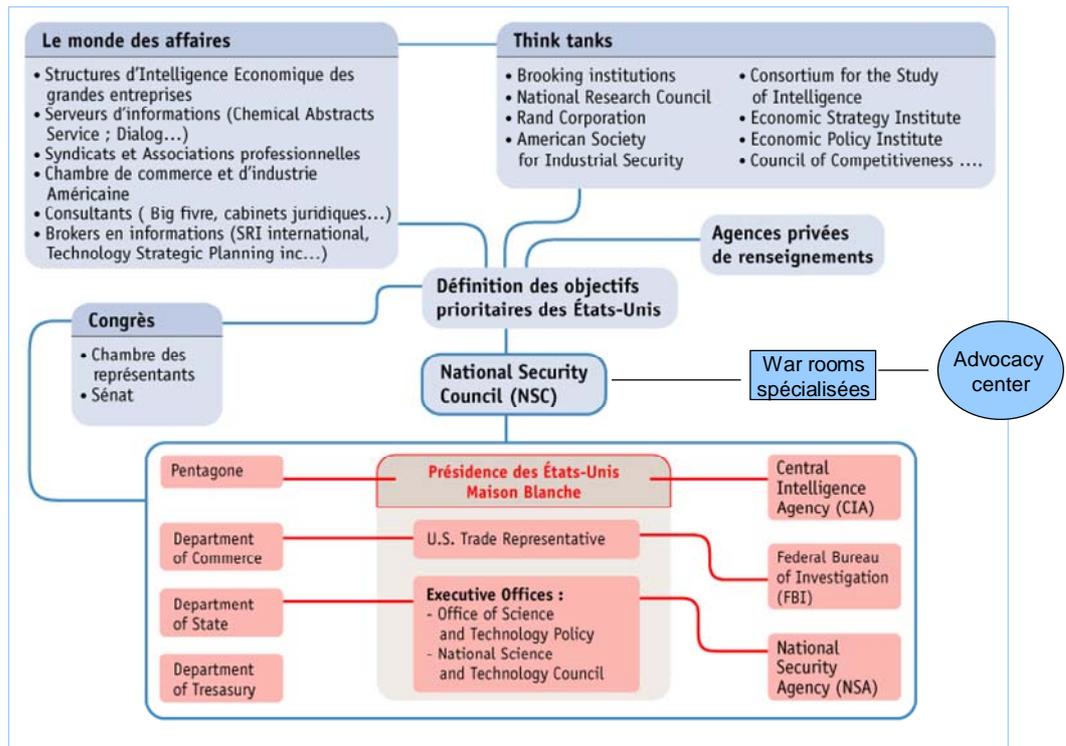


Schéma Adit, Ceis

Un certain nombre d'agences ou de conseils entourent le président et ont vocation à centraliser les outils et les informations. C'est le cas notamment du **National Economic Council, créé en 1993** et dont il n'est pas besoin de développer la mission, mais dont il faut remarquer qu'il constitue une **innovation de taille** dans un pays aussi empreint de libéralisme économique que sont les États-Unis.

La mobilisation de moyens d'État donne naissance à un dispositif assez complet qui couvre l'analyse prospective, géo-économique, scientifique, l'aide à la décision, le renseignement et les actions d'influence<sup>7</sup>. Un des outils importants de ce dispositif est l'**Advocacy Center**, créé en 1993, qui a pour mission d'aider les exportateurs américains en leur apportant des moyens publics, en dénonçant publiquement les pratiques irrégulières de leurs concurrents, en apportant une assistance politique aux processus d'acquisition (« *politicizing procurement processes* »), et en liant l'achat de produits américains à des politiques publiques d'aide ou de financement.

L'État, devenu stratège du dispositif, doit détecter les tendances, produire des informations et des analyses surtout internationales, protéger les secteurs sensibles et les informations critiques, garantir la sécurisation des systèmes d'information, ainsi que fournir des moyens non économiques pour appuyer ces initiatives (renseignement, appui législatif, etc.). Est également importante la philosophie générale du système dit de « *push and pull* »

7. Voir le tableau ANNEXE 2 dans B. Carayon, *op. cit.* consultable sur <http://www.assemblee-nat.fr>

qui conduit les services administratifs à répondre non seulement aux besoins mais aussi à alerter et à solliciter les acteurs privés. On est loin de la philosophie de base du renseignement construite sur le **restrictif « besoin d'en connaître »** qui limite la distribution de l'information administrative et le renseignement vers les entreprises privées dont le besoin est professionnellement constaté.

Ainsi les Américains affichent leurs intentions. À cet égard, le projet de création d'un Office of Strategic Influence (OSI), prôné par Donald Rumsfeld, a été suspendu puis dissous sous la pression internationale. Il a toutefois été remplacé par un **Office of Global Communication**, qui a pour vocation de faire connaître les points de vue et les valeurs américaines mais par des moyens et les médias américains. Il associe ainsi le contenu et le contenant.

Les secteurs des télécommunications et les systèmes d'information sont presque un cas d'école de la nouvelle politique américaine avec le soutien en matière de R&D<sup>8</sup>. Ainsi, bien que cinq des dix plus grandes entreprises mondiales de télécommunications, les deux premiers équipementiers, sept des dix premiers constructeurs informatiques, et huit des dix premiers éditeurs de logiciels sont américains, Washington continue à tout mettre en œuvre pour empêcher une rivalité dans ce domaine considéré comme stratégique. On a pu constater dans certains cas **des tentatives de déstabilisation tournées contre des entreprises européennes** concurrentes à partir de rumeurs circulant sur Internet, en matière de fiabilité des matériels, de normes...

L'État a en particulier la charge **d'assister les entreprises dans le domaine des normes internationales**, lesquelles deviennent progressivement la clé de voûte de tous les systèmes globalisés (télécommunications, normes comptables des grandes entreprises, processus de certification et de notification, normes informatiques etc.).

Dans les **organisations internationales** qui régulent le processus de mondialisation (Organisation mondiale du commerce, OMC, Organisation de coopération et de développement économiques, OCDE, etc.) aussi.

Enfin, un dispositif législatif défensif et offensif vient compléter cet ensemble. En dépit des engagements des États-Unis au sein de l'OMC, pris à Marrakech en 1994, la **réglementation américaine continue à privilégier les sanctions pénales internes contraires au pouvoir réglementaire de l'OMC**. En effet, le *Statement of Administrative Action*, soumis par le Président J. Clinton au Congrès le 27 septembre 1994 et approuvé par ce dernier, repose sur le principe de **sanctions unilatérales contre des entreprises étrangères ou des pays soupçonnés de « pratiques déloyales » ayant porté tort à des intérêts américains**. À ce sujet, deux dispositifs sont primordiaux : le *Trade Act* de 1974 (section 301) et le *Omnibus Trade and Competitiveness Act* (super et spéciale 301) de 1988. Ces dispositifs font en sorte que la plainte qui autorise le président ou son représentant à enquêter et à sanctionner une entreprise étrangère puisse émaner de syndicats comme d'entreprises. De plus, les sanctions à la disposition de l'exécutif américain peuvent aller de pénalités commerciales ou douanières à la suspension de l'aide publique ou de la clause de la nation la plus favorisée. La contrainte exercée par les autorités peut aussi avoir pour objectif d'ouvrir des marchés réservés, comme ceux des satellites ou des télécommunications. La **spéciale 301** est plus particulièrement destinée à protéger les droits de propriété intellectuelle, dont la violation est considérée par le National Security Council comme une menace aussi grave à la sécurité nationale que le crime organisé<sup>9</sup>. Enfin, **la loi Carrousel**, adoptée par le Congrès le 18 mai

---

8. La Silicon Valley regroupe plus de chercheurs que le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) en France.

9. National Security Council, « International Crime Threat Assessment », décembre 2000. Disponible sur Internet à l'adresse suivante :

2000, autorise les agents de l'Administration américaine à modifier tous les six mois la liste des produits couverts par les mesures de sanctions douanières de façon à perturber le marché de l'entreprise ou du pays sanctionné.

Les Français eurent à subir les effets de cette nouvelle organisation concernant un important marché de surveillance aérienne dans la zone amazonienne du Brésil, où s'implantent depuis quelques années les aéroports de narcotrafiquants qui préfèrent mettre une frontière entre les zones de production colombienne et péruvienne et les bases d'expédition. La Maison-Blanche, qui dans le cadre de son combat contre les narcotrafiquants devait considérer ce projet comme stratégique, mit tout en œuvre pour qu'une entreprise américaine obtienne le marché. L'entreprise Thomson CSF perdit le marché face à Raytheon, mais les négociateurs français s'aperçurent que les négociateurs brésiliens connaissaient la nature de leurs dossiers, probablement informés par des écoutes téléphoniques américaines.

La mobilisation des moyens législatifs à l'appui des entreprises américaines a pris des formes plus offensives. **Les lois Torricelli (1992), Helms-Burton (1996) ou D'Amato (2001)** sont destinées à empêcher la concurrence contre les entreprises américaines dans les zones de pays hostiles aux États-Unis, en particulier Cuba, la Libye et l'Iran. **La justice américaine se trouve donc ainsi compétente pour poursuivre toute entreprise représentée sur le territoire américain qui violerait ces règles.** Mais les sanctions sont également étendues aux filiales étrangères des sociétés américaines. À cet égard, le traumatisme provoqué par les attentats du 11 septembre 2001 est venu donner une nouvelle impulsion à ce dispositif à travers les Homeland Security Oversight Offices.

Les sociétés américaines d'IES sont naturellement les plus importantes de la planète. **Kroll International**, la plus connue d'une multitude d'entreprises, a été rachetée dernièrement MMC et compte aujourd'hui que 5 à 6000 salariés répartis dans 60 bureaux à travers le monde et fait un chiffre d'affaires de près de 10 Milliards \$. Elle exerce son métier d'analyse du « risque économique et commercial » autour de six pôles : le renseignement d'affaires et enquêtes ; la vérification d'antécédents professionnels ; le service de sécurité et de protection ; la sécurité des systèmes d'information ; le soutien judiciaire et l'analyse stratégique et concurrentielle. À titre comparatif, la plus grande entreprise française en la matière, l'Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT), compte un peu plus d'une soixantaine de personnes.

### 3) LE SYSTEME FRANCAIS S'EST RECEMMENT ADAPTE

#### **Les premières tentatives :**

**Le rapport Martre fait pour le Commissariat Général au Plan en 1995**<sup>10</sup> mettait déjà l'accent sur la plupart des insuffisances françaises. La mise en place du Comité pour la compétitivité et la sécurité économique, créé par le décret 95-350 du 1<sup>er</sup> avril 1995, était annoncée comme le « premier élément d'un dispositif ambitieux », selon le rapport présenté au président de la République. Le secrétariat en était confié au Secrétaire général de la défense nationale (SGDN). Toutefois, le Comité fut mis en sommeil comme beaucoup d'autres structures du même type sans réel appui ministériel. Le non-renouvellement de ses membres, dont le mandat est arrivé à expiration en 1998, en marqua l'acte de décès.

Les efforts du Secrétariat général de la défense nationale (SGDN) pour relancer la réflexion stratégique furent progressivement arrêtés par résistance de différents ministères, et la direction de l'IES au sein du SGDN fut mise en sommeil en 1998.

#### **Le constat du Rapport Carayon :**

Selon le rapport présenté par Bernard Carayon, intitulé « *Rapport au Premier ministre. Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale* » Juin 2003, les handicaps français sont de deux ordres, culturels et politiques d'abord, organisationnels ensuite. « Parler de politique industrielle est devenu indécent » disait un ancien ministre<sup>11</sup>. Il est vrai que les erreurs de la gauche nationalisante des années 1980, puis de la gauche paralysée (celle du « ni, ni ») a laissé en France plus qu'ailleurs un débat biaisé. L'inefficacité des moyens traditionnels de politique industrielle a semblé paralyser la réflexion sur les nouvelles méthodes et les nouveaux enjeux des stratégies d'État.

**La situation était grave** puisque pour donner une idée : la fuite des cerveaux atteint l'ensemble des pays de l'Union européenne (UE) : 400 000 chercheurs européens ayant au moins le niveau d'un doctorat (PhD) travailleraient aux États-Unis<sup>12</sup>. **L'internationalisation croissante de l'économie française devait faire accélérer le pas.** 70 % des entreprises implantées à l'étranger sont des petites et moyennes entreprises (PME) de moins de 250 salariés, dont 8 381 sont implantées dans l'espace de l'UE. Deux millions de Français sont expatriés et l'eupéanisation des entreprises de haute technologie est un acquis (EADS, MBDA, Airbus).

En février 2000, un fonds américain a investi 550 millions de dollars dans la société française Gemplus, leader mondial de la carte à puce. Un des dirigeants du nouvel actionnaire américain est un homme venu de **Qtel**, fonds d'investissement créé en 1999 par la Central Intelligence Agency (CIA). L'investissement américain dans une technologie centrale pour l'avenir n'a été arrêté que grâce à une prise de participation de Sagem. Les PME et les petites et moyennes industries (PMI) de haute technologie, qui investissent et développent des technologies d'avenir, sont le maillon faible du système français comme des autres pays européens.

---

10. Commissariat général du Plan, *op. cit.*

11. Cité in B. Carayon, *op. cit.*, p. 23.

12. Rapport de la Commission européenne cité in B. Carayon, *op. cit.*

**Le handicap était d'abord constitutionnel** en raison de la dualité qui caractérise le pouvoir exécutif (président-premier ministre), surtout en période de cohabitation. De plus, la faiblesse des structures interministérielles au niveau des services du Premier ministre ne permet souvent que d'exprimer des volontés, plus qu'une réelle politique. En 2003, il existait 634 structures de conseil autour du Premier ministre ou des ministres, mais aucune n'avait comme vocation une stratégie globale. Il n'y en avait que 311 en 1997<sup>13</sup>.

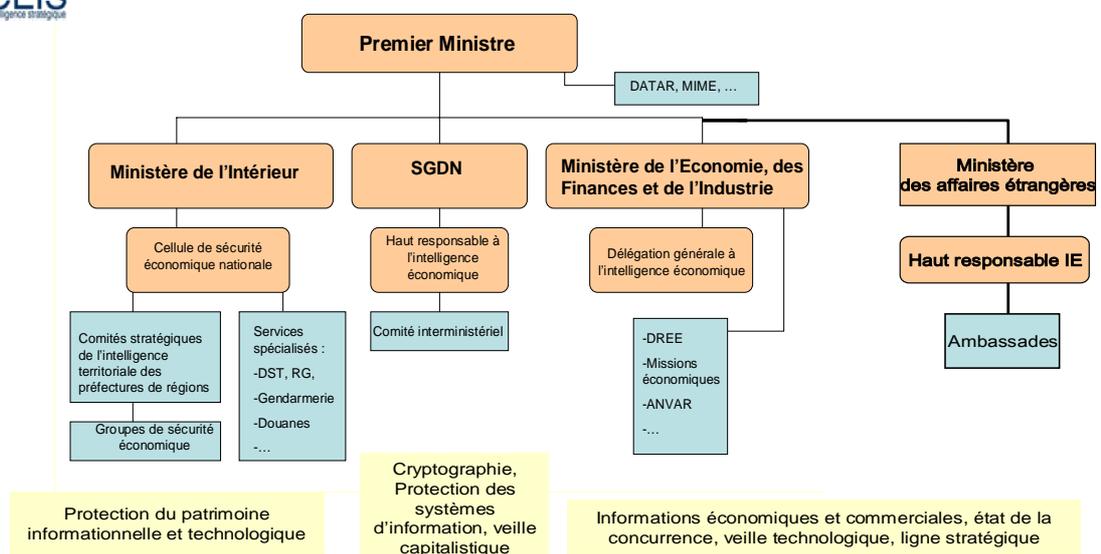
**Le handicap était culturel dans l'administration française.** Le corporatisme des corps de fonctionnaires et la philosophie de rétention de l'information est un véritable sport national. Le prestige du diplôme et des grands corps qui déterminent la carrière de chacun fait prédominer les cultures particulières sur la culture commune. La faible porosité des parcours professionnels entre le public et le privé, et même à l'intérieur des structures publiques, explique les difficultés à atteindre les standards anglo-saxons. La faiblesse des structures parapubliques, telles que les fondations, destinées à drainer de l'intelligence étrangère, est une autre spécificité française. La France en compte 473 qui ne reçoivent que 0,09 % du produit intérieur brut (PIB) contre 2,1 % pour les 12 000 fondations américaines (3 000 au Royaume-Uni et 2 000 en Allemagne)<sup>14</sup>.

## Les réformes :

B. Carayon appelait de ses vœux une réforme en utilisant une belle image : « Pour que l'État ait enfin des jumelles ! ». Il a été entendu. Le schéma présente le dispositif public.



## Le système français IE



Les plus importantes structures de coordination de l'action gouvernementale que sont le **Secrétariat général pour la coordination interministérielle (SGCI)** et le **Secrétariat général pour la Défense nationale (SGDN)**. Tous deux sont placés auprès du premier

13. Commission des Finances, de l'Économie générale et du Plan, « Rapport d'information de Georges Tron », 21 mai 2003. Disponible sur Internet à l'adresse suivante : <http://www.assemblee-nat.fr>

14. Voir B. Carayon, *op. cit.*

ministre. La vocation stratégique du SGDN est en effet essentielle. Il a vocation à exercer une action de **coordination de l'action des autres ministères** notamment en matière de défense mais aussi de sécurité. La sécurité des systèmes d'information est devenue une mission centrale de ce service

Le SGDN a été doté en 2003, d'un Haut responsable à l'Intelligence économique, M Alain Juillet, ancien Homme d'affaires et ancien Directeur du Renseignement à la DGSE. Progressivement les autres grands ministères se sont aussi dotés de responsables d'IES, au ministère des Finances, M Asselineau, le ministère des Affaires étrangères avec M Main de Boissière et le ministère de l'Intérieur, M Baudry. Le but est de couvrir la totalité des fonctions de l'IES telle qu'elles sont évoquées dans le schéma joint.

**L'initiative est déjà largement développée dans le secteur privé et dans les collectivités territoriales:**

**L'Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique (ADIT)** créée après le Rapport Martre de 1993, est structure, en charge de l'animation du réseau des attachés scientifiques et bénéficiant d'une subvention de fonctionnement, a progressivement pris sa place, un peu envers et contre tous. Elle fut longtemps une structure publique, mais elle est devenue en 2003 une société de droit commun, restant cependant une société nationale appartenant à part entière à l'État.

La seconde société française, créée en 1997 et totalement privée, est **la Compagnie européenne d'intelligence stratégique (CEIS)**. Elle compte une trentaine de personnes et travaille principalement au bénéfice des sociétés industrielles françaises et européennes (voir annexe jointe).

**Certaines grandes écoles de commerce** avaient franchi le pas en donnant des cours d'IES, à l'instar du groupe HEC.

Si l'État n'a pas encore fait sa mutation, en revanche, **certaines collectivités territoriales se sont lancées résolument dans des activités d'IES au bénéfice des PME locales** (en Lorraine, Franche-Comté, Poitou-Charentes, Alpes-Maritimes, etc.)<sup>15</sup>. L'idée consiste à mettre à disposition et à traiter au bénéfice des PME le savoir-faire des entreprises d'IES.

#### **4) Une entreprise d'Intelligence économique et stratégique : La CEIS<sup>16</sup>**

La Compagnie Européenne d'Intelligence Stratégique, créée en 1997, est une société privée et indépendante, travaillant dans les domaines de souveraineté (sécurité, défense, énergie, cryptographie, biotechnologies, systèmes d'information, transports, télécommunications). Son ambition est de maîtriser l'ensemble du cycle d'information à travers les spécialisations comme :

- La recherche avec des solutions de veille collaborative permettant d'exploiter les sources électroniques complétées par des sources humaines.
- L'analyse : c'est le recueil et le traitement de l'information à forte valeur qui sera ensuite diffusé au client.

---

15. L'exemple lorrain avec Décilor est le plus avancé et le plus intéressant.

<sup>16</sup> Compagnie européenne d'Intelligence stratégique : voir le site [www.ceis-strat.com](http://www.ceis-strat.com)

- L'exploitation : la CEIS accompagne le client dans la mise en perspective de l'information de façon défensive ou offensive (infowar);
- La sécurisation : une méthodologie originale d'audit de sécurisation à la fois dynamique (tests d'intrusion) et globale (juridique, logique, organisationnel et informatique).

La CEIS fonde son savoir-faire sur :

**Des équipes** qui disposent en interne de compétences verticales (sécurité, défense/armement, énergie, télécommunications, biotechnologies, collectivités locales, transport) et de compétences transversales (lobbying, audit et juridique, informatique et sécurité, économique et finances, marketing).

Elle affecte à chaque projet, une équipe projet dédiée dont les membres sont sélectionnés selon des critères d'expérience, de compétences particulières et adaptées, et du degré d'expertise suivant les besoins propres du projet.

Un Réseau international : Elle fait partie du consortium d'experts de la Commission Européenne (DG – Recherche), et collabore régulièrement avec le Fraunhofer Institut allemand, le SPRU britannique (Université du Sussex), le Centrovolta italien et le Centre National de Biotechnologies (CNB) espagnol. Elle est également partenaire de la CSIS (Center for Strategic and International Studies) de Washington, spécialisée notamment sur la sécurité.

Au plan scientifique et industriel, la CEIS est également en relation avec plusieurs technopoles, fonds d'investissements et incubateurs. Elle conduit une veille technologique permanente dans les domaines susceptibles d'intéresser la Sécurité civile ou la Défense, notamment les biotechnologies, les nanotechnologies, les technologies d'information et de communication, la cryptographie et les systèmes d'armes ;

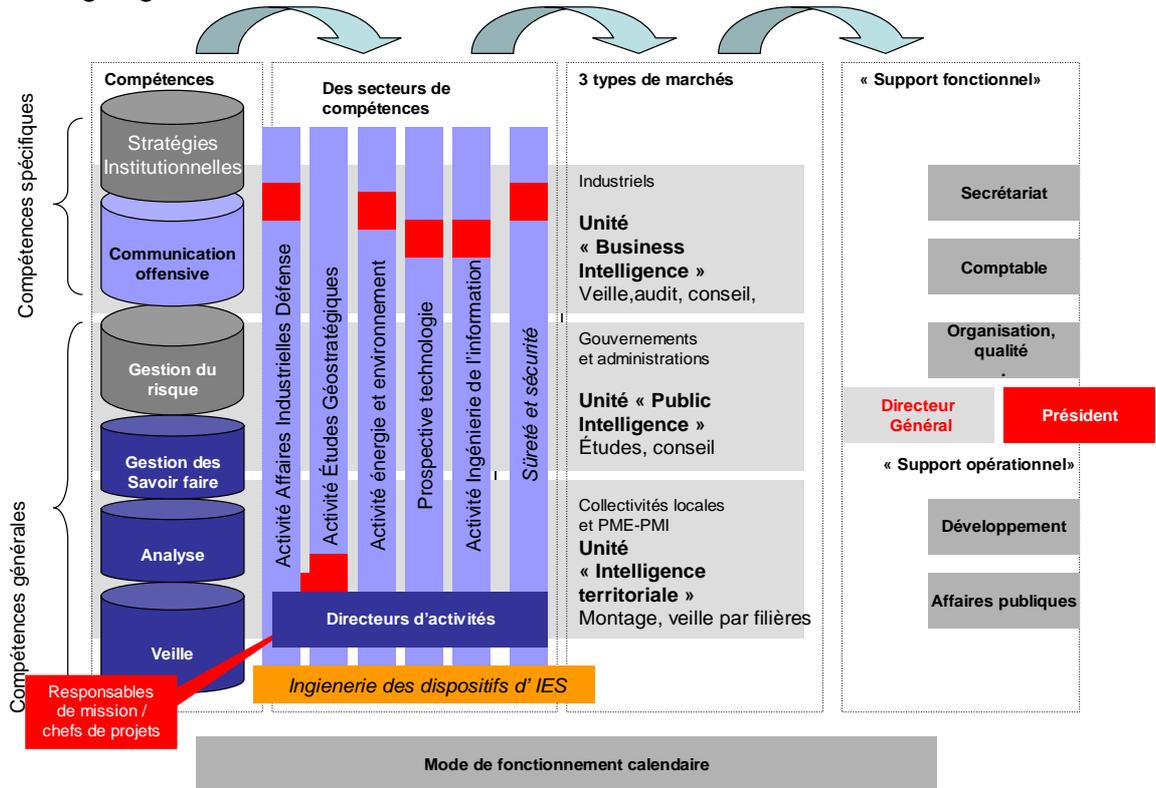
Elle s'est spécialisée dans un certain nombre de domaines d'activités qui sont développés dans le schéma suivant :

- Etudes géostratégiques
- Affaires industrielles : défense et sécurité
- Energie et environnement
- Prospective technologique
- Systèmes d'information

Ses clients sont des entreprises ou des administrations publiques, ou des collectivités territoriales (régions ou communes).

Elle est organisée de façon matricielle et non pas pyramidale, pour permettre une meilleure circulation de l'information et des données entre secteurs.

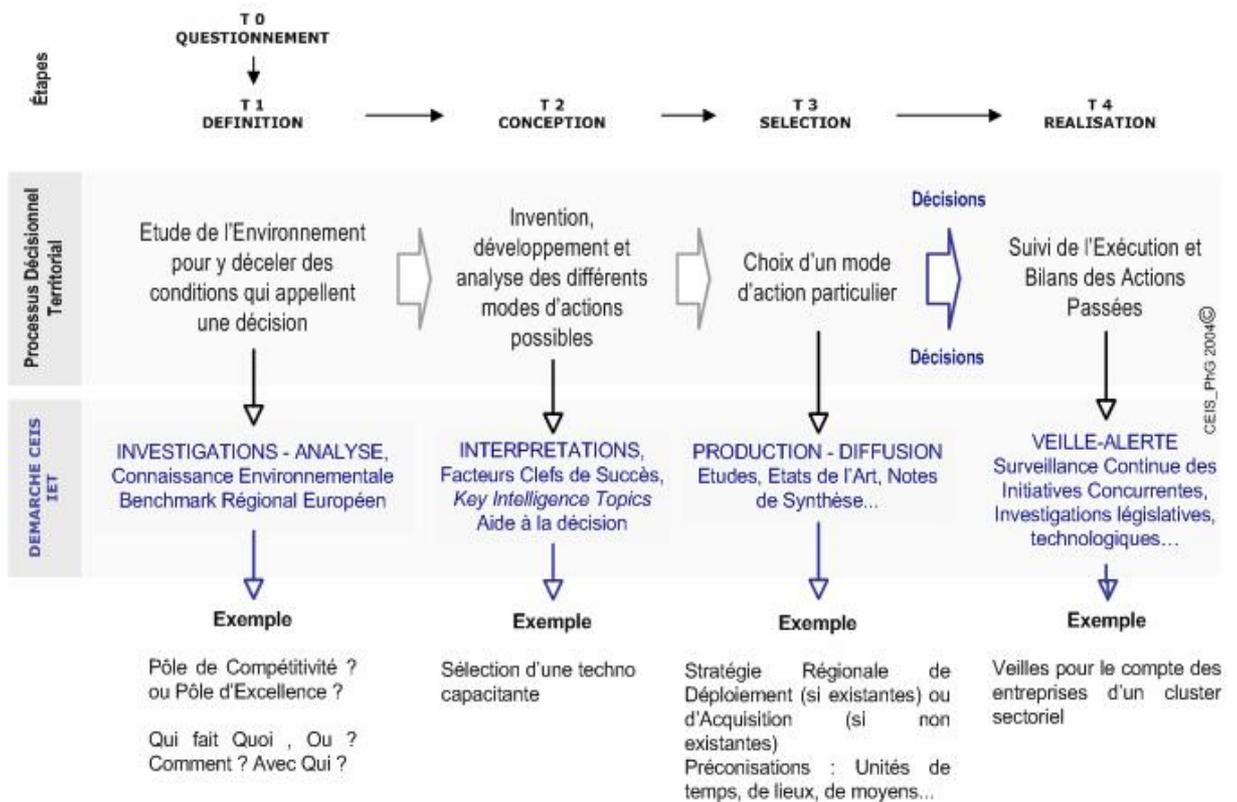
## Organigramme de la CEIS



**Le cas de l'Intelligence économique territoriale** est particulièrement intéressant parcequ'il permet de montrer la mise en place d'un réseau complet d'IES. Le cas de DECILOR système d'IES monté par la région Lorraine est un exemple intéressant :

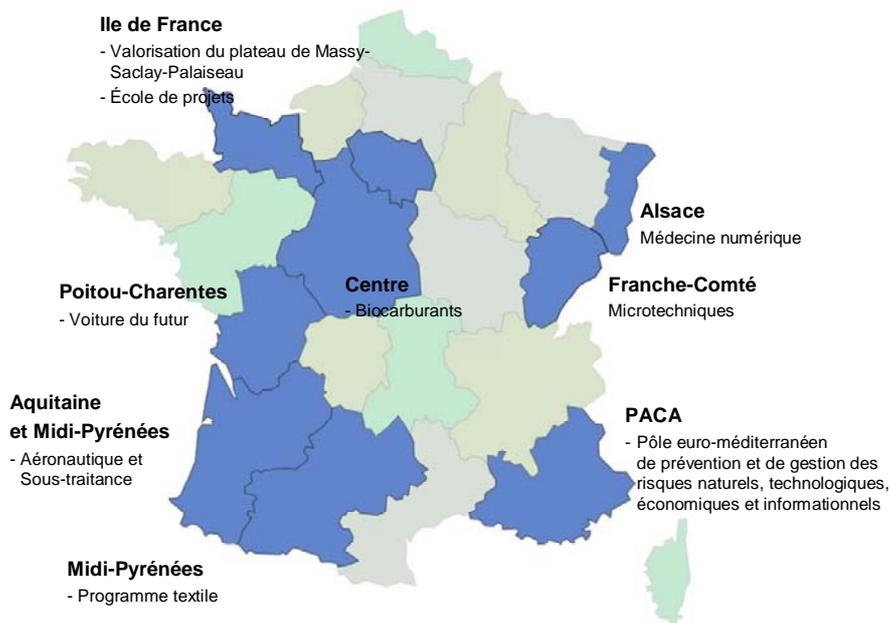
Le pouvoir régional qui souhaitait aider ses PME de haute technologie à se développer a passé contrat avec la CEIS qui a installé un système d'audit des capacités techniques et technologiques locales. La région est la société ont choisi ensemble des filières technologiques qui paraissaient adaptés à la fois aux compétences locales, porteuses de technologies d'avenir, et la CEIS a installé et formé des Veilleurs spécialisés professionnels qui travaillent exclusivement sur les filières technologiques et industrielles déterminées ensemble. Près de 150 PME locales ont adhéré au système.

Schéma de la méthodologie adoptée :



Il faut insister sur le développement du réseau d'intelligence économique territorial en France qui constitue une grande force du système français. La carte jointe donne une idée des grands projets régionaux avec les spécialisations géographiques autour de capitales qui fédèrent les réseaux de Laboratoires de recherche, publics et privés, les entreprises (au moins les PME).

# Le dispositif territorial d'IE



Source Adit

« L'intelligence économique ne coûte rien ou, pour ainsi dire, pas grand chose : son efficacité repose sur celle des réseaux, des circuits de l'information, sur la mobilisation des pouvoirs publics, l'élimination des conflits de chapelle et des cloisonnements, sur un peu de méthode. Sur la valorisation aussi de celui qui donne l'information et non de celui qui la retient, sur la compréhension par les administrations publiques des enjeux de l'entreprise et, pour l'entreprise, des priorités de l'État », a écrit B. Carayon<sup>17</sup>.

---

17. B. Carayon, *op. cit.*, p. 11.