



# Réseaux d'intelligence économique. L'éthique au coeur des problématiques organisationnelles

Christian Marcon

## ► To cite this version:

Christian Marcon. Réseaux d'intelligence économique. L'éthique au coeur des problématiques organisationnelles. Revue Internationale d'Intelligence Économique, 2009, 1/2, pp.197-212. hal-01137241

**HAL Id: hal-01137241**

**<https://hal.science/hal-01137241>**

Submitted on 30 Mar 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Réseaux d'intelligence économique. L'éthique au centre des problématiques organisationnelles

**Christian Marcon**

Maître de conférences en sciences de l'information et la communication

Université de Poitiers

Equipe « Intelligence économique et stratégies de communication » du Centre de Recherche en Gestion – CEREGE - EAD 1722

Université de Poitiers.

## **Résumé :**

Dans le champ de l'intelligence économique, un discours abondant recommande de s'appuyer sur des stratégies-réseaux pour mettre en œuvre des dispositifs plus performants et démultiplier la capacité opérationnelle de l'entreprise. Ce discours qui repose souvent sur une ardente conviction, trouve des appuis solides dans un ensemble de recherches qui montrent la pertinence des réseaux en ce domaine et permettent d'envisager une organisation du dispositif réseau maîtrisée.

Or l'efficacité de tels dispositifs court le risque d'être sévèrement mise à mal si le respect de règles éthiques n'est pas suffisamment placé au cœur de l'action. Les chartes de bonnes pratiques, réponse courante à ce problème, ne suffisent pas. Nous montrons, à partir de travaux menés par un ensemble de chercheurs américains, quelles pourraient être les voies de renforcement de l'éthique en matière de stratégies-réseaux d'intelligence économique.

# Réseaux d'intelligence économique. L'éthique au centre des problématiques organisationnelles

**Christian Marcon**

Maître de conférences en sciences de l'information et la communication

Université de Poitiers

Equipe « Intelligence économique et stratégies de communication »

Université de Poitiers – Laboratoire CEREGE EAD 1722

L'histoire de l'intelligence économique en France est marquée par une succession de thèmes en vogue qui ont progressivement enrichi le concept, le champ disciplinaire et les pratiques des professionnels. La veille stratégique est sans aucun doute à l'origine du domaine. Mais des questions de management des connaissances, de coopétition, de lobbying, de protection de l'information, de construction de dispositifs intelligents ont émergé au fil des années et de l'intérêt manifesté pour le domaine par des chercheurs de disciplines nouvelles, des praticiens de tous secteurs, des entreprises opérant dans les technologies numériques. Il en est résulté un périmètre français de l'intelligence économique élargi par rapport à l'approche américaine centrée sur la veille stratégique et la gestion des connaissances (Davenport & Prusak, 2007) et une approche asiatique plutôt centrée sur l'intelligence collective (Fayard 2006).

Dans cette intelligence économique *à la française*, très tôt, la pertinence du recours aux réseaux a été soulignée. Le rapport Martre, qui a marqué une étape décisive dans l'inscription de l'intelligence économique dans le paysage français, affirmait déjà que l'intelligence économique est indissociable de la notion de réseau (Martre, 1994). Depuis lors, les travaux se sont multipliés dans le domaine de l'intelligence économique et des réseaux. Certains se contentent de *dire* l'utilité du réseau, présentant le recours à ses vertus supposées comme une

sorte d'ardente obligation ; d'autres s'efforcent d'explorer les mécanismes des réseaux et les apports vérifiés par des travaux de recherche. Globalement, tous traitent la question éthique de manière assez superficielle.

Cet article s'interrogera dans un premier temps (1) sur la réputation de pertinence des réseaux dans le domaine de l'intelligence économique. Chaudement recommandés par les professionnels dans l'organisation interne de l'intelligence économique (1.1), les réseaux sont reconnus par les chercheurs pour un ensemble de vertus (1.2). Mais il semble clair que leur bénéfice n'est pas naturel et qu'il convient, comme toujours, d'en organiser l'emploi de manière stratégique (1.3).

Dans un deuxième temps, nous nous interrogerons sur l'éthique au sein des réseaux d'intelligence économique (2). Si les questions d'organisation, de mesure du retour sur investissement, d'usage des technologies numériques sont fréquemment posées dans la perspective de mesurer l'efficacité, celle de l'éthique à mettre en œuvre est généralement peu abordée ou évacuée par un simple rappel de l'existence de codes professionnels (2.1) . Il faut aller au delà tant il est clair que la multiplication des acteurs engagés augmente le risque relationnel et juridique. La complexité des dimensions de l'éthique questionne les professionnels de l'intelligence économique bien plus profondément (2.2)

## **1. Des réseaux réputés contribuer à l'intelligence économique**

### **1.1. La conviction des professionnels.**

Les assauts de conviction sur les vertus et contributions des réseaux à l'intelligence économique sont désormais abondants. Il n'est plus de professionnel sérieux aujourd'hui pour réduire l'intelligence économique à une veille, même habile, ni à une action individuelle même brillante. En réalité, la montée en puissance du discours sur le rôle des réseaux dans l'organisation de l'intelligence économique s'est opérée régulièrement à partir de la fin des années 80, et au fil des années 1990. Les grands professionnels de l'époque y ont largement contribué.

Dès 1989, en effet, J.M. Ribault et B. Martinet conseillaient aux entreprises la création d'un

observatoire de l'environnement, très structuré, conçu sur plusieurs niveaux d'implication jusqu'à toute l'entreprise. Cet observatoire devait être alimenté en information par des « correspondants renseignement », opérationnels, relativement disponibles connaissant beaucoup de monde dans l'entreprise, véritables confidents des membres de l'entreprise pour ce qui concernait la veille. S'y ajoutait l'ensemble du personnel chargé de collecter à son niveau de l'information. Il s'agissait d'une organisation en réseau de la remontée d'information, organisation qui ne disait pas son nom.

En 1996, B. Besson et J.C. Possin recommandaient à leur tour de confier l'organisation de l'intelligence économique dans l'entreprise à un délégué général, pilote de réseaux de compétences et d'analyse, et à deux ou trois documentalistes chargés d'entretenir la mémoire informationnelle de l'entreprise. Le recours au réseau était plus explicitement formulé, mais il s'agissait là principalement d'une organisation réseau interne.

En 1998, F. Jakobiak, proposa d'organiser l'intelligence économique en trois réseaux d'acteurs :

- Un réseau d'observateurs professionnels de l'information documentaire, chargé de la recherche, de la collecte et de la diffusion des informations ;
- Un réseau d'analyseurs – experts, chargé d'apporter de la valeur à l'information ;
- Un réseau de décideurs.

Chacun de ces réseaux devait être coordonné par un responsable, que ses activités dans l'entreprise prédisposait à cette fonction : le responsable de l'information documentaire pour le réseau d'observation, un chef de département « très concerné par l'expertise » tel qu'un responsable du développement de nouveaux procédés, le directeur de la R & D, de la Stratégie, du Plan ou encore le directeur du Marketing pour le réseau de décideurs.

En 1999, John E. Prescott, éminent spécialiste de l'intelligence économique américaine, présentait sous forme de tableau une synthèse de l'évolution de l'intelligence compétitive américaine. Il annonçait (Figure 1) pour l'avenir la pratique de la *network analysis* (p. 30). Mais il recommandait néanmoins sans complexe d'aller chercher les informations utiles dans les réseaux des membres de l'entreprise : « There are potentially three additional roles for individuals assisting in the CI effort. Each of the roles requires different skills, and in some cases, training. In your business, you are likely to find that the same person performs multiple roles. The first role is the one who coordinates the human intelligence network. Employees

have their own networks that can be tapped for intelligence without serious disruptions to their normal job responsibilities. However, someone needs to be the point person to periodically tap the overall network and be available when an employee has extremely important, time-sensitive information. » (p. 47)

**Figure 1. Evolution de l'intelligence compétitive – J.E. Prescott, 1999**

Table 1

| <b>Evolution of Competitive Intelligence</b> |                                                  |                                                                              |                                                                                                                                                               |                                                                                                                        |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Time Period</b>                           | <b>Pre-1980</b>                                  | <b>1980-1987</b>                                                             | <b>1988-Present</b>                                                                                                                                           | <b>Future</b>                                                                                                          |
| Stages                                       | Competitive Data Gathering                       | Industry and Competitor Analysis                                             | Competitive Intelligence                                                                                                                                      | Competitive Intelligence as a Core Capability                                                                          |
| Key Defining Event                           | Porter's 1980 book, <i>Competitive Strategy</i>  | The founding of the Society of Competitive Intelligence Professionals        | The establishment of the Competitive Intelligence Review                                                                                                      | CI courses taught in business schools across the world                                                                 |
| <b>Attributes:</b>                           |                                                  |                                                                              |                                                                                                                                                               |                                                                                                                        |
| Degree of Formality                          | Informal                                         | Emerging Formal Units                                                        | Formal                                                                                                                                                        | Integration of formal and informal                                                                                     |
| Orientation                                  | Tactical                                         | Tactical                                                                     | Mixed                                                                                                                                                         | Strategic                                                                                                              |
| Analysis                                     | Little or none                                   | Limited quantitative                                                         | Both quantitative and qualitative                                                                                                                             | Qualitative emphasis                                                                                                   |
| Top Management Attention                     | Low                                              | Limited                                                                      | Moderate                                                                                                                                                      | High                                                                                                                   |
| Link to Decision-Making Processes            | Little                                           | Weak                                                                         | Strong                                                                                                                                                        | Direct input                                                                                                           |
| <b>Location:</b>                             |                                                  |                                                                              |                                                                                                                                                               |                                                                                                                        |
| Principle Location of CI Personnel           | Library/Marketing                                | Planning/Marketing                                                           | Marketing/Planning/ CI Unit                                                                                                                                   | CI Units/Marketing/Planning                                                                                            |
| <b>Key Issues:</b>                           |                                                  |                                                                              |                                                                                                                                                               |                                                                                                                        |
|                                              | Development of skills in information acquisition | Building a business case for CI<br>Spy image<br>Analytical skill development | Demonstrating bottom-line input<br>Demand vs. supply-driven CI<br>Counter-intelligence<br>International CI<br>CI Technology<br>Role of information technology | Managing the parallel process<br>Intelligence infrastructures for multinationals<br>CI as learning<br>Network analysis |

Enfonçant le clou, dans un article intitulé « la force des réseaux », M. Zartarian affirmait pour sa part en 1999 : « Pas d'efficacité dans la phase d'exploitation du cycle du renseignement sans réseau ». De sorte qu'en 2001, B. Goujard pouvait à bon droit qualifier cet engouement général de véritable « éloge des réseaux humains pour la veille ». Et pourtant, le référentiel d'intelligence économique publié en France en 2005, s'il entérinait l'idée en suggérant à plusieurs reprises le recours aux réseaux, semblait presque timide sur le sujet.

## 1.2. Les analyses cognitives des chercheurs.

Les chercheurs ont abordé la question de la contribution des réseaux à l'intelligence économique sous un angle cognitif

Pour certains d'entre eux, le réseau est une quasi « contre-mesure » face à l'impossibilité du veilleur ou du chef d'entreprise assumant seul la fonction d'accéder à la connaissance de toute l'information utile. Quel que soit l'appareillage électronique exploité et l'intelligence individuelle mise en œuvre, un veilleur reste en information imparfaite (Simon, 1946, 1983) et donc dans l'incertitude. Comme le précisent Vidal et Leszczynska, « la ressource rare n'est pas tant l'information que la capacité d'attention (Simon 1977 ; p.5 ; Amabile 1997 ; Davenport, Beck 2000) et d'interprétation (Baumard, 1997) des managers ».

Le réseau peut alors être compris comme un moyen de créer le « système sensoriel de perception vigilante » (Massé & Thibault, 2001) qui lui fait défaut. Lesca et Leszczynska estiment aussi que le réseau est le seul moyen de capter l'information « sensorielle » et proposent le concept d'IOHT (information d'origine homme de terrain). Meyssonier (1999) préfère la notion de *réseau d'attention*, lequel lui semble un palliatif efficace : « Il encourage la coopération entre acteurs de différentes organisations afin de développer des réflexions croisées (Lacoste 1992) qui favorisent une attention trans-focale-mulit-acteurs (Le Moine 1994, Amabile 1997,1999). En s'alertant et en interprétant mutuellement les signaux relevés par les uns et les autres, le réseau d'attention favorise l'élargissement du champ d'attention ainsi couvert. [...] L'idée repose donc sur le passage d'une rationalité individuelle à une rético-rationalité (Kervern 1994) dans laquelle une pluralité de perspectives favorise l'intelligence organisationnelle. » Une idée qui semble, consciemment ou non, pratiquée puisque plusieurs études ont montré que les dirigeants de PME recourent notamment à leurs réseaux de connaissances personnels (Pineda , Lerner, 1998) et aux sources informelles (Cooper et al, 1995) pour s'informer.

Adoptant le point de vue spécifique de l'intelligence économique, S. Larivet (2002), observe que le passage d'une simple pratique de veille à une pratique plus complète d'intelligence économique conduit les chefs d'entreprises à échanger des informations avec d'autres patrons, non concurrents, avec un peu plus d'intensité (fréquence située entre plusieurs fois par an et plusieurs fois par mois) et à consulter les organisations professionnelles avec beaucoup plus d'assiduité. (p. 233) Larivet ne conclut pas sur le bénéfice pour l'entreprise de cette pratique

plus assidue du réseau. En revanche, des auteurs tels Hansen (1995), Ostgaard et Birley (1996) soutiennent qu'il existe bien un lien entre intensité des activités de réseautage du dirigeant de PME et la croissance de son entreprise.

Pour sa part, élargissant son champ d'observation au réseau, plus large, de l'équipe dirigeante, J. Audet, au terme d'une analyse sur les PME innovantes, observe que « l'importance accordée par l'équipe de dirigeants à la constitution de multiples réseaux est liée à leur profond besoin d'innover puisque c'est entre autres par l'entremise de ces réseaux que l'entreprise obtient des informations requises pour se positionner à l'avant garde de l'industrie. » Et J. Audet de conclure que « la gestion stratégique des réseaux d'information de l'équipe dirigeante contribuerait au succès de l'entreprise. » (Audet 2001), ce qui est cohérent avec les travaux de Daft et Weick (1984) selon lesquels « presque tous les choix en termes d'objectifs et de structure de l'organisation dépendent de l'interprétation des problèmes ou des opportunités par les décideurs clés »

Au total, le recours aux réseaux en intelligence économique, recommandé par les praticiens, trouve sa justification dans les travaux des chercheurs. Le réseau compense en partie les limites individuelles dans la veille, en favorisant l'élargissement du champ d'observation, en approvisionnant la réflexion par de l'information moins technique et plus sensible sur le terrain, au bénéfice de l'innovation et de la croissance de l'entreprise.

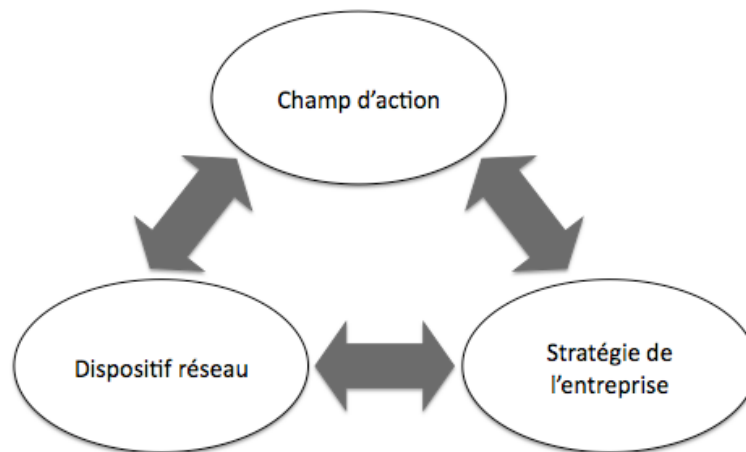
Mais ces bénéfices sont-ils naturels et automatiques ? Quelle démarche construire pour s'efforcer d'optimiser le retour sur investissement dans une véritable stratégie-réseau (Marcon & Moinet, 2000) ?

### **1.3. Un défi d'organisation**

Il n'est pas de modèle de réseau intrinsèquement pertinent. Ni les professionnels mentionnés jusqu'à maintenant, ni les chercheurs ne le prétendent. La pertinence d'un réseau d'intelligence économique est fondamentalement extrinsèque, autrement dit, dépendante de la correspondance entre le champ d'action collective dans lequel s'inscrit l'entreprise, la stratégie qu'elle adopte et le dispositif réseau établi, un dispositif réseau qui, lui-même,

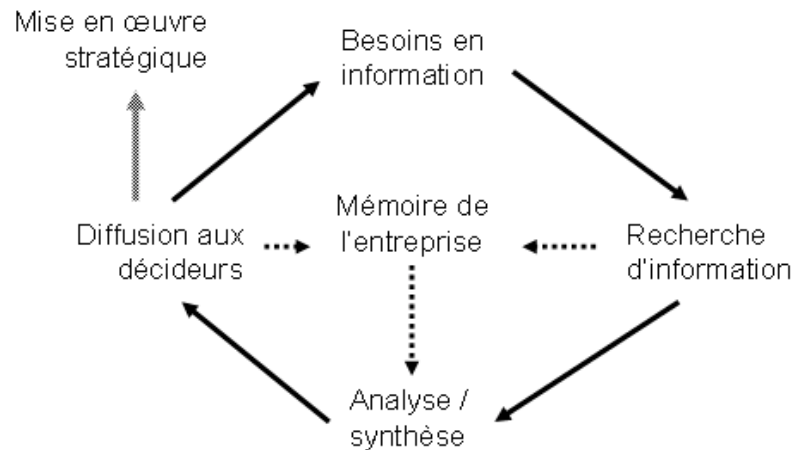
contribue à structurer en retour le champ d'action (M. Maurice, 1994) et interroger la stratégie choisie. L'ensemble constitue un dispositif complexe d'interaction.

**Figure 2. L'interaction champ d'action – stratégie - réseau**



Pour Crozier & Friedberg (1977), les champs d'action collective sont des construits humains « *irréductiblement contingents, c'est à dire non déterminés* » dont la création et l'évolution ne reposent sur aucune loi universelle, sur aucune nécessité ou tendance historique. Si l'intelligence économique suppose l'adaptation au champ d'action, il est illusoire de rechercher un quelconque modèle universel de structuration du réseau, une sorte de réseau unique susceptible de remplir l'ensemble des missions de recherche d'information, d'aide à l'analyse, d'aide à l'action proactive, etc. Il revient alors au stratège réseau, de manière contextualisée, de concevoir un dispositif opérationnel optimal. Il s'agit là d'un véritable défi d'organisation qui peut être abordé à partir d'une représentation simple du cycle du renseignement.

**Figure 3. Le cycle du renseignement (C. Marcon à partir du modèle Intelco)**



Le recours aux réseaux apparaît stratégique à trois niveaux.

- *En tant que système de « vigilance sensorielle », au niveau de la recherche d'information.*  
 Les réseaux sont des capteurs de signaux faibles grâce à deux logiques réseaux complémentaires :

- La *logique réseau anticipatrice* consiste à inciter les cadres de l'entreprise, dans la lignée des résultats obtenus par J. Audet, à s'inscrire dans des réseaux professionnels qui semblent en pointe dans la compréhension des mutations sectorielles, technologiques etc. en cours, ou dans des réseaux territoriaux capables d'anticiper ou de s'informer très en amont sur les orientations que semblent devoir prendre les collectivités territoriales. L'idée générale est de définir les domaines et événements qui constituent l'environnement pertinent (Marcon, 1998) de l'entreprise, celui dont dépend véritablement sa réussite pérenne, et d'identifier les réseaux qui surveillent l'évolution de ces domaines afin de s'y intégrer. Plus tôt les signes annonciateurs de changements sont détectés, plus forte reste la marge d'intervention de l'entreprise, qui doit avoir le talent de déceler ce que Besson et Possin nomment des *réseaux de circonstance* (Besson & Possin, 2005). A ce stade, les réseaux les plus utiles sont probablement ceux constitués de liens faibles (Granovetter, 1973), plus ouverts.
- La *logique réseau réactive*, complémentaire, repose sur la sollicitation intensive des réseaux relationnels lorsqu'une information détectée appelle l'urgence d'une

vérification ou d'un complément d'information. La pratique, nous le rappellent Pineda et Lerner, est courante chez les dirigeants de PME ; rien ne s'oppose en principe à ce qu'elle soit étendue plus largement. Sans doute est-ce ce qui conduit aujourd'hui les entreprises à s'efforcer de cartographier le capital social (Lin, 1995 ; Chollet, 2005) des équipes managériales, non sans difficultés (Marcon, 2006). Le même genre de volonté explique peut-être en partie le succès des plateformes logicielles professionnelles de *networking* sans que l'on puisse aujourd'hui en vérifier la réelle efficacité.

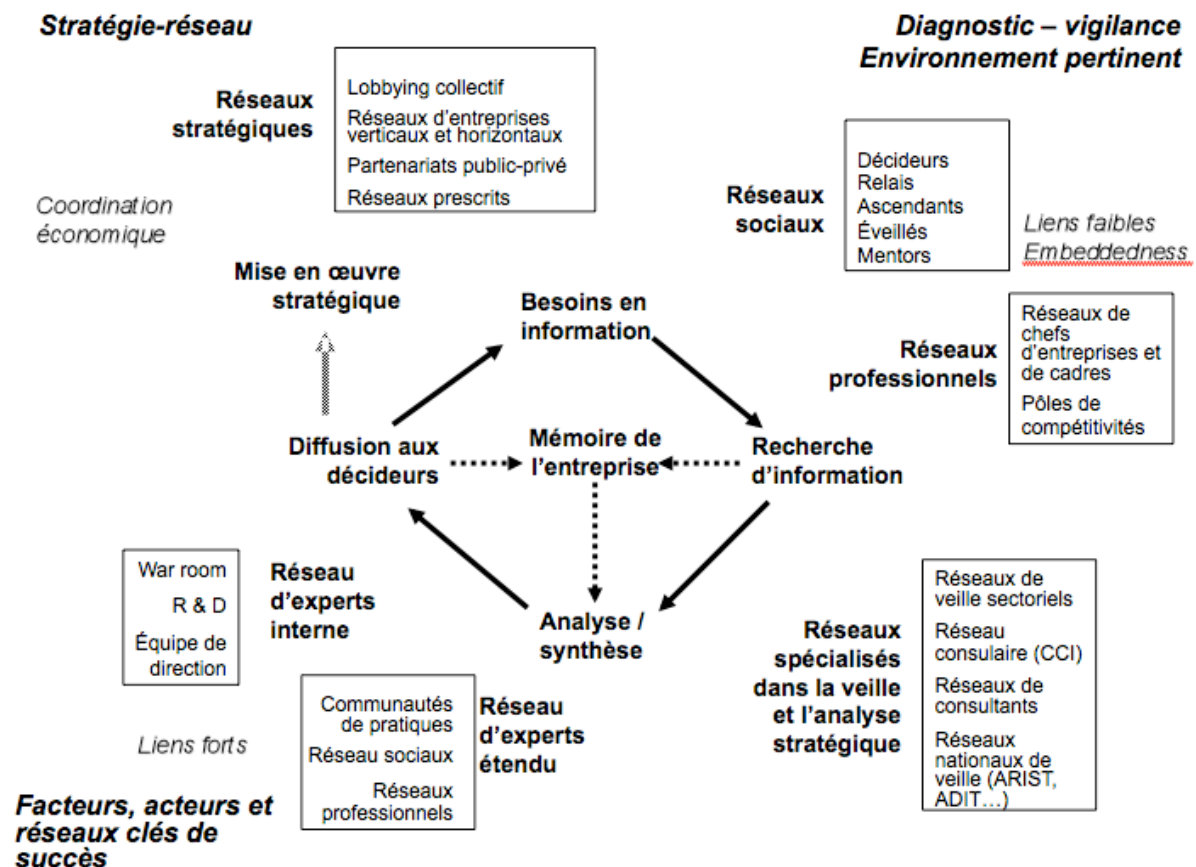
- *Au niveau de l'analyse de l'information.* Deuxième phase du cycle, elle impose de rassembler les individus capables de saisir la portée des informations collectées. L'expérience montre que les bons capteurs d'information ne font pas nécessairement les bons analystes. La stratégie-réseau s'efforce ici d'articuler réseau interne et réseau externe.
  - *Le réseau interne* est sans doute la première ressource à solliciter (Jakobiak, Besson & Possin). Le recours à une logique classique 20/80 conduit à estimer que 80 % des ressources nécessaires pour le traitement de l'information sont sans doute disponibles à l'intérieur de l'entreprise. Tout le problème est de les identifier et de parvenir à les mobiliser. Une bonne partie de la responsabilité d'un chargé d'intelligence économique consiste donc à savoir qui sait quoi, qui est capable d'interpréter quelles informations, et à savoir comment obtenir que la ou les personnes compétentes acceptent de participer à l'analyse de l'information au moment et dans les délais voulus (Prescott, 1999). Cela implique à tout le moins des talents relationnels et une légitimité indiscutable dans la sollicitation de l'expert.
  - *Le réseau externe* vient compléter l'analyse. Il pose plusieurs problèmes en termes d'intelligence économique. Comment identifier les experts externes utiles ? Comment accepter de dévoiler à ces experts le fait qu'une certaine information possède suffisamment d'importance pour que l'on s'en inquiète, au risque de révéler en partie sa stratégie ? La question de la confidentialité est donc au cœur du recours aux réseaux externes. Pour autant, quelles entreprises peuvent encore estimer que toutes les compétences sont réunies en interne pour analyser, toujours,

les informations captées ? Les centres de recherches publics, les laboratoires universitaires sont autant de viviers dans lesquels puiser des ressources en intelligence analytique, pour peu que l'on sache établir des relations avec eux en amont. Bes et Grosetti (2001) ont montré que les relations de réseaux expliquent environ 40 % des décisions des partenariats entre entreprises privées et laboratoires publics.

- *Au niveau de la mise en œuvre des décisions stratégiques.* A la différence de la veille, l'intelligence économique va jusqu'à la prise de décisions et à sa mise en œuvre. Qu'il s'agisse de parer des attaques informationnelles (désinformation, attaque sur l'image), de mener une stratégie d'influence, de mettre en place une coopération avec un autre acteur, de conduire une démarche d'intelligence territoriale, de prospecter de nouveaux marchés etc., les réseaux peuvent être sollicités. Ainsi :
  - Le lobbying collectif est un moyen de chercher à façonner l'environnement réglementaire d'un domaine d'activité ou à obtenir l'attribution de moyens financiers de la part d'un acteur public par exemple. Il n'est pas rare qu'un réseau d'entreprises regroupées dans un territoire s'efforce ainsi d'obtenir l'inscription d'une ligne d'action qui lui soit favorable dans le cadre de la négociation d'un plan de développement régional avec l'Etat.
  - La création de groupes d'entreprises, de relations durables entre partenaires, le plus souvent institutionnalisées dans des alliances et ayant une finalité économique ou stratégique (Jarrilo, 1988 ; Dumoulin & Lecoq, 2000), connaissant un véritable cycle de vie (Assens, 2003) et créant des zones de stabilité où le risque est réduit (Garette 1989) est commun. Dans ces réseaux, les entreprises apprennent à connaître les rivalités potentielles, les préférences des uns et des autres. Surtout, les entreprises adhérentes participent à la construction des représentations de ces alliances/réseaux et de leurs projets (Orillard 1995)

Ainsi, à tous les stades de sa démarche, l'intelligence économique trouve dans les stratégies-réseaux des ressorts puissants. Le schéma suivant synthétise, pour les différentes phases du cycle du renseignement, les types de réseaux qu'il convient d'activer.

**Figure 4. Phases du cycle du renseignement et réseaux sollicités par l'intelligence économique.**  
(Marcon, 2007)



## 2. L'éthique, question de survie pour les réseaux d'intelligence économique

Si les réseaux jouissent d'une bonne réputation auprès des professionnels de l'intelligence économique, cette dernière souffre d'une réputation, sinon sulfureuse, au moins entachée de méfiance. Il n'est que de voir le traitement que réservent les médias à l'intelligence économique pour comprendre que l'ombre de l'espionnage plane sur la profession. Si nous ajoutons à cela que les réseaux, par nature, sont marqués d'une image négative qui les associe aux passe-droits, aux manipulations, à la mafia, aux entraves à la saine concurrence, etc., l'on comprend bien l'enjeu considérable que constitue la question éthique pour des réseaux en intelligence économique.

### 2.1. Une réponse par les chartes de bonnes pratiques

Dans tous les pays occidentaux, les associations professionnelles de l'intelligence économique ont promulgué des chartes de bonnes pratiques qui appellent au respect de règles droit et de règles éthiques. Depuis de nombreuses années, l'un des arguments majeurs des professionnels de l'intelligence économique est en effet que celle-ci ne se confond pas avec l'espionnage qui accepte d'emprunter des voies illégales ; il convient de l'afficher dans de tels chartes.

En France, ce principe avait été posé dès 1994 dans le rapport « Intelligence économique et stratégie des entreprises » publié par le Commissariat Général du Plan. Ce rapport définissait l'intelligence économique comme « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. [...] Ces diverses actions sont menées *légalement* avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût. » Depuis lors, tous les ouvrages consacrés à l'intelligence économique rappellent immuablement ce principe.

Au-delà du seul respect de la légalité, des questions d'éthique n'ont pas manqué de se poser aux professionnels de l'intelligence économique : quid de l'information grise ? des sources humaines ? des pratiques dites « offensives » ? La plupart des organisations professionnelles ont donc jugé bon de se doter de chartes de bonnes pratiques.

En France, la Fédération des Professionnels de l'intelligence économique (FéPIE) consacre sept articles à définir la déontologie de ses professionnels.

*Article 2. Les signataires de la Charte s'engagent à n'avoir recours qu'à des moyens légaux dans l'exercice de leur profession, quel que soit le lieu d'application de leur activité.*

*Article 3. Les professionnels de l'intelligence économique s'engagent à ne pas porter atteinte aux intérêts fondamentaux de la France. Il leur revient d'informer leur client lorsque l'exécution de la prestation demandée pourrait porter préjudice aux intérêts supérieurs de la Nation. Les termes de la mission doivent alors être modifiés ou la mission refusée.*

*Article 4. Les professionnels de l'intelligence économique s'engagent à n'accepter que des missions pour lesquelles ils disposent de la compétence professionnelle requise ou pour lesquelles ils sont en mesure de monter les équipes de travail répondant au besoin.*

*Article 5. Les signataires de la Charte s'engagent à ne fournir que des informations accessibles par des moyens légaux. Ils ne délivrent et n'utilisent que des informations dont ils ont vérifié la véracité et la crédibilité de la source.*

*Article 6. Le contrat établi entre les parties comporte obligatoirement une clause de confidentialité concernant les informations et données fournies par le client et celles recueillies à son profit au cours de la mission.*

*Article 7. Les signataires de la Charte s'engagent à respecter l'image de leur profession ; ils s'abstiennent de toute pratique pouvant lui porter préjudice.*

*Article 8. Les professionnels de la Fédération s'engagent à ne pas travailler pour deux sociétés concurrentes sur des problématiques similaires risquant d'entraîner un conflit d'intérêt.*

L'éthique, vue par la Fépie, est affaire de respect de la légalité, de respect de l'intérêt national, d'honnêteté dans l'acceptation d'un contrat, de professionnalisme dans le traitement de l'information, de confidentialité, de confraternité et de non concurrence.

Le Synapi (Syndicat National des Professionnels de l'Information) reste dans la même logique dans son article 2 : « *Les Prestataires et Conseils s'engagent à intervenir exclusivement dans le cadre de missions pour lesquelles ils détiennent la compétence professionnelle nécessaire, à travailler exclusivement sur des informations dites "ouvertes", c'est-à-dire légalement accessibles, à respecter toutes les règles de loyauté vis-à-vis de leur client et les informer de tout conflit d'intérêt possible, à respecter la législation des pays dans lesquels ils interviennent.* » Le Synapi ne demande pas le respect par ses membres de l'intérêt national, mais pour le reste, il est sur la même ligne que la Fépie.

La charte définie par SCIP Etats-Unis est finalement assez proche des deux chartes françaises, à quelques différences près :

*L'adhérent à la charte de SCIP US*

- ✓ *S'efforce continuellement de renforcer la reconnaissance et le respect de la profession ;*
- ✓ *Se conforme aux lois nationales et internationales ;*
- ✓ *Révèle précisément son identité et l'entreprise pour laquelle il travaille avant de procéder à toute interview ;*
- ✓ *Evite tout conflit d'intérêt en remplissant ses obligations ;*
- ✓ *Fournit des recommandations et des conclusions honnêtes et réalistes dans l'exercice de ses obligations ;*
- ✓ *Promeut ce code d'éthique dans son entreprise, vis-à-vis des tiers contractuels et dans toute la profession ;*
- ✓ *Adhère en confiance et reste fidèle à la politique de son entreprise, ses objectifs et ses principes.*

Le lecteur est surpris de ne trouver ici aucune référence à l'intérêt national, mais une demande explicite de révéler son identité et l'entreprise de rattachement avant toute interview.

Dans ces guides-repères professionnels, la question de l'éthique de l'intelligence économique en réseau n'est pas explicitement abordée, mais elle est transverse. Le recours aux réseaux pour obtenir des informations doit s'effectuer dans le respect de la légalité, ne doit pas porter atteinte à l'intérêt national et ne doit se faire que lorsque l'on en maîtrise la démarche. Pour aller au-delà, il faut se reporter aux règles de base de la relation en réseau : la confiance entre les membres, ciment indispensable ; l'honnêteté dans l'échange d'information ; la gestion du *off* dans les rapports avec le hors-réseau, le *prenant-prenant* dans l'échange d'information...

Les chartes de bonnes pratiques résolvent-elles la question éthique ? Sans doute pas de manière satisfaisante. D'une part, parce qu'elles ne sont pas signées par tous les acteurs. Au contraire, seul un petit nombre d'entre eux y adhèrent, lorsqu'ils souhaitent accéder à tel ou tel réseau professionnel ou afficher des garanties de sérieux. Un esprit soupçonneux pourrait d'ailleurs suggérer qu'un escroc signerait la même charte avec conviction... D'autre part, ces chartes sont essentiellement destinées aux prestataires de l'intelligence économique. Elles laissent un peu sur le côté les professionnels en fonction dans des entreprises, ou ceux dont l'intelligence économique n'est pas le cœur de métier mais l'un de ses aspects.

## 2.2. La complexité extrême de la question de l'éthique de réseau.

Les chartes de bonnes pratiques renvoient chacun à sa parole, à son engagement formel et considèrent que ce type d'engagement résout tout. Les recherches menées, en particulier aux Etats-Unis, sur les soubassements des comportements éthiques montrent une complexité beaucoup plus grande en raison de l'existence de variables individuelles, contextuelles, groupales et organisationnelles dont l'influence a été mesurée sur les comportements éthiques.

- Au niveau individuel :

- Selon Rest (1986), « l'identification d'une question morale suppose un processus d'interprétation dans lequel l'individu reconnaît qu'un problème moral existe dans une situation, ou qu'un principe ou une norme morale s'appliquent dans cette circonstance » (Treviño, Weaver et Reynolds, 2006). Cette reconnaissance suppose une *sensibilité éthique*, autrement dit la capacité cognitive à reconnaître qu'une décision à prendre pose une question éthique. Un ensemble de recherches a montré que les femmes ont une plus grande aptitude à identifier ces décisions et qu'une formation, un entraînement à la détection de situations posant une question éthique, peut améliorer la sensibilité éthique.
- Six dimensions de *l'intensité morale* d'une décision à prendre ont été mises en évidence (T.M. Jones, 1991) : l'ampleur des conséquences de la décision, la concentration des effets de la décision, la probabilité de ces effets, l'urgence temporelle de la décision, l'existence d'un consensus social et la proximité. Il a été démontré que la forte intensité morale d'une situation déclenche la prise de conscience d'une question éthique. Il en va sans doute ainsi des actions d'intelligence économique dite « offensive ».
- Une distinction a été faite par S.J. Reynolds entre les individus qui focalisent sur le caractère éthique de l'objectif à atteindre (*the utilitarians*) et ceux qui s'attachent d'abord au caractère éthique des moyens mis en œuvre (*the formalists*). Les premiers semblent avoir une moindre capacité à considérer la violation des normes de comportement comme un problème éthique. Il apparaît également que la question éthique se fait plus pressante dans des

situations de prise de décision non professionnelle que professionnelle (Weber, 1990 ; Weber & Wasieleski, 2001).

Ces aspects individuels nous interpellent sur la question des réseaux d'intelligence économique. Quelle est la sensibilité des professionnels de l'intelligence économique aux questions éthiques ? Ont-ils été formés dans leur parcours antérieur ? Sont-ils régulièrement re-sensibilisés par leurs associations professionnelles à ces questions ? La question de l'éthique est-elle déconnectée de la question morale ? Enfin, l'éthique évoquée par les chartes de bonnes pratiques semble une éthique de moyens ; en réalité, quelle est la pression de la logique du contrat passé entre le client et son professionnel, entre le professionnel et son réseau professionnel ou personnel ? Ne tend-elle pas à substituer une éthique (limitée) de l'objectif à l'éthique de moyen ? Encore n'a-t-on pas pris en compte l'influence du groupe – réseau.

- Au niveau groupal, la question est double.
  - Un collectif, susceptible d'engager un débat entre ses membres sur le caractère éthique ou non de son action, fait-il preuve nécessairement d'un sens éthique plus grand que celui de chaque membre pris individuellement ? Cela n'est pas démontré ; les études sont contradictoires en termes de résultat. Il n'y a donc pas de raison d'affirmer que l'exigence de respect de pratiques éthiques établies par une fédération de professionnels soit plus grande que celle qu'un professionnel, considéré isolément, pourrait s'imposer.
  - L'animateur/leader d'un réseau influe-t-il sur le sens éthique du collectif ? La réponse est positive (Dukerich et al, 1990). Le niveau de raisonnement moral d'un groupe s'accroît lors qu'un membre ayant un sens éthique élevé en prend le leadership, à la condition que ce leadership soit actif. Dans ces conditions, le collectif tendra à adopter l'éthique formaliste ou utilitariste du leader (Schminke, Wells, Peyrefitte & Sehora, 2002). La responsabilité de l'animateur du réseau (chargé d'intelligence économique) est donc déterminante : c'est à ce niveau qu'il faut chercher des responsabilités, même si elles sont partagées. C'est à ce niveau qu'il faut faire preuve d'exigence.
- Au niveau organisationnel, la recherche est encore assez peu avancée. La notion d'*infrastructure éthique* a été proposée (Tenbrunsel, Smith-Crowe & Umphress,

2003), qui articule des éléments formels (l'existence d'un code d'éthique et d'une politique éthique, la mise en œuvre d'une communication et de formations sur ce point, un système de contrôle des comportements, incluant un jeu de sanctions et de récompenses) et informels (climat interne et culture de l'organisation). Mais il est évidemment délicat de mener des études sur un sujet aussi impliquant que le respect (ou non) par les membres d'une organisation des dispositions éthiques qu'il leur est demandé d'appliquer. En cette matière, peu d'entreprises sont prêtes à coopérer et peu d'individus sont prêts à reconnaître qu'ils ne respectent pas les codes imposés. Pour autant, Weaver et Treviño (1999) ont montré que le mode de contrôle mis en place pour s'assurer du respect des règles éthiques et le degré de contrôle de ces règles sont déterminants. Il faut en déduire qu'une charte de bonnes pratiques ou un simple engagement verbal ne suffisent pas si aucun contrôle ne s'exerce.

## **Conclusion**

Le recours aux réseaux en intelligence économique est désormais reconnu comme essentiel par tous les professionnels, à tous les stades du cycle du renseignement que nous avons retenu ici comme grille de repère. Cette pratique interroge nécessairement les chercheurs et les professionnels sur les conditions éthiques de la conduite de stratégies-réseaux. Si les interrogations en matière de management ont fait l'objet de travaux, il apparaît que la question de l'éthique des réseaux n'est pas véritablement posée par les auteurs. Les organisations professionnelles, quant à elles, contournent l'obstacle avec des chartes auxquelles les acteurs déclarent adhérer mais dont le respect n'est pas réellement vérifié et dont le non respect est rarement sanctionné.

Les travaux des chercheurs américains sur l'éthique dans les affaires permettent de préciser les conditions qui renforcent – à défaut de pouvoir les garantir – le respect d'une éthique en matière de stratégie-réseau d'intelligence économique.

1. Aucun professionnel de l'intelligence économique ne devrait être embauché sans que sa sensibilité éthique, tout autant que ses compétences techniques, ait été éprouvée à l'une des phases du recrutement.

2. Une formation à l'intelligence économique doit comporter un enseignement juridique et éthique dans lequel la distinction entre éthique utilitariste et éthique formaliste est clarifiée. Des mises en situations sur des cas impliquant une forte implication morale sont à proposer, ceci incluant des situations de recours aux réseaux pour des activités de recherche d'information, d'action collective...
3. S'agissant d'un réseau d'intelligence économique, une vigilance forte doit être apportée au choix de son animateur car, au delà de sa position hiérarchique, de son charisme personnel, de ses compétences et de son implication (Marcon & Moinet 2006), son exigence éthique est une variable de première importance.
4. Toute entreprise qui emploie un chargé d'intelligence économique, quel que soit le nom qu'elle lui donne, doit établir un code d'éthique s'appliquant à sa fonction et chercher les moyens les plus appropriés de contrôler le respect de ce code.

Dans un contexte où les banques ont été clouées au pilori par les médias, et en partie par les hommes politiques, pour n'avoir pas respecté et fait respecter des règles de prudence et ne pas avoir agi à l'égard de leurs clients avec une éthique qui leur aurait évité de perdre leur capital, l'enjeu de l'éthique en matière de stratégies-réseaux visant à trouver des informations, mener des actions d'influence, de contre-information, de guerre économique est crucial. Le risque se situe autant au niveau de la responsabilité sociale de l'entreprise que de la responsabilité individuelle du praticien et de la réputation de toute une profession.

## **Bibliographie.**

AMABILE S., " Contribution à l'ingénierie de l'organisation : De la veille stratégique à l'attention organisationnelle. Illustration : le réseau d'attention des mutuelles niortaises ", *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université d'Aix-Marseille III, Faculté d'Économie Appliquée, GRASCE, 1997

AUDET J., La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaison inter-sites, Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2001, 25 p.

BESSON B. et POSSIN JC, Du renseignement à l'intelligence économique, Editions Dunod, Paris, 1996

- BESSON B. & POSSIN J.C., *Les réseaux. Méthodologie*, Regards sur l'ie, n° 8, mars-avril 2005, pp. 8-12
- CHOLLET B., Rôle du réseau personnel de l'ingénieur en R&D. Le cas du secteur des micro et nanotechnologies, Thèse de doctorat, 2005
- COOPER A., FOLTA T., WOO C. (1995), *Entrepreneurial information search*, Journal of Business Venturing, 10, 107-120.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Collection Points, Editions du Seuil, Paris, 1977
- DAFT R.L., WEICK K.E., *Toward a Model of Organizations as Interpretative Systems*, Academy of Management Review, n°9, 1984
- DUKERICH J.M., NICOLS N.M., ELM D.R., VOLLRAT D.A., *Moral reasoning in groups : leaders make a difference*, Human Relations, 43, pp. 473-493
- DUMOULIN R. & LECOQ X., *Réseau interorganisationnel : pour un changement de paradigme. Contribution à une analyse multi-niveaux en sciences de gestion*, AIMS 2000, Montpellier, 20 p.
- GARETTE Bernard, *Actifs spécifiques et coopération : une analyse des stratégies d'alliance*, Revue d'Economie Industrielle, n° 50, 1989, p. 15 à 31
- GRANOVETTER M., *The strength of weak ties*, American Journal of Sociology, 78, 6, p.1360-1380, 1973
- GROSSETTI M., BES M.P., *Les effets de la proximité spatiale dans les relations entre organisations : encastrements et découplages*, Communication pour les 3ème journées de la Proximité, Centre d'étude des rationalités et des savoirs – Université Toulouse-le-Mirail, 2001
- HANSEN E.L., *Entrepreneurial network and new organization growth*, Entrepreneurship, Theory and Practicen vol 19, n° 4, p. 7-19
- JARILLO J.C., *On strategic networks*, Strategic Management Journal, 1988, vol 9, pp. 31-41
- JONES, T. M. 1991. *Ethical decision making by individuals in organizations : An issue-contingent model*. Academy of Management Review, 16:366-395.
- LARRIVE S., *Les réalités de l'intelligence économique en PME*, thèse de doctorat, Toulon, 2002
- LIN Nan, *Les ressources sociales. Une théorie du capital social*, Revue Française de Sociologie XXXVI, 1995, pp. 685-704
- MARCON C., *Intelligence économique : l'environnement pertinent comme variable stratégique*, Thèse de doctorat en sciences économiques, 1998

MARCON C. *Réseaux du personnel et management : la difficile appropriation*, Humanisme et entreprise, n° spécial « Les relations interpersonnelles dans les organisations : problème ou ressource ? », octobre 2006, pp. 113-128

MARCON C., Analyse de réseaux en intelligence économique. Eléments pour une approche méthodologique, Marketing et Communication. Revue Internationale des Sciences Commerciales, n° 4, décembre 2007, pp. 110-134

MARCON C, MOINET N., La stratégie-réseau, Editions ZéroHeure, Paris, 2000

MARCON C, MOINET N., Validity of Information, Quality of Information and more : the Benefits and Limits of a Network-Strategy for SME, 17ème International CODATA Conference, Data and Information for the Coming Knowledge Millenium / 15-19 octobre 2000 - Baveno (Italie),

MARCON C., MOINET N., Développez et activez vos réseaux relationnels, Editions Dunod, Collection Efficacité professionnelle, Paris, 2007

MARTINET B. et RIBAUT JM, La veille technologique, concurrentielle et commerciale, Editions d'Organisation, Paris, 1989

MARTRE H, Intelligence économique et stratégie des entreprises, Rapport du groupe de travail du Commissariat Général du Plan, La Documentation française.

MASSE G., MARCON C., MOINET N., « Les fondements de l'intelligence économique : réseaux et jeux d'influence », *Market et Communication, Revue Internationale des Sciences Sociales.*, n° 3, pp. 84 -103, 2006

MASSE G. & THIBAUT F., Intelligence économique : Un guide pour une économie de l'intelligence. De Boeck Université, Collection Balises, 2001

MAURICE M., *Questions à la méthode de l'analyse stratégique à partir de l'analyse sociétale*, in L'analyse stratégique. Sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels, F. PAVE, dir., Editions du Seuil, Paris, 1994

MESSONIER R., NTIC et processus de décision dans les réseaux de PME-PMI, Etudes et documents Série Recherche, Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, décembre 1999, 30 p.

ORILLARD Magali, Stratégies de groupes et coordination des activités économiques, Revue d'Economie Politique 105(1), janv. 1995, p. 190 et 191

OSTGAARD A. & BIRLEY S., *New venture growth and personal network*, Journal of Business Research, vol 36, p. 37-50

PINEDA R.C., LERNER L.D., MILLER M.C., STANLEY J.P., “ An investigation of factors affecting the information-search activities of small business managers ”, *Journal of Small Business Management*, Jan 1998, Vol. 36, Issue 1.

PRESCOTT J. E., *The Evolution of Competitive Intelligence. Designing a process for action*, Proposal Management, printemps 1999, p. 37-52

REST, J. R., *Moral development: advances in research and theory*. New York, Praeger, 1986

SCHMINKE, M., WELLS, D., PEYREFITTE, J., & SEBORA, T. C., *Leadership and ethics in work groups: A longitudinal assessment*, *Group and Organization Management*, 2002, 27, p. 272-293.

SIMON Herbert A., *Rational Decision Making in Business Organizations*, *American Economic Review*, vol. 69, n° 2, septembre 1979, p. 493 à 513

TREVINO L.K., WEAVER G.R., REYNOLDS S.J., *Behavioral Ethics in Organizations : a review*, *Journal of Management*, 2006,

VIDAL P., & LESZCZYNSKA D, *Les PME face à la nouvelle révolution informationnelle : Information ? Attention ! Intelligence...*, 8<sup>e</sup> colloque de AIM, Grenoble 2003

WEAVER, G. R., & TREVINO, L. K., *Compliance and values oriented ethics programs: Influences on employees' attitudes and behavior*. *Business Ethics Quarterly*, 9, 1999, p. 315-337.

WEBER, J., & WASIELESKI, D. *Investigating influences on managers' moral reasoning. The impact of context, personal, and organizational factors*. *Business and Society*, 2001, 40(1), P.79-111.

ZARTARIAN M., *La force des réseaux*, *Veille Magazine*, n° 24, mai 1999, pp.