



HAL
open science

Intelligence économique et développement durable : Quatre scénarios pour un partage d'intelligence

Christian Marcon, Philippe Schafer

► To cite this version:

Christian Marcon, Philippe Schafer. Intelligence économique et développement durable : Quatre scénarios pour un partage d'intelligence. *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, 2017, Intelligence économique et développement durable, 9 (1/2017), p. 22 à 36. hal-02148619

HAL Id: hal-02148619

<https://hal.science/hal-02148619>

Submitted on 5 Jun 2019

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.

Intelligence économique et développement durable :

Quatre scénarios pour un partage d'intelligence

Christian Marcon, *professeur des universités en sciences de l'information et la communication, IAE – Université de Poitiers*

Philippe Schäfer, *professeur associé en sciences de gestion, Groupe Sup de Co La Rochelle*

Résumé : L'intelligence économique et le développement durable sont des concepts et des praxis dont les relations faibles s'expliquent par des origines et des histoires très différentes. L'article illustre la mise en tension qui s'opère entre ces deux domaines à partir de l'exemple de la norme ISO 260000 puis propose une matrice d'analyse des évolutions possibles des rapports entre ces domaines, conduisant à la formulation de quatre scénarios.

Mots clés : intelligence économique ; norme ; développement durable ; scénario ; matrice

Abstract : This paper argues that the weak relations between Competitive Intelligence and Sustainable Development may be explained by substantial differences of origins and histories. We give an example of the complex relations between these two fields of praxis using the ISO26000 main assumptions. At last, we suggest four possible scenarios of the evolution of the relation between CI and sustainable development.

Key words : competitive intelligence ; sustainable development ; scenario, matrix

Aborder conjointement les notions d'intelligence économique et de développement durable n'est pas « naturel ». Dans aucune discipline et très peu dans les pratiques détectables. Tout montre que ces deux mondes sociaux et économiques vivent éloignés l'un de l'autre, sans doute autant par méconnaissance que par volonté consciente. Simplement, les professionnels de l'intelligence économique n'ont habituellement pas de compétences particulières en matière de développement durable et sans doute y voient-ils, pour certains, plus un handicap concurrentiel

à brève échéance, une source de risques, une lecture naïve des rapports économiques, un « machin » au sens gaullien du terme. Parallèlement, il est probable que les tenants du développement durable voient dans l'intelligence économique un instrument au service d'entreprises mal disposées à faire évoluer des pratiques rentables et commercialement agressives, épuisantes pour les ressources de notre planète et de nos sociétés.

Un tel constat, peu réjouissant, nous incite fortement à essayer de détecter, au-delà d'une lecture immédiate, factuelle, des rapports entre les deux courants, la possibilité d'interactions, de rencontres, d'appriivoisement et, si possible, d'échanges constructifs.

Pour penser ces interactions, leur nature, leur existence, leur absence voire leur impossibilité, nous prendrons d'abord le temps de comprendre ces deux concepts aux liens apparemment faibles (1), avant de montrer en quoi leurs origines et leurs histoires diffèrent – ce qui ne simplifie pas la rencontre (2). Nous montrerons dans un troisième temps la mise en tension des relations entre intelligence économique et développement durable autour de la notion, centrale, de responsabilité sociétale. (3). Enfin, nous proposerons quatre scénarios possibles d'évolution du rapport entre deux univers professionnels à l'intelligence potentiellement partageable. (4)

1. Les *liens faibles* de l'intelligence économique et du développement durable

Le développement durable est défini par le rapport Brundtland comme étant « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* »¹. Les notions de besoin (des êtres humains, notamment ceux des plus démunis) et de capacité (des ressources de la Terre et celle de nos techniques) composent les bases de ce concept. Le développement durable est souvent représenté par l'intersection commune de trois sphères composées par l'environnement, le social et l'économie. Si la conceptualisation du développement durable apparaît intelligible selon les formes de cette représentation, son application dans les entreprises demeure moins évidente, tant la sphère économique régit leurs décisions et leurs actions.

¹ World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, Oxford University Press, 1987, p. 43

A la différence du développement durable, l'intelligence économique ne fait pas l'objet d'une définition consensuelle², mais la définition proposée par le Rapport Martre en 1994 (REF) a fait date et sert de référence pour le monde de l'entreprise. Longue et complexe, souvent réduite à son premier paragraphe, elle présente 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 décideurs 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.* »³ Alors que le développement durable a suggéré, dès la création du concept, de rechercher dans une perspective à long terme un équilibre dans l'exploitation des ressources de la planète pour permettre un avenir à nos sociétés humaines, l'intelligence économique a d'abord visé la performance à court ou moyen terme de l'entreprise, une performance *privée*. Le seul patrimoine qu'il convient de préserver, parce qu'il est un actif productif, est celui de l'entreprise.

Cela ne signifie pas que les acteurs et penseurs de l'intelligence économique ont ignoré les autres niveaux d'analyse. Dès 1992, Christian Harbulot⁴ avait suggéré qu'une coopération inter-états accompagnée d'échanges d'informations pourrait constituer une forme d'intelligence économique européenne et qu'une échelle essentielle de l'analyse était l'intelligence économique nationale.⁵ Au début des années 2000, la notion d'intelligence économique territoriale (ou d'intelligence territoriale selon les auteurs) a véritablement émergé, étendant la réflexion au niveau de territoires principalement régionaux ou définis en termes de pôles de compétitivité (2004).

Le Rapport Carayon⁶, pour la première fois en 2003, a associé dans son titre même l'intelligence économique à la cohésion sociale, semblant marquer par là un changement de regard sur les missions de l'intelligence économique : « Quel visage aura la France dans dix ou vingt ans ? Que souhaitons-nous transmettre à nos enfants ? » interrogeait l'auteur. Mais point de confusion : c'est bien de stratégie industrielle, d'influence nationale, de protection du

² Christian Marcon, La recherche française en intelligence économique. Bilan et perspectives, Editions L'Harmattan, pp. 63-69

³ Intelligence économique et stratégie des entreprises, Rapport du Commissariat Général du Plan, présidé par Henri Martre, 1994, p. 12

⁴ Christian Harbulot (1992), *La machine de guerre économique*, Editions Economica, 178 p.

⁵ Maud Pélissier, Etude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale : l'intelligence territoriale comme simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire ? *Revue Internationale d'Intelligence Economique*, 2009/2, p. 291-303

⁶ Bernard Carayon, *Intelligence économique, compétitivité et cohésion des territoires*, 2003, 173 p.

patrimoine intellectuel français qu'il s'agissait : « *De l'intelligence économique nous pouvons attendre la protection de notre patrimoine scientifique et industriel, des gains de compétitivité et des parts de marché, une influence renouvelée dans le monde auprès notamment de tous ceux qui ne peuvent se résoudre à dépendre d'un fournisseur exclusif, mais aussi, dans les organisations internationales, auprès de ceux qui pourraient se désoler du contournement ou du refus des règles du droit international : hier celles de Kyoto, aujourd'hui celles de l'ONU, et demain, plus qu'hier peut-être, celles de l'OMC.* »⁷

Voilà donc deux concepts qu'*a priori* tout sépare. A tel point qu'ils semblent ne pas se tutoyer. On ne les rencontre pas ensemble. Ils sont très peu associés. Il faut une Claude Revel, alors directrice du centre Global Intelligence and Influence de Skema Business School, en 2011, pour oser, dans Le Monde, soutenir la nécessité pour l'intelligence économique de se penser en lien avec le développement durable : « *L'IE partage beaucoup de caractéristiques avec le développement durable (DD) : d'abord elle doit être durable précisément, donc responsable, car la technique du "coup" peut fonctionner une fois ou deux, mais sans suivi et sans éthique, la perte de crédibilité est vite là. Nos stratégies sont aujourd'hui observées par de nombreux acteurs : organisations internationales, ONG, syndicats internationaux, think tank , etc. L'IE reposant aussi sur la gestion des réseaux, il est clair que leur maîtrise inattaquable sera essentielle. Pour être proactif et influencer professionnellement son environnement, par exemple pour participer à l'élaboration des règles, normes, standards...qui nous régissent, il faut être crédible. Egaleme nt, les deux démarches d'IE et de DD sont transversales. En interne, elles demandent pour réussir une forte volonté "du chef" en même temps qu'un travail en réseau qui parfois gêne les hiérarchies en place. A l'extérieur, la recherche d'un monde durable implique de fonctionner sur un mélange de coopération et de compétition, le seul prisme de l'affrontement étant inopérant en situation d'interdépendance.* »

Du côté des professionnels, peu de choses. Un cabinet qui se présente comme « cabinet d'intelligence économique en développement durable », mais donne assez peu à comprendre en quoi il adopte une démarche d'intelligence économique.

Le rapprochement est-il réellement impensable ? Sans doute pas, et Claude Revel a ouvert des pistes de réflexion. Autorisons-nous donc à soutenir qu'entre les deux domaines les liens sont *faibles*, au sens « granovetterien » du terme. Ce qui signifie – et c'est bien ainsi que Granovetter

⁷ idem, p. 11

présente les liens faibles⁸ - qu'ils sont des liens d'ouverture, et donc potentiellement enrichissants.

2. Deux processus d'émergence ; deux univers apparemment étrangers

L'intelligence économique, à sa création, est née par emprunts. Progressivement. Au fil de l'entrée dans son domaine de professionnels et de chercheurs de différentes disciplines. Ces emprunts sont multiples :

- À la sphère militaire pour qui l'intelligence consiste à obtenir des informations fiables par l'intermédiaire d'une organisation en réseau. D'une manière ou d'une autre, la logique militaire a donné naissance une lecture en termes de guerre économique des relations entre les acteurs ;
- Aux sciences de gestion, la gouvernance, le management stratégique, les facteurs clés de décision, la flexibilité, la dynamique concurrentielle, les réseaux relationnels, partenariats et théorie des parties prenantes... ;
- Aux sciences de l'information et la communication, les notions d'information, de bruit, de veille, de gestion des connaissances, de surveillance, de traitement automatisé des données... ;
- Aux sciences économiques, des notions telles que l'asymétrie d'information, la théorie de la collusion, la théorie des choix rationnels, la théorie des jeux...

Depuis quelques années, l'intelligence économique s'enrichit des apports des *data sciences* qui permettent l'extraction, le traitement statistique, la visualisation de données abondantes disponibles sur Internet.

A partir de cette *praxis* et en s'appuyant sur le travail des chercheurs, les tenants de l'intelligence économique ont constitué une discipline, qui ne se contente plus d'ingérer et de digérer habilement des emprunts mais produit ses propres concepts, connaissances, modèles, théories... Un champ large, à la recherche d'une performance « lucide », « réaliste » dans un contexte d'affrontement économique et de *struggle for life* entrepreneurial où la réussite à court terme est la condition de la survie. L'économiste John Maynard Keynes à qui l'on demandait « Pourquoi ne travaillez-vous que sur le court terme ? » répondit : « Parce que dans

⁸ Granovetter Mark. S, (1973) The strength of weak ties, *American Journal of sociology*, pp. 1360-1380

le long terme nous sommes tous morts. » L'intelligence économique travaille, nous semble-t-il, prioritairement pour le court terme.

Le développement durable, pour sa part, est né sous l'égide de l'ONU à l'occasion de deux principaux événements. Tout d'abord à l'occasion du rapport Brundtland « *Our Common Future* », rédigé par la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED) en 1987. Même si des travaux précédents existaient, ce rapport pose clairement les limites de notre modèle de développement en insistant sur les inégalités, les préoccupations environnementales et les défis économiques pour conduire le changement et modifier notre acception de la croissance ; la croissance ne contribuant pas nécessairement au développement humain. Ensuite en 1992, lors du Sommet de la Terre, avec la déclaration de Rio qui fournit des principes d'action et des recommandations contenus dans un programme d'Action 21 pour parvenir à gérer durablement la planète au XXI^e siècle. Le Sommet de la Terre a également produit trois conventions : la Convention sur la Diversité Biologique (CDB)⁹, la Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques¹⁰ (CCNUCC) et la Convention des Nations unies sur la lutte contre la désertification¹¹(CLD).

L'application des principes et recommandations d'un développement durable aux organisations se traduit dans l'acronyme RSE. Il s'agit de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), un concept antérieur au développement durable, qui intègre également une composante éthique dans les affaires (*Business Ethics*).

L'ISO 26000¹², une norme internationale publiée le 1 novembre 2010, est venue depuis énoncée « *des lignes directrices de responsabilité sociétale* » à vocation universelle sous la forme de sept principes et sept thèmes appelés *questions centrales*. La responsabilité sociétale est alors définie comme étant la « *responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* » (NF ISO 26000, 2010, p. 4). Ces principes et questions centrales

⁹ <https://www.cbd.int/doc/legal/cbd-fr.pdf>

¹⁰ <http://unfccc.int/resource/docs/convkp/convfr.pdf>

¹¹ http://www.un.org/fr/events/désertification_decade/convention.shtml

¹² Pour un aperçu de la norme : <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:fr>

« constituent les bases de la mise en œuvre opérationnelle de la responsabilité sociétale d'une organisation et de sa contribution au développement durable » (NF ISO 26000, 2010, p. 11).

La reconnaissance de la norme ISO 26000 tient à la multiplicité de parties prenantes de plus de 90 pays ayant participé à sa création, et à la mobilisation de plus de 40 organisations internationales et régionales, dont l'ONU et l'OIT. Les sept principes sont : la redevabilité (ou l'obligation de rendre des comptes), la transparence, le comportement éthique, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes, le respect du principe de légalité, la prise en compte des normes internationales de comportement, le respect des droits de l'Homme.

Puisque l'ISO 26000 dessine par ces lignes directrices une voie empruntable pouvant contribuer à rendre les entreprises plus responsables en contribuant au développement durable nous allons les mobiliser pour poursuivre notre réflexion sur les rapports entre intelligence économique et développement durable.

3. Une mise en tension autour de la responsabilité sociétale

Les sept principes de la norme ISO26000 permettent une première mise en tension des rapports entre l'intelligence économique et le développement durable.

3.1. La **redevabilité**. La redevabilité (« reddition » dans l'ancienne version de la norme) représente le premier principe de responsabilité sociétale, traduit de l'anglais « *accountability* ». La redevabilité demande à une organisation de rendre compte de ses décisions et activités auprès de la société et d'en assumer leurs conséquences, c'est-à-dire leurs impacts vis-à-vis des parties prenantes. Le principe permet à une entreprise de réfléchir et donc de prendre conscience des impacts positifs et négatifs sur elle-même et la société. La France a d'ailleurs pris de l'avance en imposant, depuis la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques¹³ (NRE) et la loi Grenelle 2¹⁴, un *reporting* extra-financier aux entreprises de plus de 500 salariés. Il s'agit d'une obligation de fournir des informations sociales, environnementales et de bonne gouvernance dans leur rapport de gestion. L'apport de ces éléments tentent à inscrire l'entreprise dans une performance globale, dépassant la seule performance économique.

L'intelligence économique refuse ce genre d'astreinte. Au contraire, les entreprises se plaignent de devoir publier des comptes annuels, ce qu'elles considèrent comme le dévoilement d'éléments stratégiques dont leurs concurrents peuvent s'emparer. Qu'un rapport annuel soit

¹³ <http://www.assemblee-nationale.fr/11/dossiers/regul.asp>

¹⁴ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000022470434>

produit, incluant une section chargée de rendre publics les efforts faits en matière de développement durable, n'est pas la même chose. Ce rapport est une mise en communication d'éléments sélectionnés pour rendre compte et mettre en valeur. Il est donc filtré pour ne pas laisser passer des éléments stratégiques autres que ceux qu'il n'est plus possible de masquer. La tendance est plutôt à souhaiter le renforcement du « secret des affaires »¹⁵ car la publication d'information peut être source de vulnérabilité. La définition même de l'intelligence économique donnée par le Commissariat Général du Plan rappelait la nécessité de prendre « *toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise.* »

3.2. La **transparence** nécessite de rendre accessible et disponible au public des informations afin d'assurer une communication claire, juste, opportune, honnête et complète. Le principe de la transparence recommande que la diffusion d'informations se réfère à un degré « *raisonnable et suffisant* » et ne requiert donc pas de rendre publiques des « *informations exclusives* » (NF ISO 26000, 2010, p. 13).

L'intelligence économique conçoit l'information comme une source de meilleure décision quand elle est prise aux autres, et une matière à protéger pour chaque entreprise. L'articulation veille / protection du patrimoine informationnel est donc un fondement de l'intelligence économique sur laquelle celle-ci ne peut pas envisager de revenir, sauf à se neutraliser. La transparence demandée par la RSE pose un problème de fond aux professionnels de l'intelligence économique. Elle ne se fera que contrainte et, dans la mesure où il n'est pas envisageable qu'au niveau mondial (seule échelle qui compte pour une analyse de la concurrence aujourd'hui) une règle unique, acceptée et mise en œuvre par tous soit mise en place, le principe de transparence ne peut être que l'objet d'un rejet ou de pratiques de contournement. L'une des craintes des entreprises, souvent fondée du point de vue de l'intelligence économique, est l'existence de dispositions astreignantes locales, européennes par exemple, créant une asymétrie d'information au profit des concurrents localisés hors Europe et une distorsion des règles de concurrence internationale¹⁶. Les négociations au sein de l'Organisation Mondiale du Commerce ont fait la preuve de la complexité des manœuvres, de l'hétérogénéité des dispositifs et des détournements de textes pratiqués par certains états. Pour

¹⁵ Vaudano M. & Damgé M, Ce qu'il faut savoir de la directive sur le secret des affaires, *Le Monde*, 19 avril 2016

¹⁶ <http://www.fondation-prometheus.org/wsite/publications/newsletter/distorsions-de-concurrence-dans-le2%80%99agriculture/>

un professionnel de l'intelligence économique, la transparence est une lubie irréaliste et les logiques d'influence sont partout.¹⁷

3.3. Une organisation doit favoriser l'adoption d'un **comportement éthique**, qui représente un comportement actif fondé sur les valeurs d'honnêteté, d'équité et d'intégrité. Elle doit également encourager et promouvoir dans sa sphère d'influence le respect de principes éthiques.

En France, la Fédération des Professionnels de l'intelligence économique (FéPIE – 2006/2010) créée dans le sillage du rapport Carayon, avait établi une charte déontologie pour les professionnels afin de préciser ce qu'éthique voulait dire en ce domaine :

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.

A la même époque, le Synapi (Syndicat National des Professionnels de l'Information) écrivait dans son article 2 : « *Les Prestataires et Conseils s'engagent à intervenir exclusivement dans le cadre de mission 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.* ». Du côté de SCIP Etats-Unis, les mêmes règles étaient posées. Ainsi, la charte SCIP stipulait que le professionnel de l'intelligence économique « *s'efforce continuellement de renforcer la reconnaissance et le respect de la profession ; se conforme aux lois nationales et internationales.* » Le Synfie (Syndicat Français de l'Intelligence Economique) qui a pris la succession de la FéPIE continue d'affirmer cette ligne éthique.¹⁸

¹⁷ Lopez B., L'aide au développement entre droits, influence et diversité culturelle, *Revue Internationale d'Intelligence Economique*, vol 8 (2/2016), pp. 27-45

¹⁸ <http://www.synfie.fr/charte-d-ethique>

En somme, le professionnel de l'intelligence économique se veut, à sa manière, honnête et intègre, équitable dans ses rapports à ses confrères, mais en reconnaissant son parti pris dans son action au service de son entreprise ou son client. Il reste que le respect de la légalité et de l'éthique est un combat permanent et que le débat entre éthique de fin et éthique de moyen n'est toujours pas tranché et pourra difficilement l'être de façon globale étant donné les enjeux.

3.4. La *reconnaissance des intérêts des parties prenantes* requiert « *qu'une organisation reconnaisse et prenne en considération les intérêts de ses parties prenantes et qu'elle y réponde* » (ISO 26000, p. 14). Ce principe introduit un élargissement des préoccupations de l'entreprise à davantage de paramètres exogènes. Ce qui ne signifie pas que l'entreprise réponde à l'ensemble des attentes des parties prenantes. L'entreprise doit les identifier, dialoguer avec elles. L'objectif est d'aboutir à une influence réciproque.

L'intelligence économique n'a rien à opposer à ce principe fondamentalement, dans la mesure où cette reconnaissance est perçue comme contributive à la performance et, au bout du compte, positive à long terme en ce qu'elle limite les coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1975)¹⁹. Par « parties prenantes », l'intelligence économique entend les acteurs de sa chaîne de valeur²⁰ (fournisseurs et distributeurs) jusqu'à ses clients qu'elle soigne parce qu'ils sont l'avenir de son existence. Cela peut même aller jusqu'à la prise en compte de l'opportunité que peut représenter le travail dans une logique coopérative²¹ avec des concurrents. L'application de la RSE implique d'aller au-delà en agissant dans sa sphère d'influence, ce qui intègre bien d'autres acteurs que ceux de la chaîne de valeur.

Au-delà de cette limite, dans l'affrontement concurrentiel, l'Autre est un adversaire. La théorie des parties prenantes redéfinit quant à elle les rapports inter-organisationnels en s'adossant à une logique partenariale et non d'affrontement.

¹⁹ Pour une entrée synthétique : Saussier S. & Yvrande-Billon A, *Economie des coûts de transaction*, Collection Repères, Editions La découverte, 2007, 128 p.

²⁰ Porter M., *L'avantage concurrentiel*, Dunod, 1985, 647 p.

²¹ Nalebuff B.J., Brandenburger A.M., *Coopetition : competitive and cooperative business strategies for the digital economy*, *Strategy and Leadership*, novembre-décembre 1997, p. 28-35.

3.5. Le **respect du principe de légalité**, qui reconnaît la primauté du droit. Cela implique pour une entreprise de se référer aux lois et règlements en vigueur dans ces relations et activités, et de s’y conformer dans toutes les juridictions où elle opère.

L’intelligence économique se veut respectueuse de la légalité, ce que rappellent toutes les définitions. En France, plusieurs démarches ont été engagées afin de garantir le respect de la loi ; au-delà de cette limite commence le travail des services spéciaux d’état.

3.6. Tout comme la loi, la norme recommande la **prise en compte des normes internationales de comportement** qui trouvent leur application dans des pays où le droit fait défaut. Ces normes internationales de comportement (NIC) désignent les « *attentes vis-à-vis du comportement d'une organisation en matière de responsabilité sociétale, procédant du droit coutumier international, de principes généralement acceptés de droit international, ou d'accords intergouvernementaux universellement ou quasi-universellement reconnus* » (NF ISO 26000, 2010, p. 3). Ce principe trouve son application dans des pays où le droit fait défaut, ou bien pour les entreprises transnationales dans le cadre des rapports entre filiale(s) et siège. Les NIC recouvrent notamment la Déclaration universelle des droits de l'Homme, la Déclaration de Johannesburg sur le développement durable, ainsi que dans d'autres instruments constitutifs du droit internationale.

L’intelligence économique s’intéresse aux normes, aux traités internationaux et au droit de chaque pays, considéré en particulier sous l’angle des marges de manœuvre qu’il autorise. L’existence de pratiques illégales mais tolérées, ou de normes éthiques différentes d’un pays à l’autre est évidemment prise en compte.²²

3.7. Le **respect des droits de l’Homme** passe par leur reconnaissance par les organisations. Il convient de noter l’importance accordée par la norme aux droits de l’Homme, puisqu’elle les pose comme un principe de responsabilité sociétale et une question centrale. Appliqués aux entreprises, les droits de l’Homme confirment bien la place de l’Homme comme un sujet de droit et non comme un bien ou une marchandise : « *L’homme n’est pas un capital : il dispose*

²² Voir sur ce sujet l’interview de Christian Harbulot dans ce même numéro.

d'un capital. [...] L'humain n'a pas une valeur, il n'est pas une valeur, ce serait un abus de langage ; il crée de la valeur »²³.

Les discours de l'intelligence économique ne s'expriment pas sur ce point – comme sur d'autres d'ailleurs. Aucune charte n'en fait un principe ; aucun texte n'en rejette les fondements. Simplement, nous restons dans le non-dit. Soit que l'intelligence économique n'a rien à dire sur ce sujet, soit qu'elle ne sait pas comment l'aborder en gardant à l'esprit que l'intelligence économique est un mode de pensée et une praxis de la performance, de l'intelligence collective, de l'influence, de la protection de l'acteur (économique au point de départ), de l'intégration de l'information dans la prise de décision. Autant de facettes qui peuvent la confronter au respect des droits de l'Homme. D'autant plus que les terrains d'action (les pays) ont souvent une conception politique et juridique assez floue des droits de l'Homme, quoi qu'en dise la Déclaration internationale des droits de l'Homme. On n'est pas toujours dans le mieux disant à ce niveau, et la concurrence conduit à ce que d'aucuns appellent du « réalisme », d'autres du « pragmatisme », certains encore de la *real politics*... En langage imagé, l'expression consacrée est que nous ne visons pas « au pays des Bisounours ».

Il faut reconnaître que la diplomatie économique, menée souvent tambour battant par les présidents des grandes puissances, ne donne pas l'exemple aux entreprises et aux professionnels de l'intelligence économique.

A l'appui de ce cadrage opéré selon les sept principes de RSE consacrés dans la norme ISO 26000, nous allons à présent envisager les points de convergences entre l'intelligence économique et le développement durable.

4. Intelligence économique et développement durable : scénarios contrastés pour un partage d'intelligence partageable

Les trois premiers points de cette note de réflexion ont montré dans quelle mesure l'intelligence économique et le développement durable ont connu des processus d'émergence singuliers, des histoires différentes qu'il s'agisse de leur origine, de leur évolution ou de leur étendue et semblent ne pouvoir s'appivoiser que de manière complexe. Aussi la tentation pourrait-elle

²³ Cade, Isabelle, La mesure du capital humain : comment évaluer un oxymore ? Du risque épistémologique à l'idéologie de la certification, *Question(s) de management* vol. 5, n° 1, 2014, pp. 11-32

être forte de tracer pour ces deux courants de pensée de l'action économique des perspectives d'évolution parallèles, durablement séparées. *A contrario*, nous pourrions faire œuvre d'engagement quasiment militant en soutenant la nécessité absolue pour ces deux univers de se rapprocher et d'œuvrer ensemble. La réalité est que personne ne peut soutenir sérieusement ce que seront les rapports entre l'intelligence économique et le développement durable dans les cinq à dix ans à venir.

A défaut d'affirmer un devenir, il nous semble pertinent de décrire quatre scénarios plausibles. Ces scénarios reposent sur des hypothèses d'évolution relatives aux deux courants.

Hypothèse 1. L'intelligence économique d'entreprise, et son pendant l'intelligence territoriale, finissent par diffuser largement, sous cette appellation ou sous une autre, explicitement ou implicitement par capillarité dans les différentes fonctions de l'entreprise. En somme, l'action économique est imprégnée d'intelligence économique.

Hypothèse 2. L'intelligence économique et l'intelligence territoriale restent relativement marginales comme elles le sont aujourd'hui. Soutenues par des chercheurs et un discours public favorable, mais mal appréhendées par des entreprises plus focalisées sur le *big data* et les variables classiques de l'économie libérale pour les unes, par des collectivités locales qui ne parviennent pas à créer une culture favorable à la co-élaboration de leur stratégie avec les acteurs privés, pour les autres. La place de l'intelligence économique, dans cette configuration, reste réduite, voire régresse.

Hypothèse 3. Les pratiques de développement durable se généralisent, portées par un volontarisme des pouvoirs publics nationaux et régionaux qui y voient un chemin d'avenir pour la collectivité nationale, par des entreprises qui adhèrent aux pratiques autant par conviction que par réceptivité aux attentes de plus en plus massives de la population-cliente, et par la majorité des citoyens. Les préceptes du développement durable se diffusent et sont appropriés dans toutes les fonctions. Ils deviennent des standards et servent de marqueur de légitimité.

Hypothèse 4. Les pratiques de développement durable régressent pour diverses raisons : d'autres préoccupations prennent le dessus ; les entreprises qui ont fait le choix du développement durable ont perdu la compétition face à une concurrence agressive, dissuadant les nouveaux entrants potentiels de se lancer. Si cette hypothèse semble, pour l'instant, la moins

probable et la plus pessimiste, l'actualité internationale montre qu'elle n'est pas à évacuer²⁴ ; d'autant que l'éthique semble s'imposer dans la sphère politique et économique.

Le rapprochement de ces hypothèses dans la matrice suivante donne une lecture des évolutions possibles du rapport entre l'intelligence économique et le développement durable.

Figure 1. Intelligence économique et développement durable : quatre scénarios prospectifs (Marcon et Schäfer, 2017)

| | Place de l'intelligence économique dans les entreprises et les territoires | |
|------------|---|---|
| | Diffusion | Régression |
| Diffusion | <p>Hypothèse 1. L'intelligence économique diffuse dans les entreprises et les territoires</p> <p>Hypothèse 3. Les pratiques de développement durable se généralisent</p> <p>Scénario 1. L'IMPRÉGNATION RECIPROQUE</p> | <p>Hypothèse 2. L'intelligence économique régresse dans les entreprises et les territoires</p> <p>Hypothèse 3. Les pratiques de développement durable se généralisent</p> <p>Scénario 2. L'INSTRUMENTALISATION DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE PAR LE DEVELOPPEMET DURABLE</p> |
| Régression | <p>Hypothèse 1. L'intelligence économique diffuse dans les entreprises et les territoires</p> <p>Hypothèse 4. Les pratiques de développement durable se réduisent.</p> <p>Scénario 3. L'IGNORANCE RÉCIPROQUE</p> | <p>Hypothèse 2. L'intelligence économique régresse dans les entreprises et les territoires</p> <p>Hypothèse 4. Les pratiques de développement durable se réduisent.</p> <p>Scénario 4. LE DOUBLE EFFACEMENT</p> |

Scénario 1. L'intelligence économique diffuse dans les entreprises et les territoires alors même que les pratiques associées au développement durable se répandent. Nous estimons probable *l'imprégnation réciproque* des deux logiques. Une pensée managériale et stratégique appuyée sur les principes du développement durable ne fera pas l'économie de la concurrence, voire d'une concurrence sévère. Les outils de l'intelligence économique seront alors nécessaires mais, au-delà des outils, les notions d'intelligence collective, de knowledge management, d'influence, de protection des savoir-faire trouveront leur pleine utilité. L'entreprise, et les territoires, aux contacts des parties prenantes, chercheront à développer une activité respectueuse des piliers du développement durable tout en faisant de ce respect un atout concurrentiel et en n'oubliant pas la conflictualité inhérente au monde économique.

Scénario 2. Alors que l'impératif de pratiques économiques fondées sur le développement durable s'impose, la culture de l'intelligence économique ne diffuse pas, ni dans les entreprises,

²⁴ Voir dans ce même numéro l'interview de Christian Harbulot

ni dans les territoires. Elle reste le lot d'un petit nombre de praticiens et de consultants qui ne parviennent pas à convaincre de la nécessité d'une transformation de la pensée stratégique et d'une appropriation de l'intelligence économique par le plus grand nombre d'acteurs privés et les collectivités publiques. Cette hypothèse est tout à fait plausible, si l'on en juge par les difficultés que rencontre l'intelligence économique à sortir du milieu assez restreint des entreprises fortement exposées (haute technologie, armement, concurrence internationale...) et sa difficulté à trouver une place stable et performante dans la structure de l'Etat et les collectivités locales. Dans ces conditions, la pensée stratégique et les pratiques managériales profondément imprégnées des préceptes du développement durable risquent fort de ne voir dans l'intelligence économique, au mieux, qu'une réserve d'outils et de méthodes. Le développement durable devient un élément central des préoccupations stratégiques des entreprises capable de régénérer la gouvernance des entreprises et le management stratégique²⁵.

En somme, l'intelligence économique ne sera qu'un instrument, parmi d'autres, de la chaîne de valeur d'une entreprise responsable, insérée dans une société durable.

Scénario 3. Ce troisième scénario se caractérise par la diffusion large, triomphante pourrait-on dire, de la logique d'intelligence économique dans les entreprises et les territoires alors que le discours et les actions en faveur du développement durable tendent à se réduire. Si la concurrence s'exacerbe, si l'impératif de rentabilité à court terme reste une variable clé de l'investissement, si un discours de la croissance à tout prix revient en force sur fond de volonté de réduire le chômage, si l'influence des multinationales réussit à peser suffisamment sur les décisions des autorités publiques, il n'est pas impossible que le besoin d'une croissance plus durable soit remis à plus tard. C'est actuellement le pari de l'administration Trump. Ce pourrait être le pari de nombreux pays en développement pour qui le respect des préceptes du développement durable, horizon estimable à long terme, ne pourraient pas être une solution aux contraintes du présent. Rien ne garantit que l'Europe elle-même échappera à cet enlèvement dans cette vieille économie. Dans ce contexte, l'intelligence économique, soutien d'une concurrence lisible au prisme de la guerre économique, aurait toute l'attention des entreprises. Elle pourrait se permettre, en exagérant à peine, d'ignorer les tenants du développement durable, lesquels à leur tour, voyant en l'intelligence économique un procédé au service d'une logique in-soutenable, ne manqueraient pas de l'ignorer, ou de la dénigrer activement.

²⁵ Martinet Alain-Charles et Marielle Payaud, Le développement durable, vecteur et produit d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique : un cadre théorique intégrateur, *Management International*, 2008, Winter 12, n° 2, pp. 13-25.

Scénario 4. L'intelligence économique, mal présentée, mal accompagnée, mal portée par ses praticiens, consultants, formateurs, diplômés, ne parvient pas à s'imposer. Elle reste, comme dans le scénario 2, et pour les mêmes raisons, marginale. Parallèlement, la mécanique du passage à une économie de développement durable ne s'enclenche pas, pour les raisons décrites dans le scénario 3. Nous assisterions au double effacement de ces courants de pensée et d'action. Notre pays se priverait à la fois d'une intelligence économique qui lui donne des atouts concurrentiels avec une approche moderne incluant la coopération, et de l'espoir que constitue pour les générations à venir une démarche de développement durable venant en soutien de changements sociétaux auxquels aspire une fraction croissante de notre population. Ce serait littéralement une situation perdant-perdant. La fertilisation croisée échoue. Chaque approche n'apprenant rien de l'autre.

Conclusion

Il ne nous appartient pas, et il nous est par ailleurs impossible, de dire quel scénario est le plus probable. Autorisons-nous à écrire que le plus détestable, dystopique, est le scénario 4 et que les acteurs de l'intelligence économique et du développement durable auraient tout à y perdre et sans doute fort peu de personnes à y gagner.

Les scénarios 2 et 3 marquent la victoire d'un « camp » sur l'autre. Ce sont des scénarios possibles, que la difficulté, exposée ci-dessus et par d'autres auteurs dans ce numéro de la revue, de trouver des passerelles et des points de co-intelligence rend probables. Nous ne dirons pas qu'ils procèdent nécessairement d'une lutte d'influence entre les courants de pensée, ceux-ci s'ignorant sans doute trop actuellement pour qu'un affrontement s'engage ; ils peuvent tout aussi bien émerger de mouvements propres à chaque courant voyant l'un prendre de l'envergure et l'autre stagner.

S'il est un scénario qui paraît qualifiable de gagnant-gagnant, c'est le scénario 1. La montée en puissance de la logique de développement durable semble avoir le vent en poupe, même si le chemin sera malaisé. La diffusion d'une pensée et d'une praxis d'intelligence économique devenant, sinon naturelles, du moins légitimes et courantes est, elle, aujourd'hui moins probable.

L'intelligence économique servirait alors à la transition vers une économie de la durabilité des produits et des services, à une économie plus sociale, contribuerait à créer de la valeur partagée auprès des parties prenantes, montrerait la voie d'un entrepreneuriat citoyen, et agirait en faveur

de la préservation des biens communs. La RSE participerait alors d'un mouvement de *réencastrement de l'entreprise en société*, c'est-à-dire assurerait une transition d'un *business case* et *business and society* vers un *business in society*²⁶.

En somme, une fois encore, c'est à l'intelligence économique de montrer sa capacité de résilience et de rebond, de révéler sa capacité à rayonner, à convaincre, à séduire, par ce qui la marque, au fond : l'intelligence collective.

Bibliographie

- Cade I., 2014, La mesure du capital humain : comment évaluer un oxymore ? Du risque épistémologique à l'idéologie de la certification, *Question(s) de management* vol. 5, n° 1, pp. 11-32
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F., 2015, *L'entreprise dans la société : une question politique*. La Découverte, 128 p.
- Carayon B., 2003, *Intelligence économique, compétitivité et cohésion des territoires*, 173 p.
- Granovetter M. S., 1973, The strength of weak ties, *American Journal of sociology*, pp. 1360-1380
- Harbulot C., 1992, *La machine de guerre économique*, Editions Economica, 178 p.
- Lopez B., 2016, L'aide au développement entre droits, influence et diversité culturelle, *Revue Internationale d'Intelligence Economique*, vol 8 (2/2016), pp. 27-45
- Marcon C., 2014, *La recherche française en intelligence économique. Bilan et perspectives*, Editions L'Harmattan, 260 p.
- Martinet A-C. et Payaud M., 2008, Le développement durable, vecteur et produit d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique : un cadre théorique intégrateur, *Management International*, Winter 12, n° 2, pp. 13-25.
- Martre H., 1994, Intelligence économique et stratégie des entreprises, Rapport du Commissariat Général du Plan, La documentation française, 167 p.
- Nalebuff B.J., Brandenburger A.M., 1997, Coopétition : competitive and cooperative business strategies for the digital economy, *Strategy and Leadership*, novembre-décembre, p. 28-35.

²⁶ Capron Michel et Françoise Quairel-Lanoizelée, *L'entreprise dans la société : une question politique*. La Découverte, 2015.

Pélissier Maud, 2009/2, Etude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale : l'intelligence territoriale comme simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire ? *Revue Internationale d'Intelligence Economique*, p. 291-303

Porter M., L'avantage concurrentiel, Dunod, 1985, 647 p.

Saussier S. & Yvrande-Billon A, 2007, *Economie des coûts de transaction*, Collection Repères, Editions La découverte, 128 p.

Vaudano M. & Damgé M, 2016, Ce qu'il faut savoir de la directive sur le secret des affaires, *Le Monde*, 19 avril 2016

World Commission on Environment and Development, 1987, *Our Common Future*, Oxford University Press, p. 43