



**HAL**  
open science

# Comment les organisations peuvent anticiper les évolutions constantes de l'environnement de l'intelligence économique pour bénéficier de compétences offensives et distinctives sur la scène internationale ?

Raphaël Martin

## ► To cite this version:

Raphaël Martin. Comment les organisations peuvent anticiper les évolutions constantes de l'environnement de l'intelligence économique pour bénéficier de compétences offensives et distinctives sur la scène internationale ?. Sciences de l'Homme et Société. 2023. dumas-04285072v1

**HAL Id: dumas-04285072**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04285072v1>**

Submitted on 14 Nov 2023 (v1), last revised 7 Apr 2024 (v2)

**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.

Copyright



# MÉMOIRE DE RECHERCHE ACADÉMIQUE

**Comment les organisations peuvent anticiper les évolutions constantes de l'environnement de l'intelligence économique pour bénéficier de compétences offensives et distinctives sur la scène internationale ?**

Ce mémoire de recherche académique illustre d'une part les enjeux de gouvernance géopolitique et régaliens ; d'autre part, il permet de comprendre les variables qui impactent les prises décisions économiques, stratégiques et parfois offensives, ordonnées par une entreprise ou un État, en matière d'intelligence économique.

Supervisé par Mr. Arnaud FERAL – Enseignant Chercheur

Écrit par Mr. Raphaël MARTIN – Alternant en Master 2

Année universitaire 2022/2023

Cycle universitaire 2021/2023



*À ma famille, à mes amis,  
pour votre soutien et vos encouragements,  
je vous dédie le fruit de mes 5 années d'étude.*

## Remerciements

Je tiens d'abord à exprimer ma gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la genèse de ma recherche.

Je tiens à remercier plus particulièrement mon tuteur, Mr. Arnaud Féral, Enseignant Chercheur en Économie, pour son accompagnement, sa patience et ses conseils qui ont été un véritable atout dans la structure et l'avancement de ma recherche.

Ma reconnaissance va également à l'ensemble des experts qui ont enrichi cette étude de leur savoir et de leur expérience. Plus précisément, Mr. Alain Juillet, Mr. Philippe Clerc, Mr. Dominique Vergnot, Mr. Alain Biangho et Mr. Artus Huot de Saint-Albin, vos contributions ont été déterminantes pour la qualité et la rigueur de cette recherche. Merci de m'avoir fait bénéficier de votre expertise et de votre passion pour l'intelligence économique.

Je souhaite exprimer ma sincère gratitude à mon beau-père, Mr. Claude Cohen, anesthésiste-réanimateur et écrivain, qui m'a fait l'honneur de consacrer une partie de son temps à la lecture et à la critique de ce travail. Ses précieux conseils ont été pour moi une aide inestimable, et ont grandement contribué à l'amélioration de mon travail.

Enfin, mes pensées se tournent vers mon père et ma mère, grâce à qui, ces cinq dernières années ont été possibles. Pour leur soutien indéfectible, pour l'enseignement de la persévérance et de l'effort et bien plus encore, je leur adresse ma reconnaissance la plus sincère.

Ce mémoire est le produit de toutes ces interactions, ces échanges et ces contributions. Chacun de vous a laissé une empreinte dans ce travail, et pour cela, je vous suis profondément reconnaissant.

## Clause déontologique

*« Je certifie sur l'honneur que le présent mémoire est le fruit d'un travail personnel et que toute référence directe ou indirecte aux travaux de tiers est expressément indiquée. Je demeure seul responsable des analyses et opinions exprimées dans ce document.*

*L'Institut Supérieur de Gestion n'entend y donner aucune approbation ni improbation. »*

## Avant-propos

Le concept de l'intelligence économique, au cœur de nombreuses préoccupations actuelles, a eu pour moi un écho particulier, orientant mes recherches et mes investigations à travers un domaine d'études aussi diversifié qu'il est complexe.

Au cours des dernières décennies, les changements de notre monde ont été aussi profonds que rapides. Les défis pour les citoyens, les entreprises et les gouvernements sont de naviguer dans un flux incessant d'informations, de s'y adapter et d'y répondre de manière efficace. L'intelligence économique, à la croisée des sphères économiques, politiques et technologiques, est devenue une nécessité vitale pour la survie des entreprises et des gouvernements. Elle offre une meilleure compréhension des dynamiques de marché, une vision plus claire des menaces potentielles et des opportunités, et guide l'élaboration de stratégies plus éclairées et pertinentes.

Le domaine d'étude vaste et pluridisciplinaire que constitue l'intelligence économique ne se laisse pas facilement appréhender, aussi la rédaction de ce mémoire n'a pas été une entreprise sans obstacles. Le terrain de recherche est parsemé d'écueils. Leur analyse m'a permis de comprendre la profondeur et l'ampleur de la discipline.

L'aboutissement de ma recherche se présente comme une tentative de combler le fossé entre la théorie académique existante et la pratique. Ma recherche aspire à offrir une approche plus pragmatique de l'intelligence économique, à rendre accessible cette discipline souvent considérée comme élitiste, et à montrer comment, bien appliquée, elle peut contribuer à la prise de décision éclairée.

Enfin, je souhaite insister sur le fait que ce travail n'est qu'une petite contribution à l'océan de connaissances sur l'intelligence économique. Il reste encore beaucoup à découvrir, à comprendre et à appliquer. Cependant, j'espère que cette étude servira de tremplin à d'autres, qu'elle stimulera le dialogue et l'interrogation, et qu'elle encouragera une exploration continue de l'intelligence économique, si cruciale.

Chers Lecteurs, chères Lectrices, bonne lecture.

---

# *Table des matières*

<i>Remerciements</i>	<i>4</i>
<i>Clause déontologique</i>	<i>5</i>
<i>Avant-propos</i>	<i>6</i>
<i>Glossaire</i>	<i>9</i>
<i>Liste des schémas et illustrations</i>	<i>10</i>
<i>1 – Introduction</i>	<i>12</i>
1.1 – Objectif spécifique de recherche	14
<i>2 – Revue de littérature</i>	<i>14</i>
2.1 – Contexte d'intérêt	14
2.2 – Synthèse de la littérature académique	14
Premier axe	15
Deuxième axe	16
Un gap dans la littérature	21
<i>3 – Méthodologie</i>	<i>22</i>
3.1 – Cadre théorique	22
3.2 – Formulation des hypothèses	22
3.3 – Terrain de recherche	24
Proposition d'un modèle de recherche	25
3.4 – Méthodologie de recherche qualitative	27
3.5 – Échantillonnage et participants	27
Présentation des contributeurs	29
3.6 – Collecte des données	30
3.7 – Techniques d'analyse	31
<i>4 – Analyse et résultats</i>	<i>32</i>



---

4.1 – Le patriotisme économique comme concept stratégique d’intelligence économique nationale _____	32
4.2 – Le partage des connaissances et des compétences comme atout stratégique _____	39
4.3 – L’acquisition proactive de l’information comme approche stratégique _____	46
4.4 – Les technologies avancées et l’investissement en matière de formation et de recherche comme leviers à l’intelligence économique _____	53
4.5 – Une approche économique et militaire _____	59
<b>5 – Discussion _____</b>	<b>65</b>
<b>6 – Conclusion générale _____</b>	<b>68</b>
<b>Bibliographie et webographie _____</b>	<b>69</b>
<b>Annexes _____</b>	<b>71</b>
Guide d’entretien semi-directif approfondi _____	71
Tableau des contributeurs potentiels contactés _____	73
Tableau d’analyse du verbatim des experts pour H0 _____	76
Tableau d’analyse du verbatim des experts pour H1 _____	97
Tableau d’analyse du verbatim des experts pour H2 _____	114
Tableau d’analyse du verbatim des experts pour H3 _____	131
Tableau d’analyse du verbatim des experts pour H4 _____	144
Représentation visuelle de la fréquence du verbatim employé par l’expert n°1 _____	160
Représentation visuelle de la fréquence du verbatim employé par l’expert n°2 _____	161
Représentation visuelle de la fréquence du verbatim employé par l’expert n°3 _____	162
Représentation visuelle de la fréquence du verbatim employé par l’expert n°4 _____	163
Représentation visuelle de la fréquence du verbatim employé par l’expert n°5 _____	164
Représentation visuelle de la fréquence du verbatim employé par l’ensemble des experts _____	165
Cartographie des câbles sous-marins _____	166

## Glossaire

Les abréviations et acronymes ci-dessous sont classés par ordre alphabétique et non par ordre d'apparition.

ANVAR : Agence nationale de valorisation de la recherche

BATX : Baidu ; Alibaba ; Tencent ; Xiaomi

BI : Business Intelligence

BNP : Banque française

BPI : Banque Publique d'Investissement

BU : Business Unit

CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie

CEA : Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives

CEN : Comité Européen de Normalisation

CESTA : Centre d'Études de Systèmes et Techniques Avancées

CI : Competitive Intelligence

CICÉ : Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi

CNIE : Conseil National de l'Intelligence Économique

CNRS : Centre national de la recherche scientifique

DGSE : Direction Générale de la Sécurité Extérieure

DPSD : Direction de la Protection et de la Sécurité de la Défense

DSD : Dauphine Stratégie Défense

EFA : European Fund Administration

EGE : École de Guerre Économique

ETI : Entreprise de Taille Intermédiaire

GAFAM : Google ; Apple ; Facebook ; Amazon ; Microsoft

GE : Grande Entreprise

GPT : Generative pre-trained transformer

HEC : École des Hautes Études Commerciales

HSBC : Groupe bancaire britannique

IA : Intelligence Artificielle

IE : Intelligence Économique

IRA : Instituts Régionaux d'Administration

ISG : Institut Supérieur de Gestion

KPI : Key Performance Indicator

MITI : Ministry of International Trade and Industry (Japon)

NCSC : National Cyber Security Centre

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

OIF : Organisation internationale de la francophonie

OMC : Organisation mondiale du commerce

OSINT : Open Source Intelligence

OTAN : Organisation du traité de l'Atlantique nord

PDG : Président Directeur Général

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PMI : Petite et Moyenne Industrie

R&D : Recherche et Développement

SDECE : ex DGSE

SEA : Search Engineering Advertising

SEO : Search Engineering Optimization

SGDN : Secrétariat général de la Défense et de la Sécurité nationale

STEM : Science, technologie, ingénierie et mathématiques

TPE : Très Petite Entreprise

URSS : Union des républiques socialistes soviétiques

## Liste des schémas et illustrations

Les schémas et illustrations ci-dessous sont classés par ordre d'apparition.

Frise n°1 – Une brève histoire de l'Intelligence Économique

Schéma n°1 – Mise en lien des variables d'intérêt et des concepts clé

Tableau n°1 – Caractéristiques des experts

Tableau n°2 – Contributeurs potentiels

Tableau n°3 – Analyse du verbatim des experts pour H0

Tableau n°4 – Analyse du verbatim des experts pour H1

Tableau n°5 – Analyse du verbatim des experts pour H2

Tableau n°6 – Analyse du verbatim des experts pour H3

Tableau n°7 – Analyse du verbatim des experts pour H4

Nuage de mots n°1 – Représentation visuelle de la fréquence du verbatim employé par l'expert n°1

Nuage de mots n°2 – Représentation visuelle de la fréquence du verbatim employé par l'expert n°5

Nuage de mots n°3 – Représentation visuelle de la fréquence du verbatim employé par l'expert n°3

Nuage de mots n°4 – Représentation visuelle de la fréquence du verbatim employé par l'expert n°4

Nuage de mots n°5 – Représentation visuelle de la fréquence du verbatim employé par l'expert n°5

Nuage de mots n°6 – Représentation visuelle de la fréquence du verbatim employé par l'ensemble des experts

Cartographie n°1 – Carte mondiale des réseaux de câbles sous-marins



---

## 1 – Introduction

Ce mémoire de recherche académique s'intéresse au concept d'intelligence économique (IE) – aussi connue sous le terme américain de competitive intelligence (CI) ou anglais de business intelligence (BI). Nous conviendrons ici de n'employer que les termes « intelligence économique » et « IE ».

La recherche proposée cherche à identifier quelles sont les variables qui influencent l'environnement de l'IE et de cause à effet, quelles conséquences elles peuvent avoir sur les prises de décision. L'IE est un sujet vaste et pluridisciplinaire ; aussi, nous parlerons de souveraineté, d'économie, de géopolitique ou encore de cybersécurité (non-exhaustif). Le lecteur doit comprendre le concept d'intelligence économique comme une toile d'araignée, où chaque composante peut être impactée, favorablement ou défavorablement, de près ou de loin, par une autre composante interne ou externe à la toile. Replaçons d'abord l'IE dans son contexte historique.

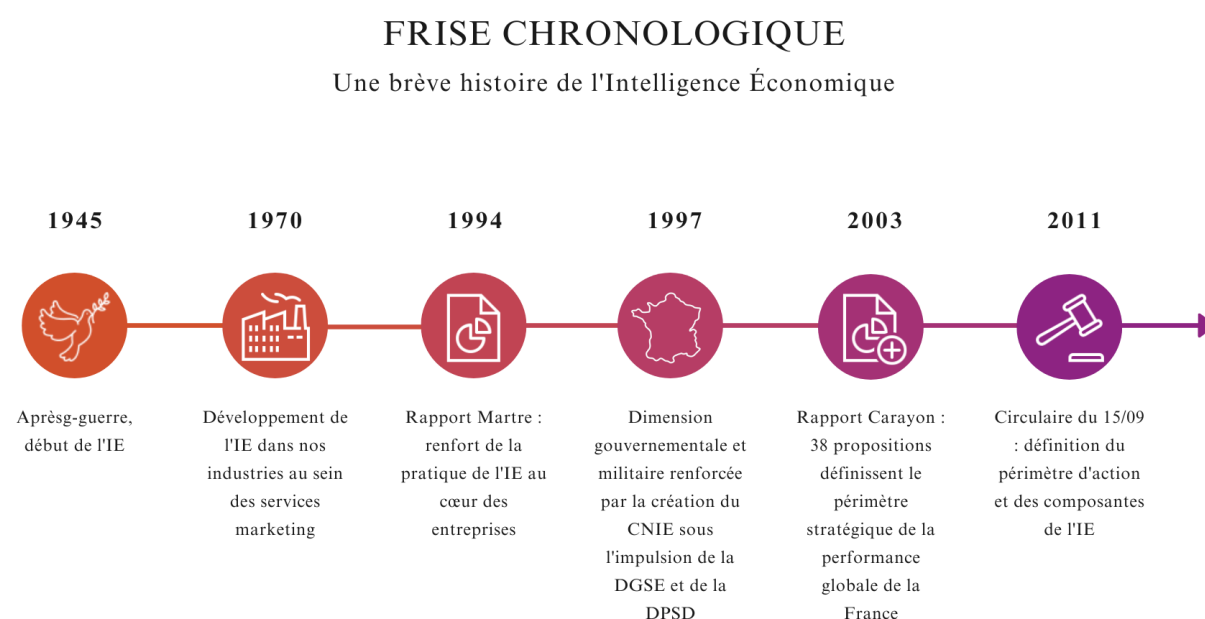
En Europe, l'après-guerre a créé les conditions favorables à l'émergence de l'IE qui a connu, en France, une évolution importante depuis la fin des années 1970. À cette période, le seul souci des industriels était celui de la production de masse sans vraiment se soucier de la qualité des produits – notion qui sera intégrée par les départements marketing des industriels dans les années 1990. Cette notion de qualité devient un atout indispensable pour se démarquer de la concurrence, mais entraîne parallèlement une pression sur la gestion des coûts.

En 1994, le rapport Martre encourage la pratique de l'intelligence économique et permet d'appuyer son application au sein des entreprises. Elle prend petit à petit une dimension à la fois étatique et militaire, jusqu'à s'étendre sur la scène internationale en vue de renforcer la compétitivité de notre tissu économique.

Une nouvelle vision de l'économie émerge et crée un véritable paradigme. Les entreprises doivent être dirigées par des financiers en vue de thésauriser. Cette recherche permanente de profit déconstruit la mécanique traditionnelle de l'entreprise puisqu'elle met l'accent sur l'actionnaire au détriment des autres acteurs, entraînant pour certaines usines une délocalisation. L'ère de la mondialisation est née et uniformise la pratique de l'IE.

La dimension gouvernementale associée à l'IE est renforcée en 1997 avec la création du Conseil National de l'Intelligence Économique (CNIE) – coordinateur de l'action des différents acteurs de l'IE en France – sous l'impulsion de la Direction Générale de la Sécurité Extérieure (DGSE) et de la Direction de la Protection et de la Sécurité de la Défense (DPSD). Parallèlement les entreprises françaises font évoluer leur propre démarche d'intelligence économique, en particulier les grandes entreprises, avec pour objectif de mieux connaître leur environnement et de se positionner sur des marchés de plus en plus compétitifs. Plus récemment, le rapport Carayon (2003) émet 38 propositions en termes de stratégie d'influence, de dimension de compétitivité et de sécurité autour de l'intelligence économique. Finalement, c'est la circulaire du 15/09/2011 qui posera les termes, « *l'intelligence économique consiste à collecter, analyser, valoriser, diffuser et protéger l'information économique stratégique afin de renforcer la compétitivité d'un État, d'une entreprise ou d'un établissement de recherche* ».

Frise n°1 – Une brève histoire de l'Intelligence Économique



Dans un contexte d'intelligence économique, il est fondamental de noter que les dimensions gouvernementales et d'entreprise ne sont pas dissociables. Au travers de son champ pluridisciplinaire, elle illustre d'une part les enjeux de gouvernance géopolitique et régaliens ; d'autre part, elle permet de comprendre les décisions économiques stratégiques, défensives et parfois offensives, ordonnées par une entreprise ou un État.

## 1.1 – Objectif spécifique de recherche

L'objectif de ce mémoire est de comprendre, **comment les organisations peuvent anticiper les évolutions constantes de l'environnement de l'intelligence économique pour bénéficier de compétences à la fois offensives et distinctives sur la scène internationale ?**

Après une revue de littérature, mon terrain est présenté et permet d'émettre des hypothèses de recherche. Les hypothèses sont analysées grâce aux résultats des enquêtes menées auprès des experts en intelligence économique. Une dernière partie propose un bilan de la recherche académique et met en avant les résultats obtenus et leurs limites.

## 2 – Revue de littérature

### 2.1 – Contexte d'intérêt

L'intelligence économique est un domaine de recherche complexe et multidimensionnel. Son approche en tant que « science » est récente et est contrastée par des limites. Les académiciens s'intéressent à des problématiques d'ordres variés : défis stratégiques pour les économies émergentes (J. Fontanel & Bensahel, 2005) ; étude des composants nécessaires à la mise en place d'une stratégie d'IE en entreprise (Akoka & Comyn-Wattiau, 2014) ; analyse de l'impact d'une stratégie d'IE dans un environnement concurrentiel (Popovi et al., 2010) ; ou encore penser le Big Data comme concept d'intelligence économique territoriale (Lamrabet & Benkaraache, 2021). Les différentes recherches analysées – dont on verra la synthèse académique en aval – ont permis de définir une taxinomie de l'IE qui recense les différentes composantes de la thématique et ses champs d'action.

### 2.2 – Synthèse de la littérature académique

La littérature académique existante propose deux grands axes analytiques : l'un porte sur les problématiques de compétitivité d'ordre financier, marketing ou managériale (non-exhaustif) pour une entreprise. L'autre répond aux enjeux de la mondialisation des gouvernements qui mettent en place des stratégies d'IE. Ces deux grands axes permettent de

---

mettre en exergue certaines limites dans l'exercice de stratégies d'intelligence économique, tant au niveau économique d'un pays qu'au niveau international.

### **Premier axe**

La mise en place d'une stratégie d'intelligence économique a un impact positif sur la qualité des informations et des données récoltées, ainsi, elle permet d'établir un champ analytique cohérent avec la stratégie des entreprises qui l'emploient (Popovi et al., 2010). Toutefois, cette étude ne soulève pas les facteurs déterminants pour une entreprise, qui lui permettent d'adopter une stratégie basée sur l'intelligence économique (Bhatiasevi & Naglis, 2020). La capacité d'une entreprise à mettre en place un système d'IE dépend principalement de sa culture, de sa taille, de sa capacité technologique à l'adopter et de sa maturité organisationnelle (Bhatiasevi & Naglis, 2020). Il a été établi que les entreprises catégorisées comme grande entreprise (GE) ou entreprise de taille intermédiaire (ETI) ont plus de facilité à adopter une stratégie d'IE que les très petites et petites et moyennes entreprises (TPE/PME) (Kannabiran & Dharmalingam, 2012), ce point est d'ailleurs appuyé en introduction avec l'exemple de la France puisque nos industries ont paradoxalement été les vecteurs de l'intelligence économique sur notre territoire. La littérature académique étudie par ailleurs l'emploi de stratégies d'intelligence économique au sein des PME en prenant en compte le niveau de maturité des entreprises, ainsi, elle permet d'examiner les défis rencontrés lors de sa mise en application, tels que la difficulté à collecter et à intégrer l'information, le coût et la complexité des technologies en matière d'IE, nécessaires à l'analyse de l'information (Boonsiritomachai et al., 2016). Par ailleurs, le manque à gagner à la non mise en application d'une stratégie d'IE est marqué par de nombreux désavantages compétitifs (difficultés à prendre des décisions efficaces, manque de pertinence dans les stratégies, compréhension et maturité du concept d'intelligence économique parfois flou au sein des organisations, etc.) (Boonsiritomachai et al., 2016).

Dans les secteurs industriels, de commerce et de service, il est démontré que l'IE, couplée à des outils analytiques basés sur l'intelligence artificielle permet de récolter, analyser et transformer des données, facilitant l'établissement de KPIs pertinents (Hannula & Pirttimaki, 2002). De cause à effet, l'optimisation des processus de prises de décisions stratégiques permet de renforcer la compétitivité des acteurs sur leur marché (Hannula & Pirttimaki, 2002). Parallèlement, il est montré que les entreprises considérées comme matures en termes de stratégie d'intelligence économique ont tendance à être plus innovantes (Hannula & Pirttimaki,



---

2002). Pour illustrer ces propos, en 2016, la plus grosse agence de communication mondiale (WPP) propose aux marques Nike et Unilever de participer à une expérimentation : par l'utilisation d'un outil analytique basé sur une stratégie d'IE, WPP souhaite mettre à la disposition des deux multinationales un certain nombre d'indicateurs qui varient quotidiennement et qui permettent de comprendre l'état d'esprit actuel et futur des consommateurs. Les données sont sourcées de différentes manières :

- (1) Les réseaux sociaux captent les informations publiées sur les marques par leur communauté respective, consommatrice ou non – ici, on utilise principalement des stratégies de marketing digital (ex : SEO ; SEA) ;
- (2) L'outil va permettre de récolter des informations sur la base de sources payantes ;
- (3) Les données internes aux deux marques sont récupérées.

L'expression des besoins a été de solliciter l'intérêt des deux marques pour traiter et analyser l'ensemble des données récoltées en leur proposant un dashboard avec des metrics sur les milliards de datas collectées. À l'issue de l'expérimentation, la veille menée a permis à Nike et Unilever de mettre en place des stratégies commerciales d'influence très bénéfique d'un point de vue économique et concurrentiel.

Le premier axe de la littérature académique démontre l'impact positif des systèmes de l'IE pour les entreprises. Ce dogme a toutefois ses limites puisque les recherches ont aussi montré que la mise en place d'une stratégie en matière d'intelligence économique, pour être efficiente au sein d'une entreprise et sur son marché, dépend de plusieurs facteurs. Non sans importance, ces aspects de la thématique permettent de comprendre le rôle que peut jouer l'intelligence économique pour les entreprises, en amont ou en aval de prises de décisions stratégiques ou tactiques, dans un environnement concurrentiel ou plus simplement organisationnel.

## **Deuxième axe**

Ici, la recherche est limitée et s'illustre au travers d'exemples concrets. Les académiciens et experts peuvent assimiler l'intelligence économique comme une extension de la stratégie militaire puisqu'elle consiste à recueillir, analyser et utiliser des informations en vue de bénéficier d'avantages compétitifs (J. Fontanel & Bensahel, 2005). Ce propos est appuyé en considérant l'intelligence économique comme « *une activité d'intérêt public et privé* » (M.

---

Fontanel & Fontanel, 2013). Pour illustrer ce point, il est couramment admis qu'Israël est le leader mondial en matière d'intelligence économique et de sécurité, ayant mis en place une stratégie nationale d'IE unique visant à renforcer la compétitivité de son économie et à protéger ses intérêts nationaux. Au travers de son service militaire obligatoire, Israël a développé une politique d'innovation qui soutient le financement et la recherche de ses start-ups, favorisant ainsi leur développement. Cette stratégie de croissance permet au pays de renforcer sa sécurité en étant à la pointe des avancées technologiques militaires et économiques (Alain Juillet, FRANCE 24, 2014). Cet exemple témoigne d'une part que les outils utilisés par les entreprises en matière d'IE peuvent être similaires à ceux utilisés en stratégie militaire.

Une définition est proposée, « *l'information décryptée par la business intelligence est un bien économique tout à fait spécial qui, dans le contexte actuel de guerre économique, définit l'information à la fois comme une arme et une cible* » (*Intelligence économique, mise en perspective historique | Canal U, 2015*). En collectant des informations sur les marchés étrangers, un gouvernement peut aider ses entreprises à se positionner sur les marchés internationaux et à prendre des décisions stratégiques et à se prémunir des menaces environnantes (J. Fontanel & Bensahel, 2005).

L'intelligence économique a pour mission d'analyser et de synthétiser les informations azimuts, c'est-à-dire de les valoriser, et de les rendre exploitables dès qu'elles sont disponibles (Martre, 1994). Toutefois, la capacité d'un gouvernement à exploiter l'information repose principalement sur les individus, il s'agit donc d'une analyse subjective basée sur la capacité de jugement de l'individu, qui doit savoir interpréter des signaux faibles ou forts, en vue de mesurer son impact et de prendre une décision en rapport aux intérêts du pays (Dou et al., 2018). Dans un environnement en constante mutation, bouleversé par de nouvelles tendances, il est très complexe de faire de la veille (d'identifier les signaux forts et les signaux faibles) qui permettent la prise de décisions stratégiques. Nous avons eu l'exemple en 2021 avec l'alliance Aukus : l'Australie rompt un contrat de plus de 55 milliards d'euros avec la France. Les signaux forts et faibles n'ont pas pu être identifiés par l'ancien chef du renseignement militaire français, alors que certains se sont illustrés au travers de multiple augmentation des prix, d'un cahier des charges strict, en défaveur de la France.

---

En France, la nécessité d'adopter des stratégies d'IE a été soulignée dans le rapport Carayon pour permettre à l'État d'accomplir ses missions régaliennes et de rapprocher les enjeux militaires et civils (Carayon, 2003; « Une politique publique », 2006). L'intelligence économique comme discipline gouvernementale et d'entreprise doit être coordonnée en France, de sorte que les différents acteurs impliqués participent à la mise en place d'une politique d'intelligence économique nationale (« Une politique publique », 2006). Une vision de « l'intelligence économique du futur » reproche à l'IE de se focaliser sur des objectifs de productivité plutôt que sur une stratégie plus large, adaptée à l'environnement en constante mutation et prenant en compte à la fois les nouvelles missions qu'incombent au développement de notre économie, mais aussi la nécessité d'une cohésion sociale nationale et la protection de nos intérêts vitaux (« *L'intelligence Économique Du Futur 1 et 2* » de Henri Dou, Alain Juillet et Philippe Clerc, 2018). La projection proposée est d'autant plus marquée par la capacité d'un État à être compétitif à tous les niveaux suscités. Plus largement, un État peut être compétitif s'il investit dans les domaines de la veille et de l'intelligence économique au niveau national pour s'insérer de façon dynamique dans les échanges internationaux (Clerc et al., 2019). En outre, pour établir des stratégies globales, sur les plans national et international, l'État doit coupler l'application de l'IE en entreprise à son application sur la scène internationale (J. Fontanel & Bensahel, 2005).

Ces dernières décennies, la gestion de la sécurité de l'information a constitué un défi croissant. Une lutte souterraine a émergé entre les pays du monde entier, illustrée au travers de nombreux sujets conflictuels. Le cas des câbles sous-marins largement étudié permet de soulever trois risques majeurs : (1) une guerre hybride, (2) la rupture de l'internet mondial, (3) la lutte contre l'espionnage au travers de la cybersécurité (Morel, 2016).

Le premier risque s'illustre avec la situation géopolitique actuelle : la Russie représente une menace majeure face aux câbles sous-marins qui assurent la quasi-totalité des télécommunications mondiales (>99%). Ayant montré son intérêt ces dernières années, le pays soviétique s'intéresse clairement aux infrastructures sous-marines de l'OTAN. Pour cause, elle s'immisce en 2015 dans les eaux américaines au plus près des câbles. L'OTAN, est aujourd'hui clairement exposé à des attaques hybrides de la part de la Russie, de la Chine et de l'Iran. Même si une attaque de masse reste peu probable étant donné qu'elle aurait un effet boomerang, la présence de la Russie autour de ces câbles soulève plusieurs questions et s'ancre dans une

---

pratique dissuasive (*Camille Morel, 2023*). À la mémoire de l'opération Ivy Bells (1971) qui consistait à placer des mouchards sur les câbles sous-marins soviétiques, la Russie peut probablement vouloir espionner l'Otan. Les technologies ayant évoluées, il suffit aujourd'hui de placer ces mouchards au niveau des stations d'atterrissement de données, de quoi rendre les États d'autant plus vigilants en matière de cybersécurité.

Le second risque peut s'illustrer par la rupture de câbles à l'un des points névralgiques des télécommunications comme le détroit de Luçon ou le canal de Suez : en décembre 2008, trois des plus gros câbles reliant l'Égypte à l'Italie ont été accidentellement coupés. En quelques heures, cette interruption régionale a mis à plat 80% de la connectivité entre l'Europe et le Moyen-Orient – « *Sachant que les militaires américains comptent sur les réseaux de câbles commerciaux pour 95% de leurs communications stratégiques, cela a posé de graves problèmes pour les 200 000 militaires américains et britanniques stationnés en Irak à ce moment-là* » (*Morel, 2016*). À notre dimension, en cas de crise diplomatique, la rupture de trois des douze câbles qui relient la France et les États-Unis mettrait immédiatement en péril l'Internet mondial.

En matière d'intelligence économique, la lutte contre l'espionnage au travers de la cybersécurité (3<sup>ème</sup> risque) a été marquée par plusieurs faits : d'abord en 2012, les États-Unis ont chassé Huawei du projet de câble transatlantique Hibernia Express, craignant que Pékin utilise les installations de l'équipementier pour espionner ses communications avec l'Europe. En 2021, l'Australie écarte pour les mêmes raisons le géant Chinois du projet de câbles reliant l'Australie aux Îles Salomon et à la Papouasie-Nouvelle-Guinée. La convoitise des câbles interroge sur ceux qui détiennent l'information, octroyant un atout notable en matière d'intelligence économique (les gouvernements, les GAFABATX et entreprises privées).

Parallèlement, la République populaire de Chine constitue une démonstration supplémentaire de la dimension stratégique des câbles de télécommunications dans la compétition pour le contrôle de l'information : en érigeant une *grande muraille numérique* autour de son infrastructure internet, les autorités de Pékin ont tenté de se soustraire à l'influence du réseau mondial (*Mellon, 2019*).

Au-delà de l'acquisition de la souveraineté sur les câbles et les réseaux télécoms, les principaux enjeux liés à la détention de ces câbles sont essentiellement de nature géopolitique puisqu'à l'heure actuelle, le détenteur d'un câble contrôle les informations qui y transitent. En d'autres termes, les entreprises privées possèdent le contrôle sur la diffusion de l'information. La représentation cartographique des câbles sous-marins<sup>1</sup> reflète les dynamiques économiques et politiques inhérentes à notre société mondiale, ainsi que les disparités qui en résultent.

Un autre exemple illustre les enjeux en matière d'IE : la guerre des télécommunications entre le géant Américain Cisco et le géant Chinois Huawei, démontre l'importance de l'acquisition de l'information. Face à son retard, la Chine injecte près de 200 milliards de dollars pour développer le réseau 5G qu'elle commercialise en 2020, conférant à la deuxième puissance mondiale une avance par rapport aux Américains. Pour garantir leur sécurité économique et leur souveraineté, les États-Unis ont mené différentes actions coup-de-poing à l'encontre du géant Chinois (accusation de détournement de matériel, arrestation de la fille du président de Huawei au Canada, interdiction de Huawei sur son territoire, etc.). En réponse, la Chine interdit l'utilisation de Google.

Les actions d'influence menées par les États-Unis et la Chine ont eu pour objectif de faire du protectionnisme économique et souverain. On comprend le risque : la 5G permet à l'opérateur de récupérer des données qui peuvent être utilisées par les gouvernements dans la concurrence internationale (DSD - Dauphine Stratégie Défense, 2019).

Tous les exemples proposés dans le second axe rappellent les enjeux de gouvernance et de souveraineté. Dans un monde de transparence marqué par la course à l'information, la recherche académique et les variables secondaires permettent de mettre en contraste le besoin de collecter l'information viable et la difficulté à la protéger.

L'information gagne de la valeur lorsqu'elle est consommée, c'est-à-dire lorsqu'elle circule, mais l'intelligence économique souligne l'importance d'obtenir l'information avant l'autre et de la protéger pour conserver un avantage compétitif (DSD - Dauphine Stratégie Défense, 2019; J. Fontanel & Bensahel, 2005).

---

<sup>1</sup> Voir annexe [Cartographie des câbles sous-marins](#).

Finalement, les deux axes proposés par la littérature académique sont étroitement liés. Les enjeux d'une stratégie d'IE pour les entreprises et un État sont corrélés : les deux cherchent des avantages différenciants permettant de renforcer leur position sur les plans national et international et font face à une difficulté croissante de collecter de l'information pertinente, avant un autre acteur.

### **Un gap dans la littérature**

La littérature existante n'apporte pas une approche au sens plus large : la course à l'information et les évolutions constantes liées à l'environnement de l'intelligence économique permettent difficilement aux entreprises et aux gouvernements de bénéficier en temps et en heure de compétences offensives et distinctives sur la scène internationale. Les entreprises privées (géants américains et chinois) qui dominent aujourd'hui largement les flux d'informations s'immiscent dans la guerre hybride des grandes puissances mondiales. Dès lors, on peut s'interroger sur les enjeux liés à l'information d'ordre privé et public, étatique ou organisationnelle. La compréhension de l'environnement de l'intelligence économique et l'obtention d'informations stratégiques deviennent de plus en plus complexes et délicates.

---

## 3 – Méthodologie

### 3.1 – Cadre théorique

L'intelligence économique est un concept qui désigne la capacité d'une organisation à collecter, analyser et utiliser des informations stratégiques pour soutenir ses activités économiques et militaires. Cette approche implique une gestion proactive de l'information, qui doit permettre à une organisation de soutenir un niveau de compétitivité dans son environnement, en détectant et en anticipant les opportunités et les menaces inhérentes. On identifie trois piliers à l'intelligence économique :

1. La **veille**, qui consiste à surveiller les évolutions de l'environnement économique, technologique et concurrentiel pour en tirer des informations stratégiques.
2. L'**influence**, qui utilise l'information comme levier d'action pour influencer sur l'environnement économique en faveur de l'organisation qui la pratique.
3. La **sécurité économique**, qui consiste à protéger les informations stratégiques de l'organisation contre les menaces intrinsèques à l'environnement.

Dans un contexte international, l'intelligence économique est devenue un enjeu crucial pour les entreprises et les gouvernements, qui cherchent à développer des compétences à la fois offensives et défensives en vue de renforcer leur position dans un environnement *sui generis*. Pour cela, les organisations doivent être capables de collecter des informations stratégiques sur les activités économiques, parfois militaires, des autres pays, mêmes alliés, et de protéger leurs propres informations stratégiques contre les acteurs environnants.

### 3.2 – Formulation des hypothèses

Le cadre théorique suscité et l'état des lieux de la recherche académique proposé dans la partie « [2 – Revue de littérature](#) », permettent de proposer cinq hypothèses. Ces hypothèses sont les réponses présumées à la problématique et seront confirmées ou infirmées grâce aux observations terrain. Une structure pour organiser les hypothèses de recherche est proposée : chacune est classée dans une des cinq catégories ci-dessous. Par exemple, dans la catégorie n°2 (*partage des connaissances et des compétences*), l'hypothèse H1 met l'accent sur l'échange, la collaboration et le partage de ressources comme facteurs favorisant la compétitivité et la

---

pratique en matière d'IE. De manière similaire, l'hypothèse H3 appartient à la catégorie n°4 (*l'utilisation de technologies avancées et de l'investissement dans la formation et la recherche*). Elle s'appuie sur l'importance des avancées technologiques et de l'investissement dans le développement des compétences. Pour chaque hypothèse, un cadre conceptuel est proposé permettant de justifier de leur intérêt (cf. *paragraphe en italique* ci-dessous).

### **Catégorie n°1 : stratégie d'intelligence économique nationale et patriotisme économique**

H0 : une stratégie d'intelligence économique au niveau national est un levier indispensable pour l'étendre sur la scène internationale.

*L'intérêt de l'hypothèse H0 réside dans la compréhension approfondie du rôle d'une stratégie d'intelligence économique au niveau national pour étendre l'influence économique et politique d'un pays et de son tissu économique sur la scène internationale. Comprendre la conception de ce type de stratégie, en tenant compte des facteurs politiques, économiques et sociaux, peut permettre d'appréhender la compétitivité globale d'une entreprise ou d'un État, sur la scène internationale.*

### **Catégorie n°2 : partage des connaissances et des compétences**

H1 : le partage de connaissances, de technologies et de compétences inter-organisationnelles favorise la compétitivité en matière d'intelligence économique.

*L'hypothèse H1 permet d'explorer les avantages, les défis et les limites du partage de connaissances, de technologies et de compétences entre organisations en matière d'IE. Plus largement, on peut étudier les mécanismes, les outils et les stratégies de partage efficaces, ainsi que les impacts sur l'innovation, la compétitivité et la création de valeur, dans un environnement économique dynamique et (hyper)concurrentiel. Une autre dimension cherche à identifier les facteurs organisationnels (ex : la culture d'une entreprise) et les valeurs qui favorisent la culture de l'IE et leurs impacts sur la prise de décision, l'innovation et la compétitivité.*

### **Catégorie n°3 : acquisition proactive de l'information**

H2 : une stratégie proactive envers les marchés et technologies émergents permet de s'adapter à l'évolution de l'intelligence économique.

*L'hypothèse H2 peut paraître évidente, toutefois, elle cherche à apporter une compréhension approfondie des stratégies proactives d'acquisition d'informations sur*



---

*les marchés émergents et les technologies émergentes en matière d'IE qu'on peut adopter. L'étude des méthodes, des outils et des sources qui permettent de collecter de l'information pour anticiper les tendances émergentes, et l'analyse des opportunités et des menaces associées aux informations et aux tendances doit permettre de développer des capacités d'adaptation pour mieux faire face aux évolutions constantes de l'environnement économique.*

#### **Catégorie n°4 : recours aux technologies avancées et investissement en matière de formation et de recherche**

H3 : l'utilisation des technologies avancées comme l'IA et le Big Data offre un avantage compétitif en intelligence économique.

*L'hypothèse H3 explore les avantages compétitifs résultant de l'utilisation de technologies avancées (telles que l'IA et le Big Data). L'utilisation de ces technologies impacte l'analyse de l'information collectée et la prise de décision associée et la sécurisation des informations, tout en tenant compte d'un facteur humain subjectif. H3 peut nous aider à identifier l'impact des investissements sur les nouvelles technologies et à comprendre la résilience des organisations face à ces dernières.*

#### **Catégorie n°5 : stratégie économique associée aux dimensions militaires et sécuritaires**

H4 : une approche économique-militaire renforce la sécurité d'un pays et de ses entreprises.

*Cette hypothèse (H4) explore les avantages et les implications de la combinaison d'une stratégie économique et militaire dans le domaine de l'intelligence économique. Ces deux domaines présentent de nombreuses synergies en termes de sécurité économique et d'innovation technologique. D'autre part, les pratiques et les politiques de coopération entre les secteurs public et privé, soulèvent des défis et peuvent présenter des risques qu'il faut identifier.*

### **3.3 – Terrain de recherche**

Le terrain de recherche associé est très vaste. Il inclut d'une part l'étude empirique des pratiques en matière d'intelligence économique des gouvernements et des entreprises à l'échelle nationale et internationale. Dans ce champ, l'analyse concerne notamment les stratégies mises en place pour anticiper les évolutions de l'environnement de l'intelligence économique, les

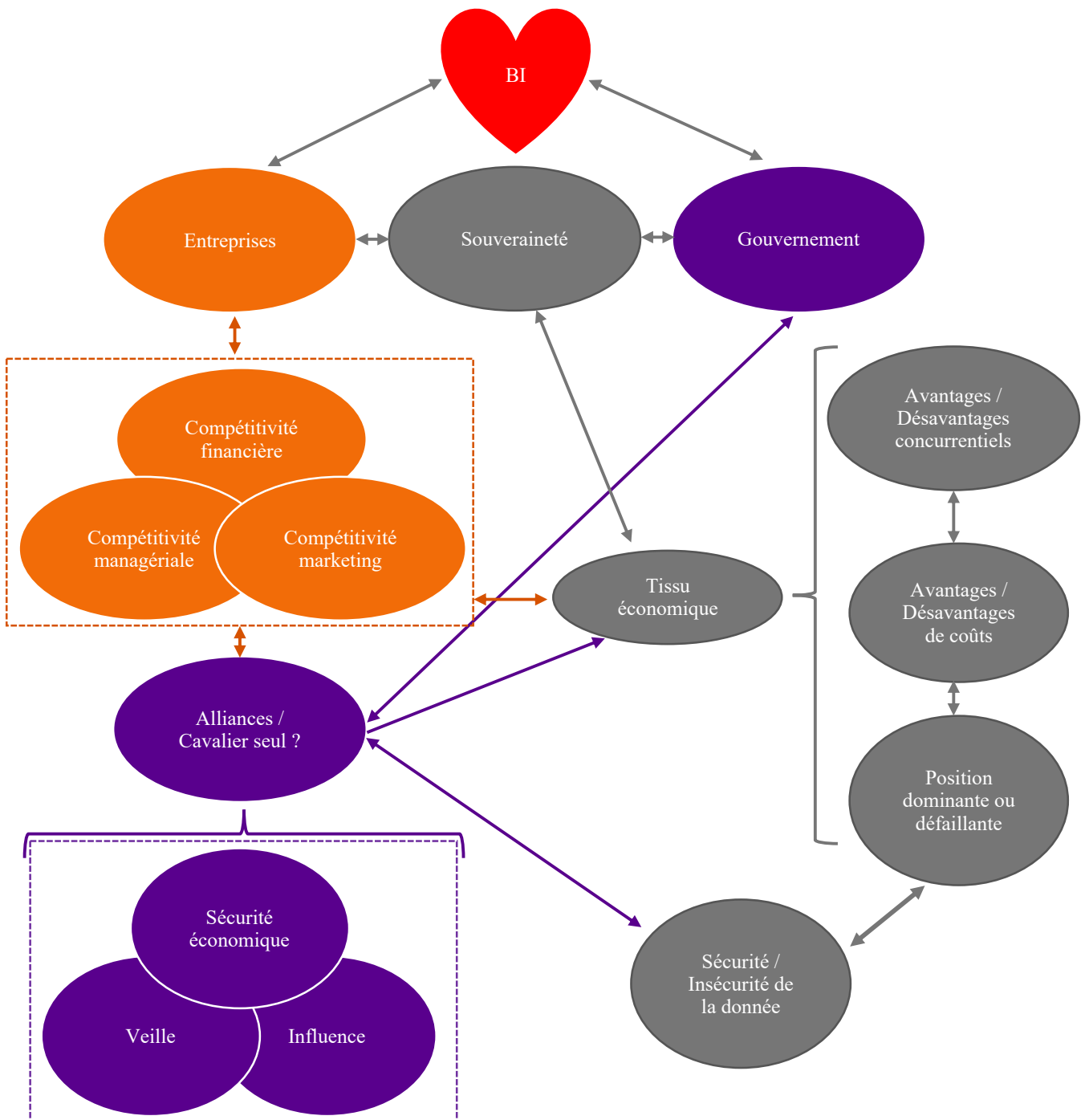
pratiques à éviter, les compétences offensives distinctives, les politiques d'incitation à l'innovation, la coopération internationale en matière d'intelligence économique et les partenariats intergouvernementaux ou inter-entreprises qui permettent le partage des connaissances et des technologies.

D'autre part, le terrain étudié intègre des aspects économiques, politiques, juridiques, technologiques et sécuritaires, qui permettent d'enrichir la recherche. De manière non-exhaustive, la dimension pluridisciplinaire du domaine porte sur des sujets tels que la gestion de l'information, la protection des données, la cybersécurité, la géopolitique, la réglementation, la propriété intellectuelle, ou encore la concurrence.

### **Proposition d'un modèle de recherche**

La littérature académique soumise met en lien et contraste deux axes de recherche. Elle permet de proposer un modèle d'analyse et de réflexion (cf. Schéma n°1) qui orientera l'interprétation des variables obtenues pendant la phase de collecte de données qualitatives. Le modèle de recherche proposé place le tissu économique et le gouvernement au cœur de l'IE.

Schéma n°1 – Mise en lien des variables d'intérêt et des concepts clé



---

### 3.4 – Méthodologie de recherche qualitative

L'approche méthodologique est contrainte d'une part par la thématique qui limite les possibilités en matière d'approche quantitative, c'est donc une approche qualitative qui est retenue. D'autre part, le nombre d'experts en intelligence économique est limité. De fait, la méthode qualitative choisie s'est orientée sur des entretiens individuels semi-directifs approfondis (*in-depth interviews*). Cette technique de recherche qualitative consiste à mener des entretiens individuels intensifs avec un petit nombre de répondants (3 à 5) afin d'explorer le point de vue de chacun sur un sujet donné (Boyce & Neale, 2006). L'objectif de ces interviews est d'analyser la vision des spécialistes en matière d'intelligence économique, sur la problématique proposée, qui aborde elle-même plusieurs thématiques. Cette approche adaptée permet d'obtenir des informations détaillées sur l'expérience, la vision et la projection des interviewés (Bryman & Bell, 2011).

### 3.5 – Échantillonnage et participants

Les individus sollicités dans le cadre des entretiens semi-directifs ont été identifiés sur la base plusieurs critères. Dans un premier temps, sur la base de mon réseau, j'ai identifié l'ensemble des contributeurs potentiels pouvant être interviewés dans le cadre de mon mémoire de recherche académique. Dans un second temps, des recherches personnelles, tenant compte du nombre d'années d'expérience en matière d'intelligence économique ont permis d'identifier un panel de contributeurs potentiels plus large.

L'expérience propre à chacun(e) a pu être vérifiée sur la base de biographies, d'ouvrages académiques ou littéraires publiés, ou encore via les parcours de formation ou professionnel renseigné sur LinkedIn ou par la notoriété (ex, l'ancien Directeur du Renseignement à la DGSE).

Ensuite, j'ai entrepris un travail de collecte d'informations pour obtenir les coordonnées directes des différentes cibles (réseaux sociaux, téléphone et/ou mail) ce qui m'a permis de contacter individuellement chaque contributeur potentiel avec un message personnalisé, d'abord en suscitant l'intérêt conjoint, par exemple « *Votre expertise en matière d'intelligence économique a suscité mon intérêt, aussi, je souhaite vous solliciter comme contributeur pour enrichir le terrain de mon mémoire de recherche académique sur l'IE.* » Puis en précisant

l'intérêt de ma recherche, « *L'objectif est de comprendre comment notre gouvernement et nos entreprises peuvent bénéficier de compétences à la fois offensives et distinctives sur la scène internationale, dans un environnement en constante évolution, notamment avec l'émergence de nouvelles technologies.* ».

Les critères retenus dans l'approche qualitative sont le nombre d'années d'expérience de l'interviewé en matière d'IE, ses expériences professionnelles liées à la pratique de l'IE, et ses éventuels ouvrages (si publiés). Le Tableau n°1 ci-dessous reprend la liste des experts interviewés. Le profil complet des différentes personnes contactées, qui ont apporté une suite favorable, neutre ou nulle à ma demande d'interview figure à l'annexe [Tableau des contributeurs potentiels contactés](#).

Tableau n°1 – Caractéristiques des experts

Dénomination *	NOM	Prénom	Âge	Années d'expérience en matière d'IE	Domaine d'application	Durée de l'interview (hh:mm)
Expert n°1	VERGNOT	Dominique	63	32	Technologique et commercial	01:34
Expert n°2	BIANGHO	Alain	51	11	Finance et marchés financiers	00:41
Expert n°3	HUOT de SAINT-ALBIN	Artus	32	8	Conseils et stratégie internationale	00:38
Expert n°4	JUILLET	Alain	80	34	Géopolitique, renseignement, et finance internationale	00:55
Expert n°5	CLERC	Philippe	69	30	Géopolitique, renseignement, et commerce international	01:23

\* La classification des experts correspond à la chronologie des interviews (ex : l'« Expert n°1 » correspond au premier expert interviewé, l'« Expert n°2 » au second expert interviewé et ainsi de suite).

## **Présentation des contributeurs**

### **Dominique VERGNOT**

Mr. VERGNOT a essentiellement travaillé dans le secteur privé de la technologie. Il a étroitement collaboré avec Steve JOBS, notamment dans la société Next puis Apple en assurant le déploiement en France puis en Europe. Il a continué sa carrière dans le monde de la technologie, chez Sun Microsystems et chez Dell. Depuis 15 ans, il travaille dans une société leader sur son marché et qui propose une technologie extrêmement aboutie autour du traitement de la donnée. Depuis 3 ans, il est intervenant en école d'études supérieures en matière d'intelligence économique.

### **Alain BIANGHO**

Mr. BIANGHO a une multitude d'expériences en matière d'intelligence économique, au sein de différentes entreprises, notamment en finance et plus largement sur les marchés financiers. Il a travaillé pour la Caisse d'Épargne, BNP Paribas, HSBC, Allianz ou encore Sanofi. Depuis 3 ans, il intervient dans différentes universités autour de l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le cadre de stratégies d'intelligence économique.

### **Artus HUOT de SAINT-ALBIN**

Mr. HUOT de SAINT-ALBIN a étudié l'intelligence économique puis travaillé dans deux entreprises en matière d'intelligence économique. Il est aujourd'hui responsable OSINT (renseignement par le biais de sources ouvertes) et analyste sur des cas de fraudes et d'entreprises (non-exhaustif). L'interview réalisée avec ce contributeur est partiellement retenue compte tenu d'une expertise qui ne rentrait pas totalement dans le périmètre de recherche.

### **Alain JUILLET**

Mr. JUILLET a été Haut Responsable à l'intelligence économique auprès des premiers ministres successifs de 2003 à 2009. Il a été chef d'entreprise et professeur à HEC en stratégie et en gestion de crise. Il a commencé sa carrière dans le civil comme cadre à l'exportation en 1967, avant d'intégrer la DGSE où il a été Directeur du Renseignement en 2001. Il a exercé l'intelligence économique pendant 34 ans, dans les entreprises comme cadre, puis dirigeant, puis président de sociétés dans l'agroalimentaire et la distribution au niveau français et

---

international dans des groupes français et étrangers, et encore récemment en tant que Président de l'Académie d'Intelligence Économique.

### **Philippe CLERC**

Mr. CLERC a intégré le réseau des CCI il y a 26 ans en tant que Directeur pour les questions d'ajustement économique, innovation et technologie d'information. Il a eu à piloter et mettre en place l'accompagnement de la politique publique d'intelligence économique du gouvernement. Il a été Rapporteur Général du rapport *Europe : l'impératif de coopération et de conquête industrielle* (« Europe », 1997) et du rapport *Intelligence économique et stratégie des entreprises* (Martre, 1994). Il intègre par la suite le secrétariat général de la Défense nationale où il met en œuvre le rapport Martre auprès du préfet Pautrat. Parallèlement, il est chef de mission compétitivité et sécurité économique. Il préside aujourd'hui l'Académie d'Intelligence Économique et l'association internationale francophone d'intelligence économique qui a participé à la création de l'université ouverte de Dakhla dans les provinces du Sud marocain, qui est un immense incubateur d'idées et d'analyse sur la mondialisation et ses ruptures.

### **3.6 – Collecte des données**

Au travers d'un guide d'entretien préalablement établi (dont une copie avec ses caractéristiques se trouve à l'annexe [Guide d'entretien semi-directif approfondi](#)), les données ont été collectées au cours d'entretiens individuels semi-directifs approfondis, enregistrés au format audio-vidéo. Pour chaque interview, l'audio a été retranscrit sur un document Word à l'aide d'un outil de retranscription. L'ensemble des interviews a été relu en parallèle d'une écoute audio et a permis d'isoler différentes variables. L'analyse des variables permet d'approuver, de contester ou de neutraliser les hypothèses de recherche proposées. Ces données sont qualifiées de variables primaires.

Des variables secondaires ont été collectées par le biais de recherches personnelles, notamment par des lectures ou le visionnage de vidéos. Ici, ces variables sont utilisées le plus souvent comme exemple pour illustrer des propos, pour orienter la véracité ou non d'une hypothèse, ou pour permettre de compléter par approbation ou opposition le verbatim employé par les interviewés. Dans la collecte des variables secondaires, une partie des sources utilisées sont citées (cf. [Bibliographie et webographie](#)), une autre partie est constituée de faits connus et de

---

culture générale. Dans leur ensemble, les variables secondaires permettent d'enrichir les variables primaires en offrant une vision plus complète au terrain de recherche.

### 3.7– Techniques d'analyse

L'approche analytique se décompose trois temps :

#### 1. Analyse des variables primaires

Pour chaque interview, les variables primaires sont isolées dans un tableau (voir annexe [Tableau d'analyse du verbatim des experts pour H0](#) et suivantes) dans lequel on définit l'impact du verbatim sur chaque hypothèse. On identifie trois niveaux d'impact : le verbatim est favorable (le verbatim soutient l'hypothèse), défavorable (le verbatim contredit l'hypothèse) ou neutre (le verbatim ne favorise ni ne défavorise directement l'hypothèse, mais il fournit des informations contextuelles ou des exemples concrets).

#### 2. Utilisation de la méthode de codage

La méthode de codage est employée pour organiser et classer les données collectées. Certains éléments de langage peuvent impacter plusieurs hypothèses, il est nécessaire de les identifier pour comprendre les liens de cause à effet. Par exemple, si on veut étudier la façon dont le gouvernement français et l'Europe collectent des informations stratégiques et mettent en place des stratégies d'IE, on peut choisir de coder le verbatim en utilisant des catégories telles que « la stratégie de la France et l'Europe », « l'intelligence économique comme état d'esprit », etc.

#### 3. Classification des variables primaires codées

Ensuite, pour chaque interview, les éléments de réponse sont classés par hypothèse. Cette approche permet de structurer les données pour une analyse plus approfondie, inter-experts. On réduit le nombre de variables primaires pour faciliter la mise en évidence de tendances, de thèmes communs et divergents entre les répondants. Enfin, on met en relation les variables secondaires et les variables primaires pour proposer une recherche empirique (ce sont les parties [Analyse et résultats](#) et [Discussion](#)). Le terrain de recherche obtenu est viable et permet de valider, de rejeter les hypothèses ou de proposer un nouveau champ analytique.



---

## 4 – Analyse et résultats

Pour accéder aux analyses du verbatim, voir annexe [Tableau d'analyse du verbatim des experts pour H0](#) et suivantes.

### 4.1 – Le patriotisme économique comme concept stratégique d'intelligence économique nationale

**H0 : une stratégie d'intelligence économique au niveau national est un levier indispensable pour l'étendre sur la scène internationale.**

#### Analyse du verbatim de l'expert n°1 :

L'analyse du discours de l'expert n°1 apporte des perspectives précieuses concernant l'hypothèse H0.

L'expert mentionne que *“l'intelligence économique, c'est quelque chose qui est à la croisée des chemins, de la stratégie, de la géopolitique, des technologies.”*. Les mots parlent d'eux-mêmes : l'intelligence économique n'est pas seulement une discipline locale, mais doit avoir des ramifications au niveau international. Cependant, il évoque le plan stratégique de la France et la nécessité d'une *“vraie stratégie à long terme”* qui soutiennent l'hypothèse H0 mais laissent supposer que le but n'est pas encore atteint.

Il précise que la France, en dépit d'être *“un pays extrêmement centralisé”*, doit définir des *“fondamentaux”* qui ne sont *“pas négociables”* (quelles sont les industries à développer parce qu'elles sont du ressort de la stratégie nationale). Il cite les exemples de l'Allemagne et d'Israël, qui ont réussi à intégrer l'intelligence économique dans leur culture depuis de nombreuses années, ce qui conforte l'idée que nationaliser une stratégie d'intelligence économique doit servir de levier pour l'étendre à l'échelle internationale.

Toutefois, il mentionne plusieurs défis qui contrecarrent H0. Il note que la centralisation de la France, bien qu'elle présente des avantages, peut aussi être un *“énorme inconvénient”* dans de nombreux cas. Il affirme que, même si la France est la sixième puissance économique

---

mondiale, elle reste un petit pays : *“la France en tant que telle, on est trop petit, et même si on est la sixième puissance économique mondiale, on est quand même tout petit.”*, cet extrait de l’interview nous interroge sur l’impact de l’étendue territoriale de la France (largement réduit depuis la fin des colonies françaises qui nous octroyaient 11% de la surface terrestre contre 0.4% aujourd’hui) : la taille de la France pourrait constituer un obstacle à l’extension de sa stratégie d’intelligence économique à l’échelle internationale. Cependant, la comparaison des stratégies interpays reste limitée puisqu’elle dépend d’un ensemble de facteurs propres à chaque environnement.

En outre, l’expert souligne que la politique peut être un frein à la mise en œuvre de ces stratégies, en raison de la *“durée de vie limitée”* des décideurs politiques et de leur désir de se faire réélire. L’expert indique que les fluctuations politiques peuvent nuire à la continuité et à la cohérence des stratégies d’intelligence économique. Il note aussi que *“les différents gouvernements qui se sont succédé ont revendu par morceaux toute l’industrie et des pans entiers de l’industrie française.”*. Ces propos sont largement appuyés par l’audience de l’ancien ministre du Redressement productif lors d’une commission d’enquête visant à établir les raisons de la perte de souveraineté énergétique de la France (LCP - Assemblée nationale, 2023). Ce point partage une critique de la politique de désindustrialisation de la France, qui a affaibli sa position économique.

En conclusion, bien que l’expert n°1 fournisse des éléments qui soutiennent l’hypothèse H0, il souligne également un certain nombre d’éléments qui peuvent entraver l’extension de l’intelligence économique sur la scène internationale : l’instabilité politique, la désindustrialisation et l’absence d’une culture forte d’intelligence économique en France. Par conséquent, l’intelligence économique au niveau national nécessite une approche stratégique soigneusement pensée qui tient compte des éléments suscités.

### **Analyse du verbatim de l’expert n°2 :**

L’expert n°2 souligne que *“Les gouvernements doivent développer des stratégies compétitives pour attirer les investissements étrangers, promouvoir l’innovation et maintenir leur avantage économique.”*. Ces propos sont en parfaite adéquation avec H0. Il indique que *“le gouvernement peut investir dans des technologies de pointe, peut renforcer les compétences*

---

*de ses services de renseignement économique, peut mettre en place des réglementations strictes pour protéger la propriété intellectuelle, ou encourager les entreprises d'intérêt national à adopter des normes de sécurité élevées.*", l'expert fait également référence au Plan France 2030 et à d'autres mesures gouvernementales, qui illustrent que l'intelligence économique fait partie des stratégies du gouvernement français. Il suggère ici que l'IE doit être utilisée pour améliorer les capacités nationales et protéger les intérêts nationaux.

L'exemple de la Chine et de son initiative Made in China 2025 qui vise à *“renforcer en 10 ans la R&D dans les industries de haute technologie et stimuler sa compétitivité”*, souligne l'importance fondamentale d'une stratégie nationale d'IE pour renforcer la compétitivité et exister sur la scène internationale.

Cependant, il relève lui aussi plusieurs variables défavorables à l'hypothèse. Il note lui aussi que l'instabilité politique (un nouveau président tous les 5 ans) peut entraver la mise en œuvre efficace de stratégies à long terme : *“si on prend le cas de la France, on a un nouveau président tous les 5 ans, donc ça a forcément un impact”*. Il souligne que *“la France s'est laissée affaiblir”* par la perte de ses fleurons nationaux ou industries de pointe, et surligne l'importance d'une politique volontariste, capable de garder et de soutenir ces secteurs stratégiques.

Enfin, *“en France, c'est difficile de garder nos talents”*, suggère un volet économique qui soutient la recherche, paye ses cadres et ses chercheurs afin d'éviter que ceux-ci partent à l'étranger pour de meilleures rémunérations et de meilleures conditions de travail.

En somme, bien que l'expert n°2 apporte de nombreux éléments favorables à l'hypothèse H0, il souligne également une série de défis importants à relever pour notre pays : volontarisme politique, étayage des industries de pointe et soutien de la recherche.

### **Analyse du verbatim de l'expert n°3 :**

L'expert n°3 a fourni plusieurs éléments favorables qui soutiennent H0. Il met plus particulièrement l'accent sur le rôle crucial de l'intelligence économique dans l'aide à l'export. Il analyse l'environnement pour un client qui cherche à exporter un modèle économique sur le marché international : *“Soit on va faire de l'aide à l'export, par exemple, un client qui se demande « est-ce que j'ai ma place à tel endroit ? », on va essayer d'analyser l'environnement, de voir si c'est judicieux de s'associer avec telle ou telle personne.”*, ce qui laisse supposer que

---

pour un industriel qui veut s'exporter, nécessite une parfaite étude de l'environnement politique et économique du pays de destination, incluant en amont une collecte d'informations précises et rigoureuses.

Cependant, l'expert n°3 relève lui aussi des éléments défavorables à l'hypothèse H0. Il prend l'exemple de son entreprise qui ne fait pas de veille, pourtant une composante clé de l'intelligence économique : *"Là, c'est surtout de la veille qui est demandée et nous, on ne fait pas de veille."*, il ajoute que l'entreprise ne met pas en place un dispositif de veille systématique : *"C'est-à-dire mettre des capteurs sur des mots-clés, sur des individus, sur des sources, etc."*. Ces commentaires peuvent suggérer des limitations dans l'application pratique de l'intelligence économique.

En résumé, l'expert fournit des éléments qui soutiennent H0. Cependant, alors que les autres experts ne l'ont pas cité, il est intéressant de remarquer que par son expérience personnelle, il témoigne de l'importance du système de veille.

#### **Analyse du verbatim de l'expert n°4 :**

Les éléments fournis par l'expert n°4 permettent de tirer plusieurs conclusions concernant l'hypothèse H0.

Il met en avant deux éléments fondamentaux : (1) la formation et (2) les réseaux de communication. L'exemple du Maroc qui, grâce au Commissariat au Plan, a démontré que la formation aux pratiques d'IE est un facteur de développement : *"Si vous voulez, c'est un pays qui a appliqué les techniques d'intelligence économique à la gestion d'un pays et ça a marché. Il y a eu beaucoup de réussite."*

Il souligne deuxièmement l'importance stratégique des câbles de communication et la manière dont des géants de la technologie, comme Google, s'efforcent de créer leurs propres réseaux (*"Google et les autres montent leurs propres réseaux de câbles parce que tout le monde a peur."*). L'expert soutient qu'il faut créer une véritable culture nationale d'intelligence économique en formant la population, ses industriels, ses politiques, ses services de renseignement, et l'ensemble des parties prenantes qui le constitue dans un réseau de communication fiable.

---

Comme les autres experts, il rappelle l'importance du volontarisme politique pour développer l'intelligence économique : *“au niveau du gouvernement, si vous voulez, l'intelligence économique, ils ont commencé à comprendre son utilité dans la défense des entreprises”*.

Cependant, lui aussi apporte des éléments qui pourraient constituer des freins à H0. Il met en exergue la faiblesse de la France dans la mise en place de systèmes de veille, visant à accompagner ses entreprises dans leur développement international. Ces propos soutiennent l'expert précédent (*“aller chercher de l'information ailleurs ou accompagner des entreprises quand elles sont en offensif, en développement international, par exemple, il est clair qu'on n'est pas bon.”*). Il appuie ses propos par une critique sur la performance de la France en matière de commerce extérieur : *“la balance du commerce extérieur est une démonstration que nous ne sommes pas bons dans la conquête des marchés extérieurs.”*.

En conclusion, l'expert n°4 dresse un tableau contrasté de l'hypothèse H0. Il reconnaît clairement l'importance de l'intelligence économique à l'échelle nationale et donne des exemples de son efficacité, mais souligne certaines faiblesses.

#### **Analyse du verbatim de l'expert n°5 :**

L'expert n°5 affirme : *“l'intelligence économique, c'est la démarche qui permet à une entité de scanner son environnement”* et permet de comprendre le paysage politique, économique, social, technologique, industriel, scientifique et culturel dans sa globalité.

Il est intéressant de constater que cet expert fait référence à des stratagèmes militaires, en citant Sun Tzu, laissant supposer que sur la scène internationale se livre une véritable bataille, incluant par la même qu'il aura des vainqueurs et des vaincus. Il illustre ses propos au travers des mouvements stratégiques de l'Europe et de la Chine : *“L'Europe, là, est en train de reprendre de l'ascendant” ; “Les Chinois ont dit « mais puisque c'est comme ça en Europe et aux États-Unis, on va adopter un modèle indépendant »”*.

Par ailleurs, il souligne lui aussi des obstacles au développement de l'hypothèse H0 et critique l'absence de volontarisme politique de l'État français pour ses entreprises, centres de

---

recherche et universités : *“en France, on n'a pas de dispositifs de soutien qui sont proposés par le gouvernement pour nos entreprises”*. Ce point a déjà été mis en avant par d'autres experts.

Il mentionne l'importance de l'anticipation et de la préparation dans le domaine de la sécurité économique et scientifique, arguant que ces aspects sont actuellement insuffisamment maîtrisés : *“comme on n'a pas, comme vous le disiez très bien, anticipé, on n'a pas préparé notre sécurité économique et scientifique, tout part ici, à gauche, à droite, rien n'est maîtrisé.”*. Ces éléments suggèrent que la stratégie économique de la France est loin d'être parfaite, qu'elle est encore en chantier et qu'il existe de nombreux étayages à réaliser. Si on prend la métaphore que l'IE représente une maison, la solidité de l'édifice repose sur des fondations solides. Les piliers de ces fondations sont nombreux : celui de la communication, du volontarisme politique, du soutien aux universités et aux chercheurs, celui de l'anticipation et des systèmes veille.

En somme, l'expert n°5 souligne que, pour que l'hypothèse H0 soit valide, son application pratique nécessite des actions ciblées pour surmonter les défis internes et externes.

### **Conclusion de la perspective des experts concernant H0 :**

L'expert n°1 souligne l'importance d'une stratégie d'intelligence économique proactive et adaptative, suggérant que son implantation au niveau national peut servir de levier pour son extension sur la scène internationale. Il met l'accent sur la nécessité d'une réflexion stratégique à long terme, et souligne les défis liés à la centralisation excessive de la France et à la limitation de la durée de vie des décideurs politiques.

L'expert n°2 met en évidence l'importance de la sécurité et de la protection des informations, notamment dans un contexte de concurrence internationale. Il insiste sur la nécessité de politiques nationales de protection de la propriété intellectuelle et de la sécurité de l'information. Cela suggère que la mise en place de stratégies nationales fortes est une étape nécessaire pour une projection efficace sur la scène internationale.

L'expert n°3 se concentre sur le rôle de l'innovation et de l'investissement en R&D dans l'intelligence économique. Il soutient qu'une politique nationale de promotion de l'innovation peut contribuer à renforcer la compétitivité d'un pays sur la scène internationale.

L'expert n°4 souligne l'importance d'une stratégie nationale en matière d'intelligence économique, mais note que des choix politiques opposés ont été faits en France.

Enfin, l'expert n°5 évoque la nécessité d'une réflexion stratégique et d'une anticipation adéquate pour la mise en œuvre d'une stratégie d'intelligence économique.

Les experts soutiennent tous l'importance de l'IE, mais soulignent des défis importants à surmonter. Les obstacles mentionnés comprennent le besoin de politiques gouvernementales cohérentes, la nécessité de soutenir l'innovation et la R&D, la protection de la propriété intellectuelle, la sécurité de l'information, l'importance de la formation, de l'anticipation et un soutien institutionnel adéquat : c'est le volontarisme social et politique.

On comprend parfaitement que plus le dogmatisme de l'intelligence économique est fort, plus un pays assoit sa souveraineté et par la même sa richesse sociale et nationale, sur la scène internationale.

---

## 4.2 – Le partage des connaissances et des compétences comme atout stratégique

**H1 : le partage de connaissances, de technologies et de compétences inter-organisationnelles favorise la compétitivité en matière d'intelligence économique.**

### Analyse du verbatim de l'expert n°1 :

L'expert n°1 souligne que *“l'intelligence économique, c'est avant tout un état d'esprit”*, affirmant qu'il s'agit d'un *“instrument de survie tout simplement naturel, que chacun doit avoir en lui, quelle que soit sa fonction, quel que soit son métier, quel que soit son niveau hiérarchique dans l'entreprise”*, met en exergue le rôle crucial des entreprises dans la protection de leur avantage concurrentiel : *“c'est aux entreprises de prendre le relais, c'est évidemment de faire en sorte que l'avantage concurrentiel qu'elles ont ou qu'elles veulent développer par rapport à leurs concurrents soit parfaitement sous contrôle”*. Ici, le verbatim sous-entend une vision proactive de l'IE et montre l'importance par la collaboration et le partage d'informations efficaces pour maintenir la compétitivité. Exemple, retour positif ou négatif de la branche commerciale vers la branche marketing, pour faire part soit des difficultés soit des éléments qui permettent l'atteinte des objectifs.

Toutefois, plusieurs déclarations de l'expert suggèrent des limites à H1. Il observe, par exemple, que *“tout l'écosystème, les sous-traitants, tous les savoir-faire ont disparu petit à petit depuis 25 ans”* ; *“90% du savoir-faire technologique mondial est américain”* et que *“les Européens [...] pèsent que dalle, rien au niveau technologique”*. Cela sous-entend que l'Europe en général a un retard important par rapport aux Américains et indique implicitement les chemins à suivre : la formation, la recherche, la recherche universitaire, etc. Il souligne comme les autres experts sur H0, l'importance d'une politique volontariste en termes d'IE.

Il revient sur l'exemple d'Israël où sont armée finance des start-ups et incite en ce sens au partage de connaissances et de compétences au sein de son territoire.

En somme, les déclarations de l'expert n°1 offrent un regard nuancé sur l'hypothèse H1. Bien qu'il reconnaisse l'importance de l'état d'esprit et de la protection de l'avantage



---

concurrentiel, il met en lumière des facteurs externes et des limites qui peuvent entraver l'efficacité du partage de connaissances.

### **Analyse du verbatim de l'expert n°2 :**

L'expert n°2 met en exergue plusieurs éléments qui soutiennent H1. D'abord, il stipule qu'“*on constate aujourd'hui, et c'est normal, qu'on a de plus en plus tendance à se tourner vers les outils d'intelligence artificielle*”, ainsi, il suggère l'importance croissante du recours aux dernières technologies. De même, il mentionne que “*la recherche scientifique, menée notamment par le CNRS et le CEA, contribue à avancer dans notre démarche d'intelligence économique*”, ce qui implique un partage de connaissances et de compétences au sein de ces institutions, qui doivent être des moteurs d'avancées technologiques et scientifiques, ce qui sous-entend un lien étroit entre la recherche universitaire et les industriels. Sans recherche, il n'y a pas de nouvelles découvertes et sans ces nouvelles découvertes, il n'y a pas de compétitivité industrielle. De même, sans industries fortes, capables d'être remarquées sur la scène internationale, la recherche universitaire sera freinée.

L'expert reconnaît également l'existence de “*pratiques intelligentes*” qui concernent “*les échanges d'informations*”. Ces propos renforcent l'idée que le partage d'informations peut améliorer la compétitivité en matière d'intelligence économique. Il cite “*le développement de partenariats public/privé qui peuvent permettre de renforcer la sécurité des infrastructures critiques*” et “*l'échange d'informations entre les gouvernements et les entreprises privées sur les menaces de cybersécurité*” comme exemples de partage inter-organisationnel bénéfique. Ce point met par ailleurs en avant l'importance d'adapter l'échange d'informations avec les technologies utilisées : on doit s'adapter aux intelligences artificielles émergentes. L'expert considère en outre “*les relations diplomatiques comme un outil clé pour aider un pays à bénéficier de compétences en matière d'intelligence économique*”, et souligne l'importance de la coopération interétatique. L'exemple d'Airbus permet de souligner ces propos : grâce à la collaboration de plusieurs États, le géant de l'aéronautique est devenu le plus grand constructeur d'avions devant Boeing.

Enfin, il note que “*la French Tech a également encouragé la collaboration entre les universités et les entreprises pour favoriser l'innovation et le développement technologique*”, illustrant un cas concret de partage de connaissances et de compétences favorisant la compétitivité.

Néanmoins, l'expert n°2 soulève une interrogation défavorable à l'hypothèse H1 : le vol de secrets commerciaux par la Chine est une menace pour la position économique et technologique des États-Unis. Bien que les relations diplomatiques soient musclées entre ces deux géants, l'espionnage et le vol d'informations est une pratique courante qu'on retrouve à de nombreux niveaux (via des applications, au sein d'organisations, avec les câbles de télécommunications, etc.). Ces propos suggèrent que le partage de connaissances, de technologies et de compétences inter-organisationnelles peut présenter des risques. Sans un système de veille compétent, il est parfois difficile de protéger des secrets industriels, ce qui pourrait miner les bases de la souveraineté d'un pays.

En conclusion, bien que l'expert n°2 mette en avant plusieurs exemples favorables à H1, il souligne en parallèle le potentiel risque associé au partage inter-organisationnel.

### **Analyse du verbatim de l'expert n°3 :**

Le verbatim de l'expert n°3 est nuancé. Il explique que son travail, *“c'est de chercher de l'information, de tout trouver sur cette entreprise, sur les dirigeants, sur la manière dont ça fonctionne pour lui donner ensuite toutes les clés pour investir”*. Cela implique une parfaite connaissance de l'environnement, des différents acteurs impliqués dans le développement d'une stratégie internationale et des leviers à actionner pour permettre une croissance sécurisée et pérenne.

L'analyse de l'interview met en avant la nécessité d'une méthode rigoureuse pour déterminer la fiabilité des informations, affirmant que *“la seule chose qui revient de manière récurrente, c'est la méthode et c'est de se demander quelle est la source primaire de l'information”*. L'expert illustre ses propos en ajoutant que *“ce seront typiquement les statuts d'une société, parce que sur les statuts, on ne ment pas”*. Il insiste sur l'importance de la compétence en matière de recherche et de validation de l'information, ce qui soutient H1. L'expert mentionne par ailleurs le recours à des *“sachants”* pour obtenir des informations.

En conclusion, l'expert n°3 partage un regard plutôt favorable à H1 : il met en avant l'importance du partage de connaissances et de compétences pour renforcer la compétitivité en matière d'intelligence économique. Cependant, il souligne également que le partage

---

d'informations est une voie à double sens, et que le non-partage d'informations par certaines parties peut représenter une limite à l'efficacité de l'hypothèse H1.

#### **Analyse du verbatim de l'expert n°4 :**

L'expert n°4 précise que la connaissance de l'environnement, y compris des personnes, de la culture, de l'économie, des relations, des lois, du marché et de la concurrence, sont essentiels. Comme il l'explique, *“il faut connaître son environnement, il faut connaître les gens du coin, la culture, l'économie, les relations, les lois, bref, tout. Le marché, la culture et la concurrence”*. Ces propos parlent d'eux-mêmes, une stratégie d'intelligence économique ne se mène pas à l'aveugle et ne dépend pas que d'un seul facteur : il s'agit d'un travail rigoureux, mené en profondeur.

Il cite le cas d'Airbus, qui bénéficie de renseignements économiques fournis par 11 pays européens, et déclare : *“Airbus, ça concerne 11 pays européens, chacun a un intérêt à fournir des renseignements économiques à Airbus, qui vont pouvoir lui permettre d'être plus efficace dans sa compétition contre Boeing et contre les autres”*. Cette collaboration inter-organisationnelle, précitée en exemple, et transnationale en matière de renseignements économiques illustre l'impact positif du partage de connaissances dans la compétitivité.

Néanmoins, l'expert n°4 met en contraste certains points. Il relève en particulier que des entreprises françaises ont rencontré des difficultés car elles ont sous-estimé l'importance de l'intelligence économique. Comme il l'explique, *“les entreprises françaises avaient souvent eu des problèmes, c'est parce que justement, elles ne voulaient pas pratiquer les méthodes d'intelligence économique, parce qu'elles pensaient que la connaissance technologique était suffisante ou que la connaissance commerciale était suffisante”*. Il met en avant que le partage de connaissances, de technologies et de compétences, insuffisant ou mal ciblé, peut nuire à la compétitivité, en d'autres termes, il ne faut pas s'asseoir sur ses lauriers. Il critique la réticence à intégrer l'intelligence économique dans l'enseignement supérieur et raconte comment sa proposition d'intégrer l'intelligence économique dans le programme des polytechniciens a été rejetée. On peut supposer que les polytechniciens qui, en général, seront les grands cadres dirigeants d'entreprises françaises, auront des lacunes en développement d'intelligence économique.

---

En conclusion, l'expert n°4 fournit des éléments qui soutiennent à la fois et contestent H1. Le partage de connaissances, de technologies et de compétences peut favoriser la compétitivité en matière d'intelligence économique, mais des obstacles subsistent, tels que la réticence à intégrer l'intelligence économique dans les curriculums éducatifs.

#### **Analyse du verbatim de l'expert n°5 :**

L'expert n°5 évoque son implication dans deux rapports importants, l'un sur l'intelligence économique (rapport Martre) et l'autre sur la coopération industrielle en Europe, comme il le souligne : *“Je suis en sciences économiques, rapporteur général du rapport Martre, en même temps intéressant pour notre sujet et pour vos questions, j'ai été également rapporteur général d'un rapport qui s'est appelé pour un impératif de coopération industrielle en Europe.”*. Ces travaux sont fondamentaux en matière d'intelligence économique et témoignent d'une volonté étatique de faire coopérer nos organisations et nos sachants dans le cadre de partage de connaissances et de compétences. Ils illustrent le rôle positif de l'interconnexion et du partage d'informations en vue d'améliorer la compétitivité en matière d'intelligence économique.

Par ailleurs, il discute de l'importance de l'intelligence stratégique en France et nous interroge : *“Comment je mets en place un dispositif d'intelligence économique, de management de l'intelligence stratégique ? C'est de l'intelligence stratégique, c'est le terme international et en France, il faut qu'on arrive à l'utiliser beaucoup plus.”*. Ici, il ne parle plus d'intelligence économique mais d'intelligence stratégique qui doit intégrer des compétences économiques et favoriser la coopération et le partage de connaissances.

Il mentionne l'importance de l'intelligence artificielle et du Big Data pour révéler des *“échiquiers invisibles”* : *“il faut utiliser la capacité prédictive de l'intelligence artificielle, au-delà de Chat GPT qui est autre chose, mais l'intelligence artificielle qui nous permet de lire en profondeur, on a appelé ça le Big Data il y a quelques temps encore, des quantités considérables d'informations et qui nous révèle ce qu'on appelle à l'École de Guerre Économique des échiquiers invisibles, mais des réalités.”*. Le recours aux nouvelles technologies notamment par l'utilisation de l'IA, permet de bénéficier de connaissances et peut améliorer la compétitivité en matière d'intelligence économique en soustrayant les tâches

---

mathématiques, analytiques et répétitives à l'homme où le taux d'erreur est non négligeable. L'IA, par sa rapidité de calcul, favorise l'anticipation et réduit le taux d'erreur.

Cependant, l'expert n°5 met en lumière des défis significatifs. Il critique le financement de concurrents directs par des fonds européens, qui a créé une situation de concurrence interne, par exemple : *“on a fait rentrer dans notre bergerie 3080 entreprises israéliennes directement et on les a financées avec les fonds européens, directement concurrentes de nos fleurons et de nos startups et de nos secteurs stratégiques.”* Il souligne qu'un partage de connaissances et de compétences inapproprié ou mal orienté peut nuire à notre compétitivité. Ce point a déjà été soulevé en amont.

Il évoque des déceptions dans les efforts d'aide aux pays pauvres pour restructurer leurs filières d'exportation, qui ont souvent abouti à des résultats éphémères et insatisfaisants : *“J'ai fait ça pendant plusieurs années au Centre du commerce international à Genève, qui aide les pays pauvres à restructurer leurs filières export. On a mis de l'argent, de l'argent, de l'argent et puis tout s'évapore, s'éteint. On passe à autre chose. Rien n'est suivi, mais surtout, on ne prend pas en compte ces éléments locaux, on prend des matrices, ce que l'on sait ou du moins ce que l'on pense savoir.”*. Ces propos sont marqués par l'importance de connaître l'environnement local et encore une fois, de faire de la veille. Le partage des connaissances n'est pas seulement économique ou stratégique, il doit aussi être culturel, c'est ce que l'expert souligne au travers du *“paradigme indiciaire”*, c'est-à-dire qu'il faut que *“nous considérons que nous sommes tous des sociétés primitives avancées et donc je dois être anthropologue avant d'être économiste”* : il est fondamental de prendre en compte les signaux faibles ou forts, locaux, de comprendre la culture et les codes sociaux afin de comprendre l'environnement en profondeur pour définir des actions ciblées et favoriser la compétitivité en matière d'intelligence économique.

En somme, l'expert n°5 fournit un soutien conditionnel à l'hypothèse H1 : il souligne l'importance du partage de connaissances, de technologies et de compétences pour la compétitivité en matière d'intelligence économique, mais insiste sur la nécessité d'une application attentive et contextuellement appropriée de ces principes, il parle de *“paradigme indiciaire”*.

## Conclusion de la perspective des experts concernant H1 :

L'expert n°1 souligne l'importance des partenariats public-privé et de l'échange d'informations, notamment en ce qui concerne les menaces de cybersécurité. Il soutient l'idée que la coopération inter-organisationnelle peut favoriser la compétitivité dans l'intelligence économique. L'expert n°2 va dans le même sens, avec l'importance de l'outil d'intelligence artificielle et du rôle de la recherche scientifique dans l'avancement de l'intelligence économique.

L'expert n°3, quant à lui, note l'importance du recours aux “*sachants*”. Selon lui, le partage de connaissances favorise la compétitivité mais peut aussi être unidirectionnel et ainsi limiter sa portée.

De son côté, l'expert n°4 met en évidence l'importance de la connaissance de l'environnement, de la culture, de l'économie, des lois, etc., pour être efficace dans le commerce international. Il confirme H1 en montrant que la compétitivité en matière d'intelligence économique nécessite une connaissance approfondie et un partage d'informations entre organisations. Cependant, il souligne que certaines entreprises françaises ont eu du mal à adopter des méthodes d'intelligence économique, car elles pensaient que la connaissance technologique ou commerciale était suffisante.

Enfin, l'expert n°5 évoque la nécessité d'imaginer de nouveaux usages et produits que personne n'a encore envisagés, suggérant que l'innovation, alimentée par le partage de connaissances et de compétences, peut favoriser la compétitivité. Il note cependant que certaines initiatives ont souvent abouti à des résultats éphémères et insatisfaisants, du fait d'une mauvaise assimilation de l'environnement.

En synthèse, H1 trouve un soutien substantiel dans les propos des experts. Au travers de cette hypothèse, pour reprendre la métaphore de la maison, l'ensemble des experts soulignent l'importance de la recherche universitaire et en particulier de l'IA comme pilier à une stratégie d'intelligence économique. On en revient au volontarisme politique qui doit pousser la recherche fondamentale ; sans recherche, il n'y a pas d'industrialisation d'un produit.

---

### 4.3 – L’acquisition proactive de l’information comme approche stratégique

**H2 : une stratégie proactive envers les marchés et technologies émergents permet de s'adapter à l'évolution de l'intelligence économique.**

#### **Analyse du verbatim de l’expert n°1 :**

En soutien à H2, l'expert n°1 souligne l'importance de la curiosité et de la veille technologique, notamment dans le contexte de l'écosystème environnant l'entreprise : *“pour parler de la veille technologique, c'est pareil, c'est de la curiosité, c'est déployer ses antennes auprès de l'écosystème qui est autour de l'entreprise avec laquelle je travaille, de manière que je sois au courant de telle nouveauté technologique qui peut avoir un impact sur l'activité de mon entreprise.”*. La notion de curiosité sous-entend l’existence d’une branche en perpétuel mouvement, qui veille à ce que l’avancée technologique ne devienne pas rapidement obsolète et soit toujours à la pointe (nouveaux composants, nouveaux calculateurs, IA, etc.).

Par ailleurs, l'expert note que l'intelligence économique est avant tout un état d'esprit, il parle de *“patriotisme économique”* donnant une dimension sociale à l’IE et stipule : *“l'intelligence économique, c'est d'abord un état d'esprit et d'ailleurs on le retrouve facilement dans les entreprises puisque à ma connaissance, c'est très rare d'avoir un responsable de l'intelligence économique dans une entreprise.”*. Les propos soulignent à la fois l’absence et l’importance d’une pensée collective autour de l’intelligence économique. C’est un état d’esprit permanent, qui doit être pratiqué à tous les niveaux et par l’ensemble des collaborateurs. La notion de patriotisme ajoute une dimension étatique qui veille à la défense des intérêts nationaux. Ce terme de patriotisme pourrait qualifier la pratique de l’IE en Israël.

L'expert cite par ailleurs : *“les tendances, ce sont toujours les mêmes. Le constat c'est la mondialisation. C'est la première tendance d'ailleurs. Deuxième tendance, c'est la numérisation à outrance ; l'émergence de l'intelligence artificielle et du big data.”*. Le but de l’IE c’est qu’elle soit développée à l’intérieur d’un État, d’un pays, avec pour objectif d’être exportée au-delà de ses frontières. Ici, l’expert sous-entend que l’outil indispensable c’est la numérisation, par le biais du big data et de l’IA. On développe une technologie dans un État ; elle devient la marque de fabrique de cet État ; l’objectif c’est de mondialiser cette technologie.

---

Cependant, l'expert soulève des remarques qui remettent en question H2. Il note que les décisions prises il y a 20 ans ont toujours des répercussions : *“on subit aujourd’hui les conséquences des décisions qui ont été prises il y a 20 ans !”*, suggérant que, bien qu'une stratégie proactive soit importante, son impact peut être limité par les décisions passées et souligne la nécessité de se projeter. Il critique également la prise de contrôle des entreprises par les financiers ayant eu pour conséquence de déstabiliser notre IE : *“c'est à la fois parce que les financiers ont pris le pouvoir dans toutes les entreprises dans le monde. (...), ils gardaient quand même des savoir-faire incroyables qui ont été revendus en pièces détachées”*, faisant référence notamment à Alstom, Technip, Nokia et d'autres.

En résumé, l'expert met en contraste la vision court-terme des financiers qui s'oppose aux principes-mêmes de l'IE, nécessitant une projection sur le long-terme avec la définition d'un plan stratégique et soutenu par l'ensemble des parties prenantes. C'est une véritable culture patriotique. Ces constats mettent en évidence la complexité de l'adaptation à l'évolution de l'intelligence économique et suggèrent la nécessité d'une approche multifactorielle qui va au-delà d'une simple stratégie proactive.

### **Analyse du verbatim de l'expert n°2 :**

Il soutient l'idée d'adopter une approche proactive pour anticiper les évolutions en soulignant l'importance de comprendre son environnement comme première étape cruciale : *“pour anticiper les évolutions je pense qu'il faut d'abord comprendre son environnement”*. De plus, il mentionne que, *“pour anticiper les évolutions je pense que les gouvernements ont plusieurs options. Déjà, ils peuvent mettre en place des politiques et des stratégies d'investissement adaptées”*. Ces points ont déjà été développés dans les hypothèses en amont : l'expert soutient qu'une stratégie proactive nécessite à la fois un volontarisme politique et patriotique et une parfaite compréhension de son environnement.

L'expert souligne également le rôle de l'investissement public dans le renforcement de la compétitivité industrielle et le développement des technologies de demain, comme illustré par le Plan France 2030 : *“le gouvernement met aussi la main à la pâte, regardez, on a le Plan France 2030, l'État injecte un peu plus de 50 milliards d'euros sur cinq ans je crois pour renforcer notre compétitivité industrielle et pour développer les technologies de demain”*.



---

L'échange d'informations avec d'autres pays pour partager les meilleures pratiques en matière d'intelligence économique est également cité comme une partie de la stratégie proactive : *“notre gouvernement, la France, entretient des relations étroites avec d'autres pays dans le cadre d'accords bilatéraux et multilatéraux, peut-être pour partager les meilleures pratiques en matière d'intelligence économique”*. Dans ce qui a été relevé sur le volontarisme politique, l'expert met en avant le Plan France 2030 pour soutenir le développement du tissu économique.

En revanche, l'expert n°2 signale également un défi lié à l'évolution rapide et souvent imprévisible de l'environnement *“on doit toujours garder en tête qu'un environnement peut très vite changer et surtout de manière quasi-imprévisible.”* Il suggère que même si une stratégie proactive est essentielle, elle doit être suffisamment flexible pour s'adapter à des changements intempestifs. De nombreux exemples illustrent ces propos : le protectionnisme des États-Unis envers Huawei ; la réponse de la Chine en interdisant Google sur son territoire ; les investissements massifs d'Elon Musk sur la conquête de l'espace ; la guerre en Ukraine qui a rebattu les cartes pour de nombreux investisseurs français comme Carrefour ; ou encore l'apparition du Covid qui a souligné la dépendance de la France envers la Chine pour les molécules essentielles à l'industrie pharmaceutique.

Cette analyse donne un soutien nuancé à l'hypothèse H2, indiquant que tout en étant cruciale, une stratégie proactive envers les marchés et technologies émergents n'est pas une solution complète en soi pour s'adapter à l'évolution de l'environnement de l'intelligence économique.

### **Analyse du verbatim de l'expert n°3 :**

L'expert n°3 présente l'IE comme *“la collecte du renseignement et son utilisation optimale. Nous, c'est notre métier de trouver de l'information et de la donner ensuite à nos clients.”*, par cette affirmation il renforce H2 et souligne à nouveau l'importance d'avoir un réseau de renseignement. On s'aperçoit que c'est une pratique complexe, qui nécessite une démarche proactive et des sources fiables. Dans l'exemple de la guerre entre la Russie et l'Ukraine, le renseignement français s'est trouvé à la peine par rapport au renseignement américain qui eux étaient certains de l'invasion de l'Ukraine.

---

De plus, il reconnaît l'influence de l'évolution technologique sur la recherche d'informations, et suggère une certaine adaptation à l'évolution de l'intelligence économique : *“bien évidemment que ça va bouleverser (l'IA), mais en fait, de la même manière, s'il y a 20 ans, on nous avait dit « il y a un truc, ça va s'appeler les réseaux sociaux et puis il y aura des sites comme Pappers, il y aura plein, plein, plein d'informations. », on aurait eu du mal à le croire.”*.

En conclusion, le verbatim de cet expert est favorable à certains aspects de l'approche proactive proposée par l'hypothèse H2.

#### **Analyse du verbatim de l'expert n°4 :**

L'expert n°4 soutient H2 en soulignant l'importance de la compréhension, du décodage et de l'anticipation de l'évolution du marché et de l'environnement : *“la force de l'intelligence économique, c'est de vous permettre de comprendre, de décoder, d'anticiper sur ce que vont faire les autres, sur l'évolution des autres, du marché, de l'environnement, etc.”*. Il souligne l'importance de la mise en place d'un réseau ou de l'utilisation de logiciels pour chercher l'information là où elle se trouve, ce qui suggère une stratégie proactive envers les marchés et envers les technologies émergentes : *“il faut monter un réseau ou il faut avoir des logiciels qui vont vous permettre d'aller chercher l'information là où elle est.”*. Tous ces éléments constituent une évolution des technologies, l'expert induit que l'IE n'est pas une pratique figée mais qu'au contraire, elle est en perpétuel mouvement et les pratiques associées à la collecte d'informations doivent être extrêmement fortes pour résister aux attaques, et flexibles pour assurer une adaptabilité permanente.

Il met également en évidence l'importance de l'anticipation et de la vision à long terme (on doit se projeter) : *“c'est sûr qu'aujourd'hui, si vous ne faites pas de l'anticipation, si vous n'imaginez pas comment va être l'évolution du marché dans les 10, 20 ans à venir, si vous restez sur le moment présent, vous êtes mort.”*. Il place également l'intelligence artificielle au cœur de ses propos en vue de travailler plus rapidement et plus en profondeur, ce qui suggère une stratégie proactive envers les marchés et technologies émergents. Toutefois, il rappelle l'importance d'avoir une analyse humaine, à la fois subjective et objective sur le travail des IA. La venue de l'IA peut créer un paradigme qui peut radicalement bouleverser notre conception de la société mais, et c'est un grand mais, elle suscite aussi des inquiétudes (notamment moratoire, comme

---

proposé par de nombreux scientifiques : faut-il limiter ou non la recherche en matière d'IA ?). Ce que souligne l'expert c'est que l'IA est fondamentale mais qu'on ne sait pas quelle place elle prendra demain : dans quelle mesure les décisions humaines seront prises plus tard par des IA ? Israël est extrêmement fort dans le domaine médical sur les scanners, l'évolution des IA pourrait par exemple bouleverser les analyses et les prises de décisions médicales, qui ne seraient plus faites par les médecins, mais les résultats d'une analyse faite froidement par une IA.

D'autre part, l'expert exprime certaines réserves qui pourraient être interprétées comme des éléments défavorables à H2. Il met en garde contre le complexe de supériorité qui peut conduire à l'ignorance des évolutions du marché et de l'environnement : *“quand vous pensez que vous êtes tellement bon – c'est ça, en définition, c'est un complexe de supériorité –, quand vous pensez que vous êtes tellement bon que personne ne peut vous atteindre, vous ne regardez pas ce qui se passe autour.”*. L'expert illustre ses propos au travers d'une expérience personnelle où les protagonistes pourtant experts dans leur domaine, n'ont jamais été sensibilisés à la pratique de l'IE et ne croyaient absolument pas qu'un concurrent puisse les rattraper, et même les dépasser. Des entreprises perdent des parts de marché et parfois sortent du marché parce qu'elles n'ont pas été vigilantes, elles n'ont pas assez innové, elles n'ont pas investi sur les bons marchés et surtout, elles se sont restées sur leurs acquis.

De plus, l'expert note que la France a un *“problème interne important”*, car elle se concentre uniquement sur la recherche fondamentale et pas sur la recherche appliquée, ce qui pourrait entraver une approche proactive à l'évolution de l'intelligence économique : *“nous, c'est un problème interne important, on ne fait que de la recherche fondamentale et pas de la recherche appliquée, c'est-à-dire qu'on se cantonne à ce que la recherche fondamentale nous donne mais on ne va pas chercher plus loin que le résultat.”*. Il sous-entend ici que la recherche fondamentale, en France, est sans enfants, c'est-à-dire qu'elle n'a personne pour la pratiquer et la sortir du laboratoire. Son application pratique est limitée et souligne une frilosité ou un manque de moyens pour la recherche française, c'est-à-dire qu'une formule de laboratoire, malgré tout son intérêt, peut rester dans un tiroir et pourrait ne jamais connaître de développement universitaire, industriel, commercial, etc.

En conclusion, il apporte un soutien nuancé à H2. Bien qu'il souligne l'importance de l'anticipation, de la compréhension et du décodage de l'évolution des marchés et technologies

---

émergents, il met également en avant des défis associés à la mise en œuvre de telles stratégies, notamment le complexe de supériorité et une focalisation excessive sur la recherche fondamentale. Ces éléments suggèrent que bien qu'une stratégie proactive puisse être bénéfique, d'autres facteurs, comme l'humilité organisationnelle et une approche équilibrée de la recherche, sont également essentiels pour une adaptation efficace à l'évolution de l'intelligence économique.

### **Analyse du verbatim de l'expert n°5 :**

L'expert n°5 reconnaît explicitement l'importance de l'anticipation et de l'orientation vers les marchés émergents et les nouvelles technologies : il évoque la nécessité de mettre en place des dispositifs de veille sur les menaces et les opportunités et souligne l'importance d'une stratégie proactive : *“il nous faut deviner les marchés de demain. On veut connaître des marchés qu'on ne connaît pas encore.”*

Par ailleurs, l'expert souligne l'importance de la prospective dans l'intelligence économique, en s'appuyant notamment sur le partenariat avec le Commissariat à l'Énergie Atomique (CEA), ainsi que l'importance de l'innovation dans la guerre économique : *“la guerre économique, on va le dire comme ça, et les guerres technologiques, les Chinois appellent ça la nouvelle forme de conflictualité, la guerre des intelligences va se livrer par les capacités d'innovation.”*

D'autre part, il met en exergue des obstacles potentiels à H2 : la difficulté d'adapter rapidement la législation à l'évolution technologique (*“le temps qu'on mette en place et qu'on écrive la législation, le cycle d'innovation technologique était tel qu'on était passé à autre chose.”* – ce point peut directement être lié au mandat des décideurs de notre pays), ce qui peut entraver une réactivité et une approche proactive. Il faudrait anticiper les anticipations par le biais de projections. Il souligne également le temps nécessaire pour mettre en place une *“lourde artillerie”*, faisant référence au plan national d'une stratégie économique dont le déploiement pourrait se voir freiné par des contraintes institutionnelles et organisationnelles : *“on est toujours dans les temps pour mettre en place cette lourde artillerie”*.

En somme, l'expert n°5 semble majoritairement en accord avec l'hypothèse H2, tout en attirant l'attention sur les défis associés, notamment la nécessité de surmonter les lenteurs

législatives et institutionnelles, ainsi que la complexité inhérente à l'anticipation des évolutions de marchés et technologies en constante mutation.

### **Conclusion de la perspective des experts concernant H2 :**

Dans l'ensemble, l'hypothèse H2 est largement soutenue par les experts. Tous reconnaissent l'importance d'une approche proactive envers les marchés et technologies émergents, et nombre d'entre eux citent des exemples spécifiques où cette stratégie a été bénéfique. Toutefois, il est essentiel de prendre en compte les défis liés à la mise en œuvre d'une stratégie proactive envers les marchés et technologies émergents, notamment en ce qui concerne la nécessité d'une adaptation rapide à un environnement commercial en constante évolution, ainsi que les défis institutionnels et réglementaires. Cela implique que la capacité à anticiper et à s'adapter à l'évolution de l'intelligence économique nécessite non seulement une approche proactive, mais aussi une réflexion stratégique approfondie et une capacité à naviguer efficacement dans un environnement complexe et en évolution rapide.

---

#### 4.4 – Les technologies avancées et l’investissement en matière de formation et de recherche comme leviers à l’intelligence économique

**H3 : l'utilisation des technologies avancées comme l'IA et le Big Data offre un avantage compétitif en intelligence économique.**

**Analyse du verbatim de l’expert n°1 :**

Comme nous l’avons vu dans l’hypothèse précédente, l’expert n°1 reconnaît l’importance de la numérisation et de l’émergence de l’intelligence artificielle et du Big Data. Il a suggéré que l’exploitation de ces technologies peut offrir un avantage compétitif aux entreprises. L’exemple de Samsung est significatif : son système d’exploitation américain est le n°1 mondial en termes de parts de marché, conférant au géant la meilleure place.

Par ailleurs, l’expert souligne l’importance de redéfinir une stratégie industrielle, agrégée par l’utilisation des nouvelles technologies, pour bénéficier d’un avantage compétitif sur les marchés émergents : *“c'est-à-dire qu'il ne faut pas revenir forcément comme avant, mais en tout cas il faut redéfinir une stratégie industrielle.”*, il fait part de la notion d’adaptabilité.

La subjectivité humaine dans l’analyse de l’information est un facteur (aujourd’hui) indispensable, et suggère par ses propos que l’IA et le Big Data, bien qu’utiles, ne remplacent pas aujourd’hui le rôle de l’humain : *“Et là où je veux revenir, c'est que l'intelligence artificielle, elle n'est pas capable d'avoir un niveau d'analyse comme ça. C'est-à-dire qu'il y a une subjectivité humaine qu'on ne peut pas enlever.”*. Les réserves émises par l’expert n°1 rejoignent l’analyse du verbatim de l’expert n°4 dans l’hypothèse précédente : l’humain peut mesurer l’empan de son analyse et établir une réflexion sur la base de son expérience, de son vécu, de son ressenti et de ses connaissances dans un environnement spécifique alors que l’IA est un outil entraîné et programmé par l’humain. Aujourd’hui, même si l’IA peut générer de la donnée de manière exponentielle, elle n’est pas en mesure de prendre en compte l’ensemble des facteurs environnants. Toutefois, son utilisation couplée au processus de réflexion et d’analyse humain reste la meilleure perspective.

L’expert n°1 note également que *“les Européens pèsent que dalle au niveau technologique”* ; dans notre recherche, cet élément témoigne une nouvelle fois des faiblesses

de l'Europe et du retard qu'elle a accumulé ces dernières décennies. La capacité des entreprises européennes à tirer pleinement parti des technologies avancées pour obtenir un avantage compétitif est limitée. Ces propos peuvent être illustrés par un complément de l'exemple des réseaux de télécommunications proposé dans la revue académique : l'Europe est tiraillée entre deux tendances, elle peut se replier vers les Américains en acceptant que nos données soient collectées, ou s'orienter immédiatement vers Huawei avec la même condition. Cette situation illustre les enjeux de compétitivité technologique et de la protection des actifs nationaux, au travers des défis de transparence et de la gestion de la sécurité de l'information.

Précédemment, l'expert soulignait l'influence de la finance sur les décisions économiques et appuie son propos en soulignant les obstacles culturels qui peuvent justifier le retard accumulé par la France : *“à une époque, c'était sale d'avoir une industrie, c'était, mal vu”*.

En conclusion, bien que l'expert n°1 reconnaisse certains avantages potentiels de l'utilisation des technologies avancées en intelligence économique, il met en avant certains éléments limitatifs : l'infrastructure technologique, les compétences, les politiques de l'entreprise ou du pays, et la capacité à intégrer l'analyse humaine.

#### **Analyse du verbatim de l'expert n°2 :**

L'expert n°2 souligne que *“l'IA va nous permettre d'automatiser beaucoup de choses et de pouvoir automatiser beaucoup de processus”*. Les propos parlent d'eux-mêmes.

Il souligne que *“les gouvernements et les entreprises peuvent mettre en place des systèmes de surveillance et de collecte d'informations en utilisant des technologies comme le web scraping, l'analyse de données massives (big data) ou l'exploration de texte”*. Il indique que différentes technologies peuvent être utilisées pour améliorer l'efficacité de la collecte et de l'analyse de données, conférant un avantage compétitif.

En lien avec les propos de l'expert n°1, il souligne la capacité d'apprentissage des IA : *“une surenchère en termes de performance des IA peuvent entre elles anticiper leurs comportements et donc leurs études et leurs résultats”*. Ce point est totalement favorable à H3 puisque la puissance de calcul permet d'obtenir des résultats et des analyses plus rapidement.

---

Il souligne par ailleurs que *“la principale limite de ces nouveaux outils, on le voit notamment avec ChatGPT, c’est qu’ils se basent souvent sur du contenu existant, ce sont des generative pre-trained transformer, et dans le contenu existant, il y a beaucoup de données fausses ou de données qui ne sont pas vérifiables”* : bien que l'IA et le Big Data puissent offrir certains avantages, ils peuvent également présenter des risques en termes de fiabilité et de vérifiabilité des données. Ces propos ont été soulignés à plusieurs reprises dans les analyses précédentes : aujourd’hui l’IA a besoin de l’Homme.

Par ailleurs, il mentionne la création de zones de recherche qui encouragent l'innovation et la mise en place d'un fonds d'investissement de 10 milliards d'euros par le gouvernement français pour aider les start-ups à se développer et à innover. Cette initiative est similaire au Plan France 2030 et peut favoriser l'utilisation et le développement de technologies avancées au sein de nos entreprises.

En conclusion, l’expert reconnaît l'importance et le potentiel des technologies avancées et met en évidence plusieurs défis.

### **Analyse du verbatim de l’expert n°3 :**

Cet expert reconnaît l'importance croissante de l'utilisation des sources ouvertes pour obtenir des informations et note : *“la source ouverte c'est beaucoup d'études de réseaux sociaux, de statut d'entreprise, de montage financier pour savoir où va l'argent.”* ; *“de plus en plus, on se rend compte qu'on peut faire beaucoup de choses en source ouverte.”*. Ces déclarations suggèrent que l’accessibilité à de nouvelles technologies simplifie la collecte d’informations et favorise leur analyse.

Cependant, il souligne : *“il y a une subjectivité humaine qu'on ne peut pas enlever.”* : les propos confirment ceux des autres experts et note qu’*“une IA aujourd'hui ne comprend pas les choses comme un humain, elle est programmée.”*. Il suggère qu’elle peut rencontrer des difficultés à comprendre certaines subtilités. Il illustre son exemple avec l’utilisation de jeux de mots où la subtilité n’est pas toujours identifiable par une IA.

De plus, l'expert mentionne que *“ça peut aider pour les petits dossiers, les petites demandes, etc. Généralement, on cherche à automatiser les petites tâches, mais les trucs les plus*



---

*compliqués, avec de la réflexion, je ne suis pas inquiet.*” : l'IA et le Big Data peuvent être particulièrement utiles pour automatiser les tâches simples et répétitives, libérant ainsi du temps pour des tâches plus complexes qui nécessitent une intervention humaine.

En conclusion, la vision de cet expert est contrastée : d'une part l'IA nécessite une intervention et une relecture humaine. D'autre part, l'accessibilité des nouvelles technologies est similaire à tous les acteurs inhérents, il faut donc savoir où et comment aller chercher l'information viable de sorte à l'obtenir avant l'autre.

Ce qui est intéressant ici, c'est que son analyse ne porte que sur son expérience en entreprise, et qu'elle rejoint celle de l'expert n°2, spécialisé en stratégie d'IE en informatique.

#### **Analyse du verbatim de l'expert n°4 :**

L'expert n°4 cite : *“l'intelligence artificielle nous permet de travailler beaucoup plus vite et beaucoup plus à fond”*. De plus, il souligne qu'*“il faut monter un réseau ou il faut avoir des logiciels qui vont vous permettre d'aller chercher l'information là où elle est”*. Ses propos soulignent à nouveau l'importance d'avoir un réseau pour collecter l'information et d'intégrer les technologies émergentes à sa pratique de collecte.

Il mentionne également que *“les ordinateurs quantiques actuellement, on ne sait pas exactement tout ce qu'ils pourront faire mais ils ont la capacité, pour ce qu'on sait, pour les tests qui sont faits, de casser en quelques secondes n'importe quel code.”*. Ici, il souligne une forme *“d'innovation foudroyante”* qui peut changer les us et coutumes et appuie les perspectives au caractère à la fois innovant mais aussi inquiétant. Ici, j'invite le Lecteur à imaginer un monde sans code bancaire, sans mot de passe, où les gouvernements seront en mesure de décrypter les messages militaires ennemis.

En controverse à l'hypothèse, l'expert souligne que *“ce n'est pas parce que vous êtes bon en commerce ou bon sur le plan d'un concept technologique que vous pouvez gagner. Il y a plein d'autres choses qui jouent”* et *“il faut le maîtriser par contre, ça, c'est clair, mais on est qu'au début.”* : nous l'avons vu, l'analyse humaine rentre en ligne de compte, le volontarisme politique, le patriotisme économique comme voie nationale à la mise en place d'une stratégie

---

d'IE. C'est autant de piliers qui s'ajoutent et sont indissociable les uns des autres pour avoir une stratégie d'IE solide.

En conclusion, l'expert n°4 reconnaît l'importance et le potentiel des technologies avancées mais souligne lui aussi plusieurs défis.

#### **Analyse du verbatim de l'expert n°5 :**

L'expert soutient l'idée que l'utilisation d'algorithmes et de blocs de développement pour créer un logiciel permet de mieux comprendre l'environnement : *“comme on fait du génie logiciel, on prend des algorithmes, on prend des blocs de développement et puis on crée, on assemble des morceaux de logiciel et on crée un logiciel qui permet de comprendre un peu mieux, qui vous donne une vision de nuit un peu plus grande.”*. L'utilisation des technologies avancées comme l'IA et le Big Data permet le développement d'outils adaptés à la compréhension et à l'analyse de son environnement.

Pour citer à nouveau ses propos : *“il faut utiliser la capacité prédictive de l'intelligence artificielle, au-delà de Chat GPT qui est autre chose, mais l'intelligence artificielle qui nous permet de lire en profondeur, on a appelé ça le Big Data il y a quelques temps encore, des quantités considérables d'informations et qui nous révèle ce qu'on appelle à l'École de Guerre Économique des échiquiers invisibles, mais des réalités.”* ; l'étude et la compréhension du dessous des cartes est absolument fondamentale pour mener la guerre en IE. Ce que l'expert souligne, comme dans toute guerre, chaque pays ne dévoile pas les plans qu'il veut mettre en place.

Enfin, il mentionne l'existence de *“nouvelles chambres des nouvelles technologies”* au sein des CCI, ce qui signifie que les protagonistes industriels prennent au sérieux les nouvelles technologies dans leur stratégie d'IE.

Par ailleurs, l'expert n°5 met en garde contre les erreurs que ces outils peuvent commettre, suggérant qu'ils doivent être soumis à des tests de psychologie. Il déclare : *“il faut que ces outils, on leur fasse passer des tests de psychologie, parce qu'ils nous disent des sacrées conneries”*. Ces propos rejoignent ceux de l'expert précédent. Il décrit également la situation actuelle comme *“un gouffre. Ce n'est plus une brèche ou une bague d'or, c'est un gouffre.”*. Il souligne ici que l'IA, tout le monde en parle comme étant peut-être le nouvel eldorado, mais

les perspectives à venir restent incertaines. Cette *terra incognita* sera-t-elle bénéfique aux entreprises, à l'Homme, ou pas ? On est dans le *Science sans Conscience* cher à Rabelais, une nouvelle avancée technologique sera-t-elle un progrès pour l'humanité ou simplement un progrès technologique ?

En somme, l'expert n°5 apporte une réponse contrastée à H3.

### **Conclusion de la perspective des experts concernant H3 :**

En conclusion, les points de vue convergent sur certains aspects, mais divergent sur d'autres.

En termes de convergence, tous les experts reconnaissent l'importance des technologies avancées dans le domaine de l'intelligence économique. Ils s'accordent sur le fait que ces technologies peuvent automatiser de nombreux processus, augmenter la puissance de traitement des données et offrir une meilleure compréhension de l'environnement économique.

Cependant, ils émettent certains bémols. L'un mentionne la nécessité de créer de nouveaux logiciels, un autre met en garde contre une confiance excessive en ces technologies et enfin que l'utilisation de technologies avancées doit être complétée par d'autres compétences et connaissances qui sont du facteur de l'humain.

---

## 4.5 – Une approche économique et militaire

**H4 : une approche économique-militaire renforce la sécurité d'un pays et de ses entreprises.**

### Analyse du verbatim de l'expert n°1 :

L'expert n°1 souligne l'importance de la sécurité et de la confidentialité dans l'intelligence économique, affirmant que *“tout ce qui est confidentiel, qu'il s'agisse des données, qu'il s'agisse des contrats en cours, doivent faire l'objet d'une attention particulière dans la vie de tous les jours.”* : la sécurité est un élément clé de l'intelligence économique, et peut être renforcée par une approche économique-militaire.

En outre, il déclare *“l'intelligence économique, c'est quelque chose qui est à la croisée des chemins, de la stratégie, de la géopolitique, des technologies.”*. Cette affirmation a déjà été soulevée plusieurs fois, ici, il suggère qu'il faut prendre en compte différentes dimensions, dont la géopolitique, dans une stratégie d'IE. Une approche économique-militaire semble indispensable et permettrait de naviguer efficacement dans le paysage géopolitique complexe. L'exemple de l'armée israélienne est à nouveau repris : Israël joue un rôle crucial dans le soutien à l'intelligence économique, y compris dans la recherche et le financement de start-ups nationales. Il déclare que *“l'armée israélienne est un booster absolument incroyable d'intelligence économique. Ils financent même les start-ups.”*. Toutefois, il souligne que le modèle d'intelligence économique israélien repose fortement sur l'armée et ne peut pas être adopté en France (*“on ne peut pas adopter en France le modèle israélien.”*). L'efficacité de l'approche économique-militaire peut varier en fonction du contexte spécifique à un pays, cet élément est défavorable à H4 mais peut être neutralisé car l'environnement des deux grandes puissances n'est pas comparable en tout point.

Cependant, il souligne plusieurs éléments qui pourraient contester H4 et note que *“les financiers ont pris le pouvoir dans toutes les entreprises dans le monde.”*. Cette affirmation se réduit à une approche purement économique et se soustrait au renfort de la sécurité d'un pays et de ses entreprises. Le pouvoir économique étant largement détenu par les financiers, les fleurons industriels sont délocalisés ou revendus en pièce, ayant un fort impact sur le territoire

---

national comme la perte de savoir-faire et de compétences ou fermeture de TPE/PME dans les provinces.

Enfin, il rappelle le concept de “*patriotisme économique*”, dont nous avons fait le rapprochement plus haut à une vision collective, nationale, incluant les enjeux civils et militaires. Il déclare qu’*“en France, c'est une expression dont on n'en entend jamais parler”* et témoigne de l'absence d'une vision globale, partagée.

Il semble donc que l'efficacité de cette approche dépend largement du contexte spécifique d'un pays, de sa culture politique et économique, et de la structure de son tissu économique. L'expert n°1 nous donne une perspective nuancée et contextuelle à l'évaluation de l'hypothèse H4.

#### **Analyse du verbatim de l'expert n°2 :**

L'expert n°2 déclare : *“il faut donc protéger les infrastructures critiques, celles qui notamment permettent le stockage et le traitement des données, c'est crucial pour assurer la sécurité économique et nationale”*. Cette affirmation montre l'importance de la protection des hubs qui stockent les données publiques et privées : la sécurité nationale et économique d'un pays en dépend. Il rappelle les menaces inhérentes : *“les gouvernements doivent faire face à des menaces de plus en plus complexes, notamment en matière de cybersécurité avec l'intelligence artificielle, les tentatives d'hameçonnage ou d'espionnage”*. Une approche militaire pourrait renforcer la sécurité en prenant compte de l'ampleur des attaques potentielles, notamment dans un environnement géopolitique nuancé, sans se limiter à la « simple » protection des données d'entreprise.

Pour ce propos, l'expert met en avant le rôle du gouvernement dans la mise en place d'instances de contrôle et de sanctions pour garantir le respect des lois sur les marchés et l'utilisation responsable et éthique des incitations financières. Il déclare que *“c'est au gouvernement de mettre en place des instances de contrôle, des sanctions et de veiller à ce que ces incitations soient utilisées de manière responsable et éthique”*.

L'exemple des États-Unis et de la Chine illustre des pratiques malintentionnées : *“on peut pousser le questionnement avec des conséquences sur la sécurité nationale des États-Unis*

---

*si la Chine utilise sa technologie pour des activités malveillantes ou encore sur le dollar*”. Cette observation suggère qu’une simple approche économique peut avoir des conséquences sur la sécurité nationale d’un pays, en particulier dans le contexte des relations internationales.

En conclusion, l’efficacité de cette approche dépend largement de la capacité d’un pays à naviguer dans un paysage où la cybersécurité est de plus en plus complexe et à gérer efficacement les relations internationales.

### **Analyse du verbatim de l’expert n°3 :**

L’expert n°3 déclare : *“c’est sur l’évaluation de l’exposition en ligne des individus, c’est-à-dire de tout trouver sur quelqu’un dans le but de le protéger, de lui dire « là, on est capable de trouver votre numéro de téléphone, votre adresse perso, votre adresse physique, là où vos enfants vont à l’école, etc. » et on vous explique comment faire en sorte que ça ne soit plus visible.”*. Cette pratique met en avant une approche sécuritaire, qu’on peut qualifier de militaire, qui vise à retirer du grand public les données sur un individu, une entreprise ou un État. L’exemple des élections présidentielles américaines de 2018 souligne les propos : l’entreprise Cambridge Analytica a utilisé les données Facebook de plus de 87 millions d’individus en vue d’influer sur leur intention de vote. La stratégie employée a permis l’élection de Donald Trump. Un autre exemple peut être illustré : en 2015, les États-Unis sont accusés d’avoir exercé des pratiques de renseignement sur nos présidents, ministres et civils français. Les données collectées peuvent permettre de constituer un moyen de pression important sur la France et ses représentants. La protection des enjeux nationaux et des intérêts vitaux est indispensable.

L’expert met en avant la reconversion intelligente des agents américains mobilisés jusqu’à la chute de l’URSS : *“les États-Unis, par exemple, après la chute de l’URSS, se sont demandé « maintenant, on fait quoi de tous nos agents qui ont été mobilisés ? ». Ils se sont dits « maintenant, cap sur l’économie. »”*. Cette observation suggère une approche économico-militaire où on se sert de l’expertise des gens de terrain pour les reconvertir vers une approche économique.

Cependant, il souligne également un élément qui pourrait contester l’hypothèse H4 : *“l’espionnage, c’est illégal et l’IE, par définition, c’est légal.”* Il suggère que l’IE doit être

---

pratiquée intelligemment pour permettre le respect des lois et des réglementations en vigueur. La collecte d'informations stratégiques ne peut se faire qu'en ce sens. Le scandale des écoutes américaines envers la France illustre parfaitement ce propos.

En conclusion, l'expert n°3 soutient l'hypothèse H4 mais souligne une limitation importante associée à l'approche économique-militaire.

#### **Analyse du verbatim de l'expert n°4 :**

L'expert n°4 partage pour cette hypothèse son expérience de travail en tant que Directeur du Renseignement à la DGSE, où il a été chargé d'implanter l'intelligence économique dans les services secrets et plus largement au sein du gouvernement français. Il déclare : *“j'ai été nommé au renseignement à la DGSE comme Directeur du Renseignement, justement avec l'instruction de la ministre de l'époque, Madame Alliot Marie, d'implanter de l'intelligence économique dans les services secrets”*.

Il souligne l'importance des câbles de télécommunication comme enjeu stratégique aujourd'hui. Il suggère que l'approche économique-militaire peut renforcer la sécurité économique d'un pays et de ses entreprises, car elle implique une protection efficace des infrastructures critiques, notamment des hubs qui permettent de stocker la data publique et privée. Ainsi, il rejoint l'analyse de l'expert n°2. Pour le cas des câbles, une approche économique-militaire peut permettre de répondre aux risques de guerre hybride ou d'espionnage mais difficilement aux risques d'une rupture de l'Internet mondial : d'une part, les câbles sont souvent dégradés par des ancres de bateaux ; en cas de sabotage volontaire, il peut s'avérer difficile d'identifier les responsables ; enfin les câbles sont aujourd'hui majoritairement détenus par des entreprises privées, dans ce contexte, une intervention militaire peut se révéler compliquée.

L'expert n°4 mentionne le rôle du CICE et déclare : *“le CICE, qui est le service du ministère des Finances qui travaille sur l'intelligence économique, est un service qui fait de la défensive, c'est-à-dire qu'il essaie d'éviter que des boîtes françaises soient attaquées par des boîtes étrangères ; que des boîtes françaises tombent sous le contrôle de sociétés étrangères quand elles sont intéressantes et ainsi de suite.”*. Cette observation suggère que la France priorise une approche économique-militaire en vue de défendre efficacement nos institutions publiques et privées contre les menaces environnantes.

---

Cependant, il souligne un élément en défaveur d'H4 : *“aller chercher de l'information ailleurs ou accompagner des entreprises quand elles sont dans une stratégie offensive, en développement international, par exemple, il est clair qu'on n'est pas bon.”*

En conclusion, l'expert n°4 fournit de nombreux éléments de soutien à H4 et souligne le manque de capacités en France à protéger les informations sensibles, les infrastructures critiques et à défendre les entreprises contre les attaques étrangères.

### **Analyse du verbatim de l'expert n°5 :**

Au même titre que l'expert précédent, l'expert n°5 partage son expérience de travail au secrétariat général de la Défense nationale où il a été rapporteur général du rapport Martre et où il a participé à mettre en place une série d'actions visant à renforcer la compétitivité et la sécurité économique en France : *“j'intègre le secrétariat général de la Défense nationale où je mets en œuvre le rapport Martre auprès du préfet Pautrat et à sa demande, qui est le secrétaire général de la Défense nationale à l'époque, et je suis chef de mission, compétitivité et sécurité économique et donc on met en place toute une série d'actions.”*. Ce parcours témoigne de la mise en pratique d'une approche économique renforcée et couplée à une stratégie de défense pour améliorer la sécurité de la France et de son tissu économique en protégeant les informations sensibles à la compétitivité nationale.

En outre, il déclare : *“je pense qu'il faut l'intelligence économique, et on revient bien à la science de l'intelligence économique, les Suédois le disaient et on l'a repris dans le rapport Martre, mais tous les Chinois le disent, c'est une démarche qui permet de réduire le risque, d'éviter la surprise stratégique.”*. Les mots parlent d'eux-mêmes. On observe que l'approche économique-militaire induit une protection efficace contre les risques et les surprises stratégiques.

À l'échelle de la France, il mentionne le rôle d'Alain Juillet pour renforcer le contrôle des investissements étrangers et définir des secteurs stratégiques, indispensables au tissu économique : *“Alain Juillet, à partir de 2004, 2005, il est monté au créneau vis à vis de l'Europe pour renforcer, pour élargir le champ d'application d'un article du Code du commerce international, du Code du commerce à la direction générale du Trésor à Bercy pour demander*



---

à l'Europe de nous autoriser à élargir le champ d'application du contrôle des investissements étrangers et donc de définir des secteurs stratégiques.”. Par cette démarche, il cherche à renforcer et à protéger la souveraineté économique de la France et de ses entreprises. Elle implique ici une défense efficace contre les investissements étrangers dans des secteurs stratégiques pour protéger nos industries.

Cependant, l'expert note qu’*“on a fait rentrer un grand nombre d'entreprises suisses. Et donc là, il y a un problème.”*. Il entend que nous avons laissé l'opportunité à des entreprises étrangères d'entrer sur le marché français, mettant en péril le potentiel de développement sur ces mêmes marchés pour nos entreprises. Nous n'avons pas su écouter les signaux faibles et les signaux forts qui auraient pu nous permettre de protéger nos industries voire de développer nationalement nos compétences. Ces propos sont largement soulignés par certaines auditions de la commission d'enquête visant à établir *« les raisons de la perte de souveraineté (...) de la France »*. Nous aurions pu, sur la base de compétences étrangères, par le biais de la recherche universitaire et scientifique, ou en faisant de la veille et en anticipant l'émergence de nouveaux acteurs sur des secteurs stratégiques, éviter la défaillance économique que la France a connue ces dernières décennies.

En somme, l'expert n°5 reconnaît une stratégie économique-militaire comme approche pour renforcer la sécurité d'un pays et de ses entreprises, et souligne, lui aussi, des défis.

#### **Conclusion de la perspective des experts concernant H4 :**

Tous les experts reconnaissent l'importance de l'intelligence économique et de la cybersécurité dans la protection des infrastructures critiques. Cependant, des points défavorables à H4 ont été soulignés : une approche économique-militaire peut mettre en péril les relations sur la scène internationale et doit être pratiquée intelligemment pour respecter les lois et les réglementations sous-jacentes.

---

## 5 – Discussion

La partie empirique a impliqué l'analyse des hypothèses formulées au début de la recherche académique en utilisant les connaissances et l'expertise obtenues à partir des entretiens. La sélection des participants a permis un traitement efficace de ces hypothèses, en veillant à ce que chaque expert réponde en fonction de son domaine d'expertise.

La perspective sur certaines hypothèses a évolué tout au long du processus de recherche. Certains concepts qui semblaient initialement indiscutables ont été remis en question, tandis que d'autres qui n'étaient pas si évidents ont été explorés en profondeur.

Toutefois, l'étude empirique a ses limites, la première réside dans le fait que les résultats sont basés sur les opinions d'un petit nombre d'experts qui peuvent ne pas être généralisables à tous les contextes nationaux ou internationaux. La deuxième : une étude approfondie sur l'intelligence économique demanderait certainement un travail de recherche beaucoup plus long, beaucoup plus profond, avec une analyse comparative et contradictoire de l'ensemble des hypothèses. Cependant, nous avons effectué un travail de recherche qui a permis de révéler les différents piliers de l'IE et en ce sens, avec le matériel (les experts), nous avons pu poser les bases des réponses à la problématique et aux hypothèses posées.

En fin de compte, les résultats de recherche ont permis d'apporter une compréhension plus approfondie de la manière dont les organisations peuvent anticiper les changements constants de l'environnement de l'intelligence économique pour acquérir des capacités offensives et distinctives sur la scène internationale.

Cette partie sera consacrée à un bilan pour chaque catégorie d'hypothèse.

### **Catégorie n°1 : stratégie d'intelligence économique nationale et patriotisme économique**

H0 : une stratégie d'intelligence économique au niveau national est un levier indispensable pour l'étendre sur la scène internationale.

À travers l'analyse des propos des experts n°1 à n°5, il est ressorti une reconnaissance générale de l'importance d'une stratégie d'intelligence économique au niveau national comme un levier pour l'étendre sur la scène internationale. Il est également ressorti des discussions que

ces stratégies doivent être adaptées aux spécificités culturelles, économiques et politiques de chaque pays.

Les experts ont souligné la nécessité d'une approche proactive et adaptative de l'intelligence économique, qui implique une surveillance constante de l'environnement, la prise en compte des parties prenantes et la gestion des zones grises. Cependant, ils ont également noté que la politique, la centralisation et les contraintes externes peuvent entraver la mise en œuvre de ces stratégies. Ces résultats sont cohérents avec d'autres recherches sur l'intelligence économique.

Par rapport à H0, l'ensemble des experts trouvent cette hypothèse pertinente.

### **Catégorie n°2 : partage des connaissances et des compétences**

H1 : le partage de connaissances, de technologies et de compétences inter-organisationnelles favorise la compétitivité en matière d'intelligence économique.

En analysant les propos des experts, une convergence d'opinions est observable : ils reconnaissent tous l'importance d'H1. Ils apportent cependant quelques nuances : cette stratégie doit être adaptée en fonction du contexte spécifique à chaque pays, englobant des dimensions culturelles, économiques et politiques.

Une attention devrait être apportée à la façon dont les contraintes politiques internes et externes peuvent impacter le partage des connaissances et des compétences. La protection des données et le volontarisme politique trouvent ici leur première place.

### **Catégorie n°3 : acquisition proactive de l'information**

H2 : une stratégie proactive envers les marchés et technologies émergents permet de s'adapter à l'évolution de l'intelligence économique.

Les résultats de la recherche, basés sur les analyses des déclarations des experts soutiennent cette H2. La majorité ont souligné l'importance d'une approche proactive et adaptative pour s'aligner avec les évolutions rapides des marchés et technologies.

Cependant, des obstacles et des défis associés ont été mis en exergue : la nécessité d'une adaptation rapide à un environnement politique et commercial en constante évolution, ainsi que les défis institutionnels et réglementaires.

Il serait intéressant d'examiner comment la proactivité peut être intégrée de manière plus efficace dans les pratiques d'intelligence économique pour favoriser l'adaptabilité, au sein des entreprises, du gouvernement et plus largement, dans la société.

#### **Catégorie n°4 : recours aux technologies avancées et investissement en matière de formation et de recherche**

H3 : l'utilisation des technologies avancées comme l'IA et le Big Data offre un avantage compétitif en intelligence économique.

Les données recueillies s'accordent : les technologies peuvent automatiser de nombreux processus, augmenter la puissance de traitement des données et offrir une meilleure compréhension de l'environnement économique.

Cependant, les experts émettent une mise en garde sur l'utilisation judicieuse et rigoureuse de ces technologies dont la véracité des données ne peut se faire immédiatement. De plus, ils soulignent tous que l'IA élimine la subjectivité humaine qui reste, de nos jours, un facteur décisionnel important.

#### **Catégorie n°5 : stratégie économique associée aux dimensions militaires et sécuritaires**

H4 : une approche économique-militaire renforce la sécurité d'un pays et de ses entreprises.

Les résultats obtenus par l'analyse du verbatim des experts apportent un complément à la recherche académique existante et suggèrent que l'approche économique-militaire peut jouer un rôle très important dans le renforcement de la sécurité économique, politique et stratégique d'un pays et de ses entreprises. C'est un élément clé d'une intelligence économique forte et pérenne.

Cependant, les experts soulignent la complexité et les défis potentiels associés à cette approche, notamment la gestion des relations internationales, la légalité de certaines actions et la capacité à contrôler les investissements étrangers.

---

## 6 – Conclusion générale

Après la Seconde Guerre mondiale l'IE a créé en quelques années un véritable paradigme dans la façon de penser l'économie nationale et mondiale. On parle ici d'une véritable culture d'intelligence économique. Elle implique de très nombreux acteurs qui vont de l'industriel, au chercheur, à l'homme politique, au militaire, aux services de renseignement, au service juridique ou encore au service commercial et créé entre tous ces acteurs une chaîne dont chaque maillon doit avoir la même force. L'intelligence économique c'est l'Économie du 21<sup>ème</sup> siècle.

Aucune grande entreprise, aucun grand gouvernement grand de ce nom, ne peuvent se permettre de faire l'impasse sur l'intelligence économique.

L'intelligence économique pour exister et même pour vivre, ne peut pas se contenter de se figer à un instant *t*. Elle doit en permanence se transformer, évoluer, s'adapter à un nouvel environnement, à une nouvelle politique, aux avancées technologiques, à un conflit économique et militaire, à la recherche universitaire et de plus, comme un joueur d'échec, elle doit posséder dans sa stratégie des coups d'avance. Son but, c'est d'être toujours premier.

Une intelligence économique figée, c'est la mort d'une entreprise ou d'un État.

Les hypothèses de recherche soulevées, comme réponses présumées à la problématique ont permis d'identifier différents piliers, indispensables pour permettre aux gouvernements et aux entreprises de mettre en place une stratégie proactive pour naviguer dans l'environnement de l'intelligence économique en constante mutation.

L'intelligence économique peut être comparée à un navire de guerre qui fend l'eau dans un environnement parfois hostile, faisant fi des conditions et menaces inhérentes qui pourraient entraver l'atteinte de ses objectifs.

*“Qui connaît l'autre et se connaît lui-même, peut livrer cent batailles sans jamais être en péril. Qui ne connaît pas l'autre mais se connaît lui-même, pour chaque victoire, connaîtra une défaite. Qui ne connaît ni l'autre ni lui-même, perdra inéluctablement toutes les batailles.”*  
(Sun Tzu)

## Bibliographie et webographie

Akoka, J., & Comyn-Wattiau, I. (2014). Business Intelligence. Un état de l'art. *Revue des Sciences et Technologies de l'Information - Série ISI : Ingénierie des Systèmes d'Information*, 19(5), 9-43.

Bhatiasevi, V., & Naglis, M. (2020). Elucidating the determinants of business intelligence adoption and organizational performance. *Information Development*, 36(1), 78-96. <https://doi.org/10.1177/0266666918811394>

Boonsiritomachai, W., McGrath, G. M., & Burgess, S. (2016). Exploring business intelligence and its depth of maturity in Thai SMEs. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1220663. <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1220663>

Boyce, C., & Neale, P. (2006). *CONDUCTING IN-DEPTH INTERVIEWS:*

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3rd ed). Oxford University Press.

Camille Morel : «Les câbles sous-marins ne sont pas à l'abri d'une menace». (2023, mai 8). LEFIGARO. <https://www.lefigaro.fr/international/camille-morel-les-cables-sous-marins-ne-sont-pas-a-l-abri-d-une-menace-20230508>

Carayon, B. (2003). *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale : Rapport au Premier ministre*. Documentation française.

Clerc, P., Guerraoui, D., & Richet, X. (2019). *La nouvelle économie mondiale : Comparaisons internationales actes de la cinquième rencontre internationale de l'Université ouverte de Dakhla, 7 et 8 décembre 2017*. l'Harmattan Nadacom design.

Dou, H., Juillet, A., & Clerc, P. (2018). *L'intelligence économique du futur 1 : Une nouvelle approche stratégique et opérationnelle*. ISTE Group.

DSD - Dauphine Stratégie Défense (Réalisateur). (2019, octobre 16). *Alain Juillet—Le renseignement, outil de l'intelligence économique*. <https://www.youtube.com/watch?v=vUChdxWxt5o>

Europe : L'impératif de coopération et de conquête industrielle - Futuribles. (s. d.). <https://www.futuribles.com/>. Consulté 20 juin 2023, à l'adresse <https://www.futuribles.com/europe-limperatif-de-cooperation-et-de-conquete-in/>

Fontanel, J., & Bensahel, L. (s. d.). *Stratégies militaires et intelligence économique*. 22.

Fontanel, M., & Fontanel, J. (s. d.). *L'intelligence économique, une activité d'intérêt public et privé*. 11.

FRANCE 24 (Réalisateur). (2014, septembre 8). *Intelligence économique - Israël et*

*intelligence économique : Un modèle à suivre ?* [https://www.youtube.com/watch?v=-c3etWCyD\\_o](https://www.youtube.com/watch?v=-c3etWCyD_o)

Hannula, M., & Pirttimaki, V. (s. d.). *Business intelligence empirical study on the top 50 Finnish companies*. 7.

*Intelligence économique, mise en perspective historique* | Canal U. (2015, novembre 27). <https://www.canal-u.tv/chaines/canal-auneg/gestion-de-l-information-et-informatique/intelligence-economique-mise-en>

Kannabiran, G., & Dharmalingam, P. (2012). Enablers and inhibitors of advanced information technologies adoption by SMEs : An empirical study of auto ancillaries in India. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(2), 186-209. <https://doi.org/10.1108/17410391211204419>

Lamrabet, M., & Benkaraache, T. (2021). Le Big Data Territorial : Un concept novateur d'Intelligence Économique Territoriale. *Public Health*, 5(2), 12.

LCP - Assemblée nationale (Réalisateur). (2023, mars 2). *Arnaud Montebourg : Audition de l'ancien ministre du Redressement productif - 1/03/2023*. <https://www.youtube.com/watch?v=NeFUdJfShzc>

« *L'intelligence économique du futur 1 et 2* » de Henri Dou, Alain Juillet et Philippe Clerc. (s. d.). Consulté 27 novembre 2022, à l'adresse <http://portail-ie.fr/ressource/bibliographie/1957/lintelligence-economique-du-futur-1-et-2-de-henri-dou-alain-juillet-et-philippe-clerc>

Martre, H. (s. d.). *Rapport du Groupe « Intelligence économique et stratégie des entreprises »*.

Mellon, A. (2019). Chine – La grande muraille numérique. *Revue Projet*, 371(4), 55-58. <https://doi.org/10.3917/pro.371.0055>

Morel, C. (2016). Menace sous les mers : Les vulnérabilités du système câblé mondial. *Hérodote*, 163(4), 33-43. <https://doi.org/10.3917/her.163.0033>

Popovi, A., Coelho, P. S., de Campolide, C., & Jakli, J. (s. d.). *The impact of business intelligence system maturity on information quality*. 26.

Tzu, S. (s. d.). *sun\_tzu\_art\_de\_la\_guerre\_.pdf—Page 1/101*. Fichier PDF. Consulté 6 juillet 2023, à l'adresse <https://www.fichier-pdf.fr/2012/03/13/sun-tzu-art-de-la-guerre/preview/page/1/>

Une politique publique. (2006). In *L'intelligence économique : Une nouvelle culture pour un nouveau monde* (p. 109-116). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/l-intelligence-economique-une-nouvelle-culture--9782130554172-p-109.htm>

---

## Annexes

### Guide d'entretien semi-directif approfondi

#### Protocole et déroulement

L'entretien semi-directif approfondi suivra le protocole ci-dessous :

- Durée d'environ 45 minutes.
- Entretien mené en présentiel avec un format audio ou en distanciel avec un format audio et vidéo (ex : Teams).
- L'entretien sera enregistré à des fins de transcription et d'analyse ultérieures.
- Les éléments de réponse sont strictement confidentiels et seront utilisés dans le cadre du mémoire de recherche.

#### À propos de vous

Prénom et nom :

Âge :

Fonctions occupées et rôle actuel :

Nombre d'année(s) d'expérience(s) en matière de BI :

#### Liste des questions

La liste des questions ci-dessous est organisée autour de trois thématiques : la veille, l'influence et la sécurité économique.

#### Thématique : Veille

1. Pouvez-vous décrire votre expérience professionnelle en matière d'intelligence économique et comment elle s'applique à votre travail actuel ?
2. Selon vous, quelles sont les principales tendances actuelles de l'environnement de l'intelligence économique qui affectent les gouvernements et les entreprises ?
3. Comment peut-on anticiper les évolutions constantes de l'environnement de l'intelligence économique ?
4. Pouvez-vous partager des exemples de politiques ou de stratégies mises en place pour anticiper les évolutions de l'environnement de l'intelligence économique ?



5. Comment établit-on des stratégies de cybersécurité pour protéger les entreprises et les institutions contre les cyber-attaques et les autres menaces informatiques qui peuvent affecter la compétitivité économique ?
6. Comment peut-on utiliser les outils de veille stratégique pour surveiller les évolutions de l'environnement de l'intelligence économique et prendre des décisions en conséquence ?

### **Thématique : Influence**

6. Selon vous, quelles sont les principales erreurs qu'on peut commettre en matière d'anticipation (ou de non-anticipation) de l'environnement de l'intelligence économique ?
7. Pouvez-vous décrire les incitations fiscales et réglementaires que l'on peut mettre en place pour encourager les entreprises à innover et à utiliser des technologies de pointe pour améliorer leur compétitivité ?
8. Comment peut-on utiliser les relations diplomatiques pour bénéficier de compétences en matière d'intelligence économique offensives et distinctives à l'échelle internationale ?
9. Quelles sont les compétences offensives et distinctives en matière d'intelligence économique qu'on peut développer pour accroître ou conserver notre compétitivité sur la scène internationale ?

### **Thématique : Sécurité économique**

10. Pouvez-vous décrire comment notre gouvernement investit pour soutenir les entreprises et les universités dans la recherche et le développement de nouvelles technologies et innovations qui peuvent être utilisées pour améliorer la compétitivité économique ?
11. Comment notre gouvernement investit-il dans la formation et l'éducation pour développer une main-d'œuvre qualifiée capable de travailler avec les nouvelles technologies et les innovations ?
10. Connaissez-vous des partenariats et/ou des accords informationnels, établis avec d'autres pays pour partager les connaissances, les technologies et les compétences en matière d'intelligence économique ?
11. Quels sujets additionnels/transversaux souhaiteriez-vous aborder ?
12. Connaissez-vous des experts en la matière qui peuvent m'aider ?

## Tableau des contributeurs potentiels contactés

Tableau n°2 – Contributeurs potentiels

NOM	Prénom	Profil synthétique
<b>JUILLET</b>	Alain	Président - Académie de l'Intelligence Économique Président - Revue Sécurité & Stratégie Président - Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises Conseiller Senior - Cabinet d'avocat International Orrick, Rambaud, Martel Haut Responsable à l'Intelligence Économique auprès du 1er ministre - SGDN Directeur du Renseignement - DGSE PDG - Marc & Spencer Chargé de Redressement Financier - France Champignon Chargé de Redressement Financier - Générale Ultra-Frais Directeur Général - Union Laitière Normande Président du Groupe de Coordination France - Suchard-Tobler Directeur Général - Suchard-Tobler Directeur Général Commercial Monde - Pernod Ricard Officier Commando Parachutiste - DGSE (ex SDECE) Auteur d'ouvrages en matière d'IE
<b>BIANGHO</b>	Alain	Consultant Formateur en matière d'Intelligence Économique IT - EPITA, CESI, ISC, École-IT, Estiam, CNAM, ISG, EMCD Consultant Fiscalité Titres - HSBC Chef de Projet Recette - Sanofi & DPMA

		<p>Consultant - Allianz</p> <p>Chef de Projet - EFA Luxembourg &amp; BNP Paribas</p> <p>PMO - Natixis</p>
<b>VERGNOT</b>	Dominique	<p>Intervenant en Intelligence Économique - ISG</p> <p>French Operations - Ab Initio Software</p> <p>Global Segment BU Sales Director - Dell</p> <p>Sales Director for Manufacturing - Sun Microsystems</p> <p>Sales Manager - Dell</p> <p>Sales Director - La Française des Jeux</p> <p>Sales Executive - Sybase</p> <p>Sales Manager - Apple &amp; Next Computer aux côtés de Steve Jobs</p>
<b>DOU</b>	Henri	<p>Dr. d'État en Sciences Physiques et Chimiques</p> <p>Ingénieur en Pétrochimie</p> <p>Directeur de Recherche au CNRS</p> <p>Auteur d'ouvrages en matière d'IE</p>
<b>CLERC</b>	Philippe	<p>Président - Académie de l'Intelligence Économique (successeur de Mr. JUILLET)</p> <p>Conseiller Expert pour les Études et la Prospective - CCI France</p> <p>Conseille Économique du Président - CCI France</p> <p>Co-fondateur - AIFIE</p> <p>Conseiller Expert en Intelligence Économique Internationale</p> <p>Directeur de l'IE, de l'innovation et des TIC - CCI France</p> <p>Chef de la mission Compétitivité et sécurité économique - SGDN</p> <p>Rapporteur Général - Rapport <i>Europe : l'impératif de coopération et de conquête industrielle</i> (Descarpentries)</p>

		<p>Rapporteur Général - Rapport <i>Intelligence économique et stratégie des entreprises</i> (Martre)</p> <p>Membre du Développement Technologique et Industriel - Commissariat Général au Plan</p> <p>Conseiller au Comité d'Entreprise - EDF</p> <p>Consultant - World Economic Forum</p> <p>Co-fondateur - Entreprise de Gestion à l'Export vers l'Asie</p> <p>Co-fondateur - Cabinet de Conseil en Développement International</p> <p>Secrétaire du Comité d'Entreprise - CESTA</p> <p>Haut Responsable - CESTA</p> <p>Juridique Droit et Affaires CEE International - Cabinet d'avocats</p> <p>Auteur d'ouvrages en matière d'IE</p>
<b>MUNIER</b>	Frédéric	Professeur de Géopolitique
<b>LEIBBRANDT</b>	Thomas	MBA Stratégie Intelligence Économique
<b>De la METTRIE</b>	Aymar	Foresight New Market et Intervenant École de Guerre Économique
<b>GHORRA</b>	Béatrice	Intervenante École de Guerre Économique
<b>HUOT de SAINT ALBIN</b>	Artus	<p>Responsable OSINT - Axis&amp;Co</p> <p>Analyste - Axis&amp;Co</p> <p>Professeur Associé - École de Guerre Économique</p> <p>Consultant - Spin Partners</p> <p>Attaché Parlementaire - Assemblée Nationale</p>
<b>HARBULOT</b>	Christian	Directeur École de Guerre Économique
<b>DELBECQUE</b>	Éric	Directeur de pôle IE - Confluence
<b>CARAYON</b>	Bernard	<p>Avocat, maître de conférences à l'Institut d'études politiques de Paris et Intervenant École de Guerre Économique</p> <p>Auteur d'ouvrages en matière d'IE</p>
<b>CORON</b>	Clotilde	Enseignante Chercheuse
<b>BASTIEN</b>	Delphine	Management Stratégique et IE

## Tableau d'analyse du verbatim des experts pour H0

Tableau n°3 – Analyse du verbatim des experts pour H0

Expert	Éléments favorables	Éléments défavorables	Éléments neutres	Codes
1	"Pour moi, c'est avant tout un état d'esprit. L'intelligence économique, c'est d'abord un état d'esprit et d'ailleurs on le retrouve facilement dans les entreprises puisque à ma connaissance, c'est très rare d'avoir un responsable de l'intelligence économique dans une entreprise."			L'intelligence économique comme état d'esprit
1	"Il faut savoir que l'intelligence économique, c'est quelque chose qui est à la croisée des chemins, de la stratégie, de la géopolitique, des technologies."			L'intelligence économique comme état d'esprit
1	"La France a cette caractéristique qui est un avantage dans un certain nombre de cas mais un énorme inconvénient dans beaucoup d'autres"			La centralisation en France

	cas, c'est qu'on est un pays extrêmement centralisé"			
1		"La France reste un pays encore extrêmement centralisé et y compris pour ce qui est de l'intelligence économique."		La centralisation en France
1			"La France a des caractéristiques qui font que c'est difficile de se comparer avec la stratégie que peut avoir un pays, – alors je prends volontairement des extrêmes –, la stratégie que peut avoir un pays comme Israël ou un pays comme l'Allemagne, parce que le la culture politique, la manière dont l'économie dans ces deux pays est pratiquée, l'environnement qui est autour d'eux, leurs voisins, la géopolitique est toute l'histoire autour de ça fait qu'on peut difficilement appliquer en France	La centralisation en France

			ce que d'autres pays appliquent tout simplement."	
1	"il faut déjà commencer par s'appuyer sur des fondamentaux, or les fondamentaux en France que doivent être le plan, doit répondre à la question quelle est la stratégie de la France ? Qu'est-ce qu'on veut être comme pays ?"			La stratégie de la France et l'Europe
1		"la France en tant que telle, on est trop petit et même si on est la sixième puissance économique mondiale, on est quand même tout petit."		La stratégie de la France et l'Europe
1			"l'Europe a un coup, elle a une carte à jouer pour pouvoir rivaliser elle peut avoir un effet de masse grâce à ses différentes puissances	La stratégie de la France et l'Europe

			économiques, avec la Chine d'un côté et les États-Unis de l'autre."	
1	"il faut que l'intelligence économique s'appuie sur une vraie stratégie à long terme"			L'intelligence économique comme état d'esprit
1		"la politique fait que les gens qui sont censés prendre des décisions, en tout cas les impulser, ont une durée de vie limitée parce qu'ils ont envie de se faire réélire"		La politique et l'économie
1			"Si vous regardez les Israéliens ou les Allemands, si c'est dans leurs gènes et d'ailleurs c'est tellement dans leurs gènes que par exemple pour les Allemands, le gouvernement intervient très peu en intelligence économique parce que tout est déjà géré par les régions"	L'intelligence économique comme état d'esprit
1	"Il faut définir des fondamentaux parce qu'on considère en France et ça c'est transpartisan ; on			La politique et l'économie



	considère que ces fondamentaux ne sont pas négociables."			
1		"On vient de passer en France, 25 ans, malheureusement où la France a énormément diminué son impact économique et son influence."		La politique et l'économie
1	"Il faut mettre autour d'une table ces gens-là (politiciens et financiers) et les faire travailler pour essayer de voir à quoi ça devrait ressembler ou à quoi doit ressembler la vie économique en France."		"Il faut mettre autour d'une table ces gens-là (politiciens et financiers) et les faire travailler pour essayer de voir à quoi ça devrait ressembler ou à quoi doit ressembler la vie économique en France."	La politique et l'économie
1		"Il y a deux choix, deux choix politiques radicalement opposés."		La politique et l'économie
1	"il y a une prise de conscience relativement récente de l'importance de redonner cette dimension culturelle et de stratégie à long terme à la France."			L'intelligence économique comme état d'esprit

1		"les différents gouvernements qui se sont succédé ont revendu par morceaux toute l'industrie et des pans entiers de l'industrie française."		La politique et l'économie
1		"Il faudrait qu'on coupe le cordon définitivement avec les États-Unis. Mais le problème c'est qu'on ne peut pas couper le cordon avec les États-Unis."		La stratégie de la France et l'Europe
1	"C'est très intéressant. Bon, vous allez vite comprendre que c'est super bien foutu, que c'est très bien organisé au niveau des Lander et c'est dans la culture depuis 150 ou 200 ans."			La stratégie de la France et l'Europe
1		"Et pourtant il faut qu'on en fasse de l'intelligence économique de manière efficace. C'est là qu'il faut essayer de trouver en France comment adopter la bonne approche d'intelligence économiquement."		La centralisation en France

1			"Il n'y a pas une stratégie, ça dépend de la culture, ça dépend de l'histoire du pays."	Sans code
1		"En France le concept de patriotisme économique, c'est encore un peu fumeux." "En France, c'est une expression dont on n'en entend jamais parler."		La centralisation en France
1	"En France, c'est une expression (le patriotisme économique) dont on n'en entend jamais parler. Le seul qui a commencé à en parler un peu, c'est Arnaud Montebourg quand il était ministre de l'Industrie à l'époque de François Hollande."			La centralisation en France
2	"Les gouvernements doivent développer des stratégies compétitives pour attirer les investissements étrangers, promouvoir			La stratégie de la France et l'Europe

	l'innovation et maintenir leur avantage économique"			
2		"Si on prend le cas de la France on a un nouveau président tous les 5 ans, donc ça a forcément un impact"		La centralisation en France
2	"Les gouvernements doivent développer des stratégies compétitives pour attirer les investissements étrangers, promouvoir l'innovation et maintenir leur avantage économique."			La politique et l'économie
2			"Les gouvernements ont différentes approches en fonction de leur environnement, de leur stratégie à court terme mais aussi à moyen/long terme et de leur politique."	La politique et l'économie
2	"le gouvernement peut investir dans des technologies de pointe, il peut renforcer les compétences de ses services de renseignement			La politique et l'économie

	économique, il peut mettre en place des réglementations strictes pour protéger la propriété intellectuelle, ou encourager les entreprises d'intérêt national à adopter des normes de sécurité élevées"			
2		"la France s'est laissée affaiblir"		La centralisation en France
2	"Alors, on l'a dit tout à l'heure mais il y a déjà le Plan France 2030. Évidemment, notre gouvernement a pris d'autres mesures."			La centralisation en France
2		"les incitations fiscales et réglementaires peuvent être détournées par les entreprises pour éviter de payer des impôts ou pour contourner les règles et les normes en vigueur."		La politique et l'économie
2	"C'est quelque chose que la Chine a parfaitement compris et je vais vous dire pourquoi. D'abord, la Chine a			La politique et l'économie

	lancé une initiative appelée « Made in China 2025 » pour renforcer en 10 ans la R&D dans les industries de haute technologie et stimuler sa compétitivité."			
2		"Alors, déjà en France c'est difficile de garder nos talents, bien entendu on a quelques pôles clés comme l'aéronautique, le spatial, le médical, mais de manière générale on a du mal."		La centralisation en France
3	"Soit on va faire de l'aide à l'export, par exemple, un client qui se demande « est-ce que j'ai ma place à tel endroit ? », on va essayer d'analyser l'environnement, de voir si c'est judicieux de s'associer avec telle ou telle personne."			La politique et l'économie

3		<p>"Là, c'est surtout de la veille qui est demandée et nous, on ne fait pas de veille."</p> <p>"Là, c'est plus un dispositif de veille, C'est-à-dire mettre des capteurs sur des mots clés, sur des individus, sur des sources, etc. C'est de les traiter tous les matins en se disant « tiens, qu'est-ce qui est tombé dans ma veille ? Qu'est-ce qui est intéressant ? Qu'est-ce que je peux faire ? » Et ça, on ne le fait pas énormément."</p>		La stratégie de la France et l'Europe
3	"Les Japonais ont été très bons sur l'IE, mais les entreprises françaises, occidentales, ont mis énormément de temps à s'y mettre."			La politique et l'économie
3		"En France, on estime que le début de l'IE, c'est le rapport Martre."	"En France, on estime que le début de l'IE, c'est le rapport Martre."	La centralisation en France
3			"Je ne sais pas si ça déborde un peu, mais je sais que les États-Unis, par exemple, après la chute de l'URSS, ils	Sans code

			se sont dit « maintenant, on fait quoi de tous nos agents qui ont été mobilisés ? ». Ils se sont dit « maintenant, cap sur l'économie. »."	
4	"Il y a un pays qui m'a beaucoup intéressé là-dessus, c'est le Maroc. En 2003, 2004, le Commissariat au Plan au Maroc, c'était un ministère du Plan, mais c'était comme le Commissariat au Plan en France, a fait toute son analyse du problème marocain à travers les techniques d'intelligence économique."			La politique et l'économie
4			"j'ai monté toute l'organisation de l'intelligence économique en France auprès du Premier ministre" "j'ai continué à faire de l'intelligence économique, mais dans le cadre de conseils pour des entreprises ou de conférences ou de	Sans code



			cours dans des universités."	
4	"Google et les autres montent leurs propres réseaux de câbles parce que tout le monde a peur, effectivement, comme vous le dites. Les câbles sont un enjeu stratégique aujourd'hui."			L'intelligence économique comme état d'esprit
4	"Je pense qu'au niveau du gouvernement, si vous voulez, l'intelligence économique, ils ont commencé à comprendre son utilité dans la défense des entreprises, c'est-à-dire en défensive."			La centralisation en France
4		"Mais par contre, aller chercher de l'information ailleurs ou accompagner des entreprises quand elles sont en offensif, en développement international, par		La centralisation en France

		exemple, il est clair qu'on n'est pas bon."		
4	"Le CICE, qui est le service du ministère des Finances qui travaille sur l'intelligence économique, est un service qui fait de la défensive, c'est-à-dire qu'il essaie d'éviter que des boîtes françaises soient attaquées par des boîtes étrangères"			La centralisation en France
4	"Je pense que l'intelligence économique aujourd'hui, c'est une nécessité absolue, qu'elle évolue très vite grâce à l'arrivée de l'intelligence artificielle."			L'intelligence économique comme état d'esprit
4		"La balance du commerce extérieur est une démonstration que nous ne sommes pas bons dans la conquête des marchés extérieurs."		La politique et l'économie
4			"Il y a un problème de formation et de sensibilisation qui	La politique et l'économie

			est encore important dans notre pays par rapport à d'autres."	
5			"J'ai eu à piloter et d'abord mettre en place l'accompagnement de la politique publique d'intelligence économique du gouvernement."	Sans code
5	"C'est comment, dans une organisation, une entité, qu'elle soit publique, privée ou en réseau, comment je mets en place, quels sont les ingrédients ? Ce sont des spécifications techniques, ce n'est pas une norme au sens normatif du terme."			L'intelligence économique comme état d'esprit
5	"Je travaille beaucoup au sein de l'Académie et avec Alain Juillet, Henri Dou et bien d'autres. Nous travaillons sur l'intelligence des catastrophes, l'intelligence des crises et donc l'intelligence des mutations et donc			La stratégie de la France et l'Europe

	l'intelligence des ruptures."			
5	"L'intelligence économique, c'est la démarche qui permet à une entité de scanner son environnement, les parties prenantes, les zones grises etc."			L'intelligence économique comme état d'esprit
5	"Je pense qu'il faut l'intelligence économique, et on revient bien à la science de l'intelligence économique, les Suédois le disaient et on l'a repris dans le rapport Martre, mais tous les Chinois le disent, c'est une démarche qui permet de réduire le risque, d'éviter la surprise stratégique."			La stratégie de la France et l'Europe
5	"Sun Tzu, cinq ou six siècles avant Jésus Christ, quand on lit le traité et les stratagèmes, il y a tout un travail qui est proposé dans la stratégie,			L'intelligence économique comme état d'esprit

	notamment pour anticiper."			
5			"Accenture dit, il nous faut des diseurs de vérité, il nous faut des devins."	L'intelligence économique comme état d'esprit
5	"L'Europe, là, est en train de reprendre de l'ascendant puisqu'elle met en place un modèle qui s'impose de façon extraterritoriale aux GAFAM, notamment en Europe"			La stratégie de la France et l'Europe
5	"Les Chinois ont dit « mais puisque c'est comme ça en Europe et aux États-Unis, nous, ça y est, on va adopter un modèle indépendant »."			La politique et l'économie
5	"C'est une démarche d'intelligence économique au sens d'intelligence stratégique."			L'intelligence économique comme état d'esprit
5		"On est contraint par cette Europe de façon considérable." "En France, on n'a pas de dispositifs de soutien qui sont proposés par le		La stratégie de la France et l'Europe

		gouvernement pour nos entreprises, nos centres de recherche et nos universités."		
5	"Alain Juillet avait créé le premier fonds d'investissement stratégique." "En 2003, Alain Juillet est nommé responsable à l'intelligence économique, après le rapport Carayon. Et là, c'est le début en 2003 d'une dynamique de renforcement, d'une dynamique de réindustrialisation de la France."			La centralisation en France
5	"La France est dans cette ingénierie de financement, parce qu'on reçoit beaucoup de financement, notamment à l'échelle des territoires, on a développé, on met en place, à la demande de la Commission européenne, des programmes de la spécialisation			La centralisation en France

	intelligente des territoires."			
5		"On met nos concurrents en interne. C'est peut-être toujours des bonnes vertus, la concurrence, mais comme on n'a pas, comme vous le disiez très bien, anticipé, on n'a pas préparé notre sécurité économique et scientifique, tout part ici, à gauche, à droite, rien n'est maîtrisé."		La politique et l'économie
5	"on a un arsenal à la fois offensif et défensif qui vient d'être mis à mal par le IRA de Monsieur Biden"			La politique et l'économie
5		"le sol s'est déjà soustrait à nos canons et il faut repenser les choses"		La stratégie de la France et l'Europe
5	"Il faut regarder le modèle, bien sûr, les autres modèles, il faut les disséquer, il faut dialoguer avec eux surtout, ce n'est pas ça le sujet. Mais			La stratégie de la France et l'Europe

	après, il faut se le réapproprier"			
5	"(le travail sur les matrices culturelles) C'est ce qui fait la spécificité de l'intelligence économique française, nous qui avons travaillé beaucoup avec les Suédois, et c'est pour ça que nos amis africains nous aiment bien, c'est qu'on travaille sur les matrices culturelles."			La centralisation en France
5		"Il faut que nous considérons que nous sommes tous des sociétés primitives avancées et donc je dois être anthropologue avant d'être économiste."		La stratégie de la France et l'Europe
5	"C'est la première fois qu'il y a un pays qui sort des institutions internationales type Banque mondiale, OMC et autres FMI, pour dire le Maroc à 2035, c'est une commission propre du Maroc			La politique et l'économie



---

	qui va définir ce modèle."			
5	"le Maroc à 2035, c'est une commission propre du Maroc qui va définir ce modèle"			La politique et l'économie
5			"on est dans une mondialisation en plus qui se régionalise"	La politique et l'économie

## Tableau d'analyse du verbatim des experts pour H1

Tableau n°4 – Analyse du verbatim des experts pour H1

Expert	Éléments favorables	Éléments défavorables	Éléments neutres	Codes
1	<p>"Pour moi, c'est avant tout un état d'esprit. L'intelligence économique, c'est d'abord un état d'esprit et d'ailleurs on le retrouve facilement dans les entreprises puisque à ma connaissance, c'est très rare d'avoir un responsable de l'intelligence économique dans une entreprise."</p> <p>"C'est quelque chose qui est un instrument de survie tout simplement naturel, que chacun doit avoir en lui, quelle que soit sa fonction, quel que soit son métier, quel que soit son niveau hiérarchique dans l'entreprise."</p>			L'intelligence économique comme état d'esprit

1	<p>"ce qui en revanche devient très sensible en termes d'intelligence économique, et là c'est aux entreprises de prendre le relais, c'est évidemment de faire en sorte que l'avantage concurrentiel qu'elles ont ou qu'elles veulent développer par rapport à leurs concurrents soit parfaitement sous contrôle et à elles de mettre en œuvre un certain nombre d'action, d'intelligence économique pour éviter qu'elles se fassent copier par d'autres pays ou tout simplement piratés par d'autres pays."</p>			La politique et l'économie
1	<p>"Il faut définir des fondamentaux parce qu'on considère en France et ça c'est transpartisan ; on considère que ces fondamentaux ne sont pas négociables."</p>			La centralisation en France
1		<p>"En fait tout l'écosystème, les soustraitants, tous les savoir-faire ont disparu petit à petit depuis 25 ans."</p>		La politique et l'économie

1			"Il faut mettre autour d'une table ces gens-là et les faire travailler pour essayer de voir à quoi ça devrait ressembler ou à quoi doit ressembler la vie économique en France."	La politique et l'économie
1	"Eh bien c'est là qu'on a besoin d'experts en termes d'économie, d'urbanisme, des philosophes, des industriels, etc."			L'intelligence économique comme état d'esprit
1		"C'est à la fois parce que les financiers ont pris le pouvoir dans toutes les entreprises dans le monde."		La politique et l'économie
1			"Il y a eu deux choix, deux choix politiques radicalement opposés."	La politique et l'économie
1		"Toute la technologie mondiale aujourd'hui est américaine. Alors faut pas se leurrer, 90% du savoir-faire technologique mondial est américain."		L'intelligence économique comme état d'esprit

1	"(Israël) Ils financent même les startup. c'est-à-dire que vous êtes un jeune entrepreneur, vous êtes obligés de faire l'armée pour des raisons de survie car vous savez qu'Israël est entouré de pays ennemis, donc je peux vous dire que s'il y a un pays qui doit être hyper bien huilé, organisé, réactif dans tous les domaines, y compris dans l'intelligence économique c'est eux."			L'intelligence économique comme état d'esprit
1		"Les Européens ils pèsent que dalle, rien au niveau technologique."		La stratégie de la France et l'Europe
1			"C'est un cas super intéressant. Quel est le cas le plus abouti ? Parce qu'encore une fois, c'est un pays qui a et qui est obligé d'avoir un instinct de survie."	L'intelligence économique comme état d'esprit
1		"Certains (politiciens et décisionnaires étatiques) sont totalement incompetents."		La politique et l'économie

2	"On constate aujourd'hui, et c'est normal, qu'on a de plus en plus tendance à se tourner vers les outils d'intelligence artificielle"			La politique et l'économie
2	"On a aussi la recherche scientifique, menée notamment par le CNRS et le CEA, qui contribue à avancer dans notre démarche d'intelligence économique." "On voit aussi des pratiques intelligentes, mais je n'ai pas l'impression que ça soit la grande tendance, ce sont les échanges d'informations."			La centralisation en France
2	"le développement de partenariats public/privé qui peuvent permettre de renforcer la sécurité des infrastructures critiques" "l'échange d'informations peut permettre de rester informé et d'adapter des stratégies en conséquence" "l'échange d'informations entre les gouvernements et			La centralisation en France

	les entreprises privées sur les menaces de cybersécurité"			
2	"On peut considérer les relations diplomatiques comme un outil clé pour aider un pays à bénéficier de compétences en matière d'intelligence économique"			La stratégie de la France et l'Europe
2		"C'est un sujet qui préoccupe particulièrement les États-Unis. Pour eux, c'est une menace pour leur propre position économique et technologique parce que la Chine a été accusée à plusieurs reprises de voler des secrets commerciaux à des entreprises américaines, ce qui nuit à leur compétitivité et à leur capacité à innover."		La politique et l'économie
2	"La French Tech elle a également encouragé la collaboration entre les universités et les			La centralisation en France

	entreprises pour favoriser l'innovation et le développement technologique."			
3	"Je prends un exemple, un client qui veut s'installer en Asie du Sud-Ouest, il n'a pas forcément les codes pour comprendre si son partenaire au Vietnam ou en Thaïlande ou autre, il est portant de s'associer avec lui ; Notre travail c'est de chercher de l'information, de tout trouver sur cette entreprise, sur les dirigeants, sur la manière dont ça fonctionne pour lui donner ensuite toutes les clés pour investir."			La stratégie de la France et l'Europe
3	"C'est complexe à dire dans le sens où il n'y a pas de guide pratique qui vous dira à 100% que cette information est vraie, cette information est fausse. La seule chose qui revient de manière récurrente, c'est la méthode et c'est de se demander quelle est la source primaire de l'information." "Donc ce seront typiquement			La stratégie de la France et l'Europe



	les statuts d'une société, parce que sur les statuts, on ne ment pas."			
3	"On va essayer d'identifier des sachants, des personnes qui peuvent nous renseigner." "En fait, quand l'information est fermée, on va se servir de l'OSINT pour trouver des sources humaines."			La stratégie de la France et l'Europe
3			"On peut aussi faire travailler des soustraitants locaux, parce que parfois, il n'y a pas le choix, c'est eux qui connaissent le terrain, qui savent à qui parler, etc."	La centralisation en France
4	"il fallait connaître son environnement, il fallait connaître les gens du coin, la culture, l'économie, les relations, les lois, bref, tout. Le marché, la culture et la concurrence."			La stratégie de la France et l'Europe

4		<p>"les entreprises françaises avaient souvent eu des problèmes, c'est parce que justement, elles ne voulaient pas pratiquer les méthodes d'intelligence économique, parce qu'elles pensaient que la connaissance technologique était suffisante ou la connaissance commerciale était suffisante"</p>		<p>L'intelligence économique comme état d'esprit</p>
4		<p>"Dans nos écoles, moi, je me souviens à Polytechnique, au début, dans les années 2003, 2004, j'avais été voir le Directeur Général de Polytechnique pour l'inviter à intégrer l'intelligence économique dans le programme des polytechniciens, pour qu'au moins ils sachent ce que c'est. La réponse était « non, non, pour nous, ce n'est pas intéressant. »."</p>		<p>L'intelligence économique comme état d'esprit</p>

4	"Airbus, ça concerne 11 pays européens. Sur Airbus, les 11 pays, ont un intérêt à fournir des renseignements à Airbus, fournir des renseignements économiques à Airbus, qui vont pouvoir lui permettre d'être plus efficace dans sa compétition contre Boeing et contre les autres."			La centralisation en France
4		"Si vous voulez, il y a toujours un phénomène de « on garde un petit peu plus quand même ». On veut garder un petit avantage."		L'intelligence économique comme état d'esprit
4			"En revanche, sur les techniques, sur l'apprentissage, sur les écoles ou les cours de formation, là, il peut y avoir de vraies collaborations."	La centralisation en France
4	"Il faut monter un réseau ou il faut avoir des logiciels qui vont vous permettre d'aller chercher l'information là où elle est."			L'intelligence économique comme état d'esprit

4	<p>"Tous les brevets déposés dans le monde sont récupérés et puis après, on essaie de voir qu'est-ce que font les concurrents ? Quelles sont les recherches actuellement qui ont l'air d'avancer ?"</p>			La stratégie de la France et l'Europe
4		<p>"Nous, c'est un problème interne important, on ne fait que de la recherche fondamentale et pas de la recherche appliquée, c'est-à-dire qu'on se cantonne à ce que la recherche fondamentale nous donne mais on ne va pas chercher plus loin que le résultat."</p>		La stratégie de la France et l'Europe
4	<p>"Je pense qu'Airbus, c'est pareil. Airbus, ils ont vraiment, avec le temps et face à la concurrence, ils ont appris à se débrouiller et aujourd'hui, ils sont très efficaces." "Il y a des groupes très efficaces, ce qui prouve qu'on peut le faire et que ça peut marcher."</p>			L'intelligence économique comme état d'esprit

5	<p>"Je suis en sciences économiques, rapporteur général du rapport Martre, en même temps intéressant pour notre sujet et pour vos questions, certainement, j'ai été également rapporteur général d'un rapport qui s'est appelé pour un impératif industriel de l'Europe ; un impératif de coopération industrielle en Europe."</p>			La politique et l'économie
5	<p>"Comment je mets en place un dispositif d'intelligence économique, de management de l'intelligence stratégique ? C'est de l'intelligence stratégique, c'est le terme international et en France, il faut qu'on arrive à l'utiliser beaucoup plus."</p>			L'intelligence économique comme état d'esprit
5	<p>"Je travaille beaucoup au sein de l'Académie et avec Alain Juillet, Henri Dou et bien d'autres. Nous travaillons sur l'intelligence des catastrophes, l'intelligence des</p>			La politique et l'économie

	crises et donc l'intelligence des mutations et donc l'intelligence des ruptures."			
5	Tu fais de la divination stratégique : tu dois imaginer les usages, les produits, etc., que personne n'a encore imaginé, encore moins, bien sûr, les consommateurs."			L'intelligence économique comme état d'esprit
5	"J'ai pris des exemples, je prends Accenture, ce sont des gens qui travaillent vraiment sur des sujets opérationnels."			L'intelligence économique comme état d'esprit
5	"il faut utiliser la capacité prédictive de l'intelligence artificielle, au-delà de Chat GPT qui est autre chose, mais l'intelligence artificielle qui nous permet de lire en profondeur, on a appelé ça le Big Data il y a quelques temps encore, des quantités considérables d'informations et qui nous révèle ce qu'on appelle à l'École de Guerre Économique des échiquiers			L'intelligence économique comme état d'esprit

	invisibles, mais des réalités."			
5			"C'est un sujet, il faut trouver une solution, c'est-à-dire de regarder un peu ce que Susan Strange a écrit dans ses rapports, d'y mettre effectivement l'économie de la donnée."	La politique et l'économie
5	"Je participe à un petit think tank qui s'appelle le think tank de l'I-conomie, où vous avez des spécialistes brillantissimes de ces questions qui dialoguent là-dessus régulièrement."			La politique et l'économie
5	"C'est la phase qui suit celle qu'a mise en place Alain Juillet, puisque Alain Juillet avait créé le premier fonds d'investissement stratégique." "BPI, ils ont des fonds un peu partout pour investir, ils aident des			La politique et l'économie

	entreprises de toutes sortes, ils permettent à vous de garder, de conserver quelques entreprises sur le territoire industriel."			
5		"Mais on a fait rentrer dans notre bergerie 3080 entreprises israéliennes directement et on les a financées avec les fonds européens, directement concurrentes de nos fleurons et de nos startup et de nos secteurs stratégiques."		La politique et l'économie
5	"Vous pouvez, nos chercheurs et nos universités ont besoin d'échanges, de partager, etc."			L'intelligence économique comme état d'esprit
5	"ce qui est très intéressant chez les Israéliens qu'il faut regarder, c'est l'intelligence organisationnelle"			L'intelligence économique comme état d'esprit
5			"Il faut regarder le modèle, bien sûr, les autres modèles, il faut les disséquer, il faut dialoguer avec eux surtout, ce n'est pas ça le	L'intelligence économique comme état d'esprit



			<p> sujet. Mais après, il faut se le réapproprier"</p>	
5		<p>"J'ai fait ça pendant plusieurs années au Centre du commerce international à Genève, qui aide les pays pauvres à restructurer leurs filières export. On a mis de l'argent, de l'argent et puis tout s'évapore, s'éteint. On passe à autre chose. Rien n'est suivi, mais surtout, on ne prend pas en compte ces éléments locaux, on prend des matrices, ce que l'on sait ou du moins ce que l'on pense savoir."</p>		<p>La politique et l'économie</p>
5	<p>"c'est peut-être ce qu'on n'a pas assez abordé ou pas évoqué, mais ce sont les contraintes dans l'environnement de notre intelligence économique, c'est l'intelligence normative et réglementaire et donc juridique avec le reporting extra financier qui va s'imposer au groupe</p>			<p>La stratégie de la France et l'Europe</p>

---

	de travail dans des logiques aussi de chaos organisationnel dans l'environnement des entreprises et donc dans l'environnement de l'intelligence économique"			
5	"C'est peut-être l'aspect sociétal qu'on a moins traité et notamment de nouvelles grilles."			La politique et l'économie

## Tableau d'analyse du verbatim des experts pour H2

Tableau n°5 – Analyse du verbatim des experts pour H2

Expert	Éléments favorables	Éléments défavorables	Éléments neutres	Codes
1	"Pour parler de la veille technologique, c'est pareil, c'est de la curiosité, c'est déployer ses antennes auprès de l'écosystème qui est autour de l'entreprise avec laquelle je travaille, de manière à ce que je sois au courant de telle nouveauté technologique qui peut avoir un impact sur l'activité de mon entreprise."			La politique et l'économie
1	"L'intelligence économique, c'est d'abord un état d'esprit et d'ailleurs on le retrouve facilement dans les entreprises puisque à ma connaissance, c'est très rare d'avoir un responsable de l'intelligence économique dans une entreprise."			L'intelligence économique comme état d'esprit
1	"C'est de la curiosité, c'est déployer ses antennes auprès de l'écosystème qui est autour de l'entreprise"			L'intelligence économique comme état d'esprit

	avec laquelle je travaille, de manière à ce que je sois au courant de telle nouveauté technologique qui peut avoir un impact sur l'activité de mon entreprise."			
1	"Les tendances, ce sont toujours les mêmes. Le constat c'est la mondialisation. C'est la première tendance d'ailleurs. Deuxième tendance, c'est la numérisation à outrance ; l'émergence de l'intelligence artificielle et du big data."	"Les tendances, ce sont toujours les mêmes. Le constat c'est la mondialisation. C'est la première tendance d'ailleurs. Deuxième tendance, c'est la numérisation à outrance ; l'émergence de l'intelligence artificielle et du big data."		La politique et l'économie
1	"il faut déjà commencer par s'appuyer sur des fondamentaux, or les fondamentaux en France que doivent être le plan, doit répondre à la question quelle est la stratégie de la France ? Qu'est-ce qu'on veut être comme pays ? L'économie de notre pays doit être caractérisée par quoi ?			La centralisation en France

	Quelles sont les « industries » dans lesquelles il faut qu'on investisse et sur lesquelles il n'y a aucun doute parce que c'est du ressort de la stratégie nationale ?"			
1	"Il y a eu de nouveau une prise de conscience il y a deux ans. C'est pour ça que tout le monde a changé complètement."			L'intelligence économique comme état d'esprit
1		"On subit aujourd'hui les conséquences des décisions qui ont été prises il y a 20 ans !"		La politique et l'économie
1			"Il faut définir des fondamentaux parce qu'on considère en France et ça c'est transpartisan ; on considère que ces fondamentaux ne sont pas négociables."	L'intelligence économique comme état d'esprit
1	"Il faut redéfinir une stratégie industrielle."			La politique et l'économie
1		"C'est à la fois parce que les financiers ont pris le pouvoir dans toutes les entreprises dans le monde."		La politique et l'économie

1			"Il y a eu deux choix, deux choix politiques radicalement opposés."	La politique et l'économie
1	"Les Chinois ils en sont encore loin, mais ils veulent y arriver."			La politique et l'économie
1		"Toute la technologie mondiale aujourd'hui est américaine."		La politique et l'économie
1		"Les Européens ils pèsent que dalle, rien au niveau technologique."		La stratégie de la France et l'Europe
1	"Ils sont en train de rattraper leur retard de manière impressionnante."			La politique et l'économie
1			"Alors les Chinois ils en sont encore loin, mais ils veulent y arriver."	La politique et l'économie
1		"C'est vous qui allez reprendre en main tout ça tout ça, et vous allez prendre en main une situation qui n'est pas terrible parce qu'il y a eu 25 ans d'errements politiques." "Ils ont tout faux, ils ont tout raté. Ils ont laissé mourir des pans entiers de l'économie"		La politique et l'économie

		française, ils n'ont pas su prendre des décisions, ils n'ont pas su investir, ils n'ont pas su montrer la voie."		
1			"Il y a une commission d'enquête visant à établir les raisons de la perte de souveraineté et d'indépendance énergétique de la France, présidée à l'Assemblée nationale par un jeune, Raphaël Schellenberger."	La politique et l'économie
2	"Pour anticiper les évolutions je pense qu'il faut d'abord comprendre son environnement"			La centralisation en France
2	"Pour anticiper les évolutions je pense que les gouvernements ont plusieurs options. Déjà, ils peuvent mettre en place des politiques et des stratégies d'investissement adaptées, c'est ce dont je vous parlais juste avant avec les investissements dans le secteur privé."			La politique et l'économie

2		"On doit toujours garder en tête qu'un environnement peut très vite changer et surtout de manière quasi-imprévisible."	"On doit toujours garder en tête qu'un environnement peut très vite changer et surtout de manière quasi-imprévisible."	L'intelligence économique comme état d'esprit
2	"le gouvernement met aussi la main à la pâte, regardez, on a le Plan France 2030, l'État injecte un peu plus de 50 milliards d'euros sur cinq ans je crois pour renforcer notre compétitivité industrielle et pour développer les technologies de demain"			La politique et l'économie
2	"les gouvernements et les entreprises ont à leur disposition un large éventail d'outils de veille stratégique pour les aider à prendre des décisions éclairées et à agir en conséquence"			La politique et l'économie
2	"Notre gouvernement, la France, entretient des relations étroites avec d'autres pays dans le cadre d'accords bilatéraux et multilatéraux, peut-être pour partager les meilleures pratiques en matière			La stratégie de la France et l'Europe



	d'intelligence économique"			
2	"Si la Chine réussit à atteindre ses objectifs avec le "Made in China 2025", elle pourrait devenir un leader technologique mondial et les États-Unis risqueraient de perdre leur position dominante dans ce domaine."			La politique et l'économie
2	"Alors, la France investit dans l'éducation et la formation, sur différents axes comme on vient de le voir avec la French Tech."			La centralisation en France
3	"L'IE, c'est justement la collecte du renseignement et son utilisation optimale. Nous, c'est notre métier de trouver de l'information et de la donner ensuite à nos clients."			L'intelligence économique comme état d'esprit
3	"On fait de la veille, le strict minimum parce qu'on a besoin de faire de la veille pour se mettre à jour sur nos clients, leurs actualités, sur les pratiques, etc."			L'intelligence économique comme état d'esprit

3		<p>"Je ne suis pas sûr qu'on travaille beaucoup là-dessus parce que nous, on n'est pas non plus un cabinet de stratégie ou de prospective, etc. On n'est pas un cabinet d'analyse de marché."</p> <p>"On ne fait pas trop de prospective dans l'autre sens."</p>		Sans code
3	<p>"Je ne suis pas magicien, je n'en ai aucune idée. Bien évidemment que ça va bouleverser (l'IA), mais en fait, de la même manière, s'il y a 20 ans, on nous avait dit « il y a un truc, ça va s'appeler les réseaux sociaux et puis il y aura des sites comme Pappers, il y aura plein, plein, plein d'informations. », on aurait eu du mal à le croire."</p>			Sans code
3		<p>"Et le truc aussi qui est important, c'est qu'il y a beaucoup avoir des supers outils de collecte, etc., ça (l'IA) ne remplacera jamais</p>		L'intelligence économique comme état d'esprit

		l'analyse." "Et là où je veux revenir, c'est que l'intelligence artificielle, elle n'est pas capable d'avoir un niveau d'analyse comme ça."		
4	"la force de l'intelligence économique, c'est de vous permettre de comprendre, de décoder, d'anticiper sur ce que vont faire les autres, sur l'évolution des autres, du marché, de l'environnement."			L'intelligence économique comme état d'esprit
4		"Quand vous pensez que vous êtes tellement bon – c'est ça, en définition, c'est un complexe de supériorité –, quand vous pensez que vous êtes tellement bon que personne ne peut vous atteindre, vous ne regardez pas ce qui se passe autour."		L'intelligence économique comme état d'esprit
4			"Le risque de guerre grave oui, mais maintenant, tout le monde hésiterait à deux	La stratégie de la France et l'Europe

			fois parce que justement, les différents grands pays se sont équipés pour pouvoir couper les câbles des autres. Donc, il y aurait tout de suite des mesures de rétorsion."	
4	"Il faut monter un réseau ou il faut avoir des logiciels qui vont vous permettre d'aller chercher l'information là où elle est."			La politique et l'économie
4			"Ce qui suppose avoir fait un plan de recherche pour aller avoir les bonnes informations."	La politique et l'économie
4	"Ce plan de recherche, il peut être automatisé avec des boîtes comme Palantir, il peut être fait par un travail de spécialistes qui vont définir toutes les banques de données dans lesquelles il faut travailler et ainsi de suite."			La politique et l'économie
4	"Ça nous permet, si on ne fait pas d'erreur et qu'on sait bien l'utiliser, l'intelligence artificielle nous			La politique et l'économie

	permet de travailler beaucoup plus vite et beaucoup plus à fond."			
4	"C'est sûr qu'aujourd'hui, si vous ne faites pas l'anticipation, si vous n'imaginez pas comment va être l'évolution du marché dans les 10, 20 ans à venir, si vous restez sur le moment présent, vous êtes mort."			L'intelligence économique comme état d'esprit
4		"Nous, c'est un problème interne important, on ne fait que de la recherche fondamentale et pas de la recherche appliquée, c'est-à-dire qu'on se cantonne à ce que la recherche fondamentale nous donne mais on ne va pas chercher plus loin que le résultat."		La stratégie de la France et l'Europe
4			"C'est en construisant l'avenir qu'on peut vivre aujourd'hui."	La politique et l'économie
5	"Aujourd'hui, la guerre économique se livre, comme à cette époque-là, à coups de			La politique et l'économie

	stratégies industrielles."			
5	"Je mets en place des dispositifs de veille sur les menaces, les opportunités."			L'intelligence économique comme état d'esprit
5	"Et donc il faut que l'intelligence économique devienne de plus en plus prospective. Et nous avons au sein de l'Académie un groupe de travail partenarial avec le Commissariat à l'Énergie Atomique."			La centralisation en France
5	"Je pense aux catastrophes qui créent des chaos économiques, sociétaux sur des territoires, voire qui détruisent des économies ; on voit ce qui se passe en Ukraine. Aujourd'hui, on est à se demander « comment je m'organise ou je déploie ma stratégie d'intelligence économique dans le chaos ? », dans des environnements chaotiques, c'est-à-dire totalement imprévisibles, inconnus, inédits. Ça, c'est le paradigme			La stratégie de la France et l'Europe

	ultime, mais aujourd'hui, on est dedans."			
5	"Il faut remonter très en amont. Quand tu es une entreprise, on prend Nike dans la fabrication, les innovations pour fabriquer des produits, pour les mettre sur le marché et tout ça, tu pars, je ne sais pas, tu remontes dix ans en arrière. Tu fais du reverse engineering de procédures, ce qui te permet de recomposer la stratégie et de mieux comprendre le moment où "l'imprévisibilité", c'est le moment où il y a un basculement dans un nouveau paradigme stratégique."			L'intelligence économique comme état d'esprit
5	"Et donc, dans l'ouvrage de d'Aveni que je relisais il y a deux ou trois ans, puisqu'on a réussi à dialoguer avec d'Aveni, on dialogue un peu avec lui, il			L'intelligence économique comme état d'esprit

	écrit un chapitre sur ce qu'on pourrait traduire en français de stratégie divinatoire."			
5	"Qu'est-ce que vont devenir nos marchés ? Donc on y revient, l'intelligence économique, elle a toute son utilité parce qu'elle fait partie, comme le renseignement, comme l'histoire, comme les sciences sociales et du reste, quand vous faites une démarche, vous me parliez tout à l'heure de vos questions de recherche, c'est l'art de poser les questions, l'intelligence économique."			La stratégie de la France et l'Europe
5	"il nous faut deviner les marchés de demain. On veut connaître des marchés qu'on ne connaît pas encore." "C'est le scénario planning d'un certain nombre de risques, de menaces"			La stratégie de la France et l'Europe
5	"Il faut avoir une grille de lecture, pourquoi pas adapter celle de Richard			L'intelligence économique comme état d'esprit



	d'Aveni, « Suprématie technologique »."			
5	"Les Chinois ont pris pour modèle, comme ils sont de droit latin, de droit écrit, ils ont pris le modèle législatif européen et français, notamment en matière de RGPD pour mettre en place un dispositif de contrôle des données."			La politique et l'économie
5		"le temps qu'on mette en place et qu'on écrive la législation, le cycle d'innovation technologique était tel qu'on était passé à autre chose."		La politique et l'économie
5	"C'est un vrai sujet, mais aujourd'hui, il faudrait reconsidérer, regarder." "Nous, on n'en est plus à se demander comment j'aide l'entreprise à innover ? On est entré dans une ère où la guerre économique, on va le dire comme ça, et les guerres technologiques, les Chinois appellent ça la nouvelle forme de conflictualité, la guerre des			La politique et l'économie

	intelligences va se livrer par l'innovation, par les capacités d'innovation."			
5	"on a regardé comment nos PME, PMI, nos patrons dans l'industrie et qui sont aussi dans des fleurons et qui sont très orientés sur les marchés du monde"			La centralisation en France
5		"on est toujours dans les temps pour mettre en place cette lourde artillerie"		L'intelligence économique comme état d'esprit
5			"Il faut regarder le modèle, bien sûr, les autres modèles, il faut les disséquer, il faut dialoguer avec eux surtout, ce n'est pas ça le sujet. Mais après, il faut se le réapproprier"	L'intelligence économique comme état d'esprit
5	"on est dans une mondialisation en plus qui se régionalise"			La politique et l'économie
5		Mais toutes ces institutions sont en déshérence, elles ne permettent plus de réguler. Elles sont en dissonance		La politique et l'économie

---

		par rapport aux besoins. Et donc là, la marmite sociale.		
--	--	---	--	--

## Tableau d'analyse du verbatim des experts pour H3

Tableau n°6 – Analyse du verbatim des experts pour H3

Expert	Éléments favorables	Éléments défavorables	Éléments neutres	Codes
1		"Et là où je veux revenir, c'est que l'intelligence artificielle, elle n'est pas capable d'avoir un niveau d'analyse comme ça. C'est-à-dire qu'il y a une subjectivité humaine qu'on ne peut pas enlever."		L'intelligence économique comme état d'esprit
1	"Deuxième tendance, c'est la numérisation à outrance ; l'émergence de l'intelligence artificielle et du big data."			La stratégie de la France et l'Europe
1	"c'est-à-dire qu'il ne faut pas revenir forcément comme avant, mais en tout cas il faut redéfinir une stratégie industrielle."			La politique et l'économie
1		"C'est facile à expliquer, c'est un mot qui s'appelle la finance. La révolution qui a eu il y a 25 ans, je l'ai vécu professionnellement,		La politique et l'économie

		je l'ai vu. J'ai vu les financiers."		
1			"Il faut définir des fondamentaux parce qu'on considère en France et ça c'est transpartisan ; on considère que ces fondamentaux ne sont pas négociables."	La politique et l'économie
1		"C'était sale d'avoir une industrie, comme si on était tombé dans un état d'esprit hallucinant où avoir une usine ce n'était pas bien."		La centralisation en France
1			"Il y a eu deux choix, deux choix politiques radicalement opposés."	La politique et l'économie
1		"Les Européens ils pèsent que dalle, rien au niveau technologique."		La stratégie de la France et l'Europe
1	"Les smartphones : Samsung a beau être le numéro un mondial en termes de parts de marché, c'est quoi le système d'exploitation du Samsung ? C'est			La politique et l'économie

	Android et Android, c'est Google."			
1			"Et puis bon, d'autres des asiatiques ont pris également beaucoup de parts de marché."	La politique et l'économie
1		"Moi je ne me considère pas comme un prof, donc je suis pas du tout un spécialiste académique de l'intelligence économique."		Sans code
1	"Le seul vrai référent en intelligence économique en France c'est Alain Juillet."			Sans code
1			"Moi j'essaie juste de de relier ce concept d'intelligence économique avec ce qui se passe autour de l'actualité."	La stratégie de la France et l'Europe
2	"On a de plus en plus tendance à se tourner vers les outils d'intelligence artificielle. Pour quelles raisons ? Parce que l'IA va nous permettre d'automatiser			L'intelligence économique comme état d'esprit

	beaucoup de choses et de pouvoir automatiser beaucoup de processus"			
2	"les gouvernements et les entreprises peuvent mettre en place des systèmes de surveillance et de collecte d'informations en utilisant des technologies comme le web scraping, l'analyse de données massives (big data) ou l'exploration de texte" "on va avoir plus de facilité à collecter de la donnée, à l'analyser, à vérifier certaines sources"			L'intelligence économique comme état d'esprit
2		"le risque principal mais attention, c'est aussi une opportunité, c'est une surenchère en termes de performance des IA qui peuvent entre elles anticiper leurs comportements et donc leurs études et leurs résultats" "la principale limite de ces nouveaux outils, on le voit notamment avec ChatGPT, c'est	"Le risque principal mais attention, c'est aussi une opportunité, c'est une surenchère en termes de performance des IA qui peuvent entre elles anticiper leurs comportements et donc leurs études et leurs résultats."	L'intelligence économique comme état d'esprit

		qu'ils se basent souvent sur du contenu existant, ce sont des generative pretrained transformer, et dans le contenu existant, il y a beaucoup de données fausses ou de données qui ne sont pas vérifiables"		
2	"on a aussi créé des zones de recherche où les entreprises peuvent bénéficier d'allègements fiscaux et de subventions qui encouragent l'innovation"			La centralisation en France
2	"Dans le cadre de cette initiative, le gouvernement a créé un fonds d'investissement de 10 milliards d'euros pour aider les startups françaises à se développer et à innover."			La centralisation en France
3	"La source ouverte c'est beaucoup d'études de réseaux sociaux, de statut d'entreprise, de montage financier pour savoir où va l'argent."			L'intelligence économique comme état d'esprit
3	"Et de plus en plus, on se rend compte qu'on peut faire			L'intelligence économique comme état d'esprit



	beaucoup de choses en source ouverte."			
3		"La source ouverte, ça ne remplacera jamais totalement l'humain, parce que de temps en temps, il faut aller sur le web, il faut aller regarder ailleurs." "Il y a une subjectivité humaine qu'on ne peut pas enlever." "Une IA aujourd'hui ne comprend pas les choses comme un humain, elle est programmée."		L'intelligence économique comme état d'esprit
3			"Mais c'est intéressant de voir que maintenant, derrière un PC, on peut faire plein de choses et ça prend une place de plus en plus importante dans les boîtes d'IE et dans les divisions d'intelligence économique de nos entreprises."	L'intelligence économique comme état d'esprit
3	"Ça peut aider pour les petits dossiers, les petites demandes, etc. C'est un peu le propre du truc aussi. Généralement, on			L'intelligence économique comme état d'esprit

	cherche à automatiser les petites tâches, mais les trucs les plus compliqués, avec de la réflexion, je ne suis pas inquiet."			
4		"ce n'est pas parce que vous êtes bon en commerce ou bon sur le plan d'un concept technologique que vous pouvez gagner. Il y a plein d'autres choses qui jouent."		La stratégie de la France et l'Europe
4		"la connaissance technologique était suffisante ou la connaissance commerciale était suffisante, ce qui est une erreur parce qu'aujourd'hui, ce n'est pas parce que vous êtes bon en commerce ou bon sur le plan d'un concept technologique que vous pouvez gagner."		La stratégie de la France et l'Europe
4		"Avant, on avait les satellites, mais les satellites sont dépassés par rapport aux câbles. Un satellite n'a jamais la capacité de traitement qu'à un câble."		La stratégie de la France et l'Europe

4	"Les ordinateurs quantiques actuellement, on ne sait pas exactement tout ce qu'ils pourront faire mais ils ont la capacité, pour ce qu'on sait, pour les tests qui sont faits, ils ont la capacité de casser en quelques secondes n'importe quel code."			L'intelligence économique comme état d'esprit
4		"Les ordinateurs quantiques casseront tous les codes actuels. Donc ça ne sert à rien de coder."		L'intelligence économique comme état d'esprit
4			"Je pense qu'il doit y avoir des systèmes de codage, quand ce sont des sociétés privées."	Sans code
4	"Il faut monter un réseau ou il faut avoir des logiciels qui vont vous permettre d'aller chercher l'information là où elle est."			L'intelligence économique comme état d'esprit
4	"Ça nous permet, si on ne fait pas d'erreur et qu'on sait bien l'utiliser, l'intelligence artificielle nous permet de travailler			L'intelligence économique comme état d'esprit

	beaucoup plus vite et beaucoup plus à fond."			
4		"Il faut le maîtriser par contre. Ça, c'est clair, mais on est qu'au début."		La centralisation en France
4			"On est en train aujourd'hui d'aller de plus en plus loin et de plus en plus vite."	Sans code
5			"Sur les questions de normalisation, parce que je crois que vous avez des questions sur le sujet, j'ai été gouverneur du groupe de travail Strategic Intelligence, c'est-à-dire l'intelligence stratégique du CEN, c'est-à-dire du Comité Européen de Normalisation."	La stratégie de la France et l'Europe
5			"Les questions de sécurité économique, dans ces deux normes, ne sont pas traitées, puisqu'il y a des normes spécifiques sur les questions de cyber et de	La stratégie de la France et l'Europe

			sécurité économique au sein de la France au sens précis du terme."	
5	"Nous travaillons sur quels outils méthodologiques l'intelligence économique et la prospective apportent et comment elles peuvent travailler ensemble, comment elles peuvent s'enrichir."			La stratégie de la France et l'Europe
5	"Comme on fait du génie logiciel, on prend des algorithmes, on prend des blocs de développement et puis on crée, on assemble des morceaux de logiciel et on crée un logiciel qui permet de comprendre un peu mieux, qui vous donne une vision de nuit un peu plus grande."			L'intelligence économique comme état d'esprit
5	"C'est intéressant de regarder l'ouvrage des Américains. Le voilà, ça s'appelle « Seeing Around Corners », qui est			La politique et l'économie

	introduit par Clayton M. Christensen."			
5	"Les outils d'IA permettent d'accroître considérablement la puissance" "faire face à une quantité astronomique de données, c'est cette complexité d'outils, d'approches, de regards qu'il faut mettre en place"			L'intelligence économique comme état d'esprit
5		"il faut que ces outils, on leur fasse passer des tests de psychologie, parce qu'ils nous disent des sacrées conneries"		L'intelligence économique comme état d'esprit
5	"il faut utiliser la capacité prédictive de l'intelligence artificielle, au-delà de Chat GPT qui est autre chose, mais l'intelligence artificielle qui nous permet de lire en profondeur, on a appelé ça le Big Data il y a quelques temps encore, des quantités considérables d'informations et qui nous révèle ce qu'on appelle à l'École de Guerre			L'intelligence économique comme état d'esprit

	Économique des échiquiers invisibles, mais des réalités."			
5	"C'est une démarche d'intelligence économique au sens d'intelligence stratégique." "Et lui insiste sur le fait qu'on est passé dans une phase."			La politique et l'économie
5		"C'est un gouffre. Ce n'est plus une brèche ou une bague d'or, c'est un gouffre."		La stratégie de la France et l'Europe
5	"Toutes les nouvelles chambres des nouvelles technologies, nouvelles organisations sont là"			La centralisation en France
5			"Il faut regarder le modèle, bien sûr, les autres modèles, il faut les disséquer, il faut dialoguer avec eux surtout, ce n'est pas ça le sujet. Mais après, il faut se le réapproprier"	La politique et l'économie
5	"Et donc là, c'est toutes les théories			La stratégie de la France et l'Europe

---

	de cartographie du rôle des parties prenantes dans les stratégies d'influence."			
--	---	--	--	--



## Tableau d'analyse du verbatim des experts pour H4

Tableau n°7 – Analyse du verbatim des experts pour H4

Expert	Éléments favorables	Éléments défavorables	Éléments neutres	Codes
1	"Quand on parle de sécurité, on parle évidemment de piratage d'informations confidentielles de manière générale. Donc, tout ce qui est confidentiel, qu'il s'agisse des données, qu'il s'agisse des contrats en cours, doivent faire l'objet d'une attention particulière dans la vie de tous les jours."			La politique et l'économie
1	"Ça peut être des décisions qui ont été prises par nos politiques. Voilà, il faut savoir que l'intelligence économique, c'est quelque chose qui est à la croisée des chemins, de la stratégie, de la géopolitique, des technologies."			La politique et l'économie

1	<p>"Les tendances, ce sont toujours les mêmes. Le constat c'est la mondialisation. C'est la première tendance d'ailleurs. Deuxième tendance, c'est la numérisation à outrance ; l'émergence de l'intelligence artificielle et du big data. Et puis la guerre de manière générale, dans un contexte plus global de guerre économique. Ce sont les trois ingrédients principaux qui font qu'il Il faut s'intéresser de près à cet état d'esprit autour de l'intelligence économique"</p>			La politique et l'économie
1	<p>"Il suffit de voir dans un domaine comme la guerre qui se passe en Ukraine, quelle est l'influence des États-Unis dans tout ce qui se passe autour de l'organisation pour protéger l'Ukraine et faire en sorte que l'Ukraine puisse rivaliser ou</p>			La stratégie de la France et l'Europe

	reprendre la main sur cette guerre. Ce sont les Américains qui manipulent tout"			
1	"C'est De Gaulle, dans les années 46/47 qui lance tout le programme nucléaire, militaire et civil en France."			La politique et l'économie
1		"Il y a eu deux choix, deux choix politiques radicalement opposés."		La politique et l'économie
1			"Il faut définir des fondamentaux parce qu'on considère en France et ça c'est transpartisan ; on considère que ces fondamentaux ne sont pas négociables."	L'intelligence économique comme état d'esprit
1		"C'est à la fois parce que les financiers ont pris le pouvoir dans toutes les entreprises dans le monde."		La politique et l'économie
1	"l'armée israélienne est un booster absolument incroyable d'intelligence économique. Ils financent même les startup."			La politique et l'économie

1	"Et les Israéliens, vous allez voir qu'une grosse partie de leur stratégie d'intelligence économique se fait avec l'armée." "Il y a des liens extrêmement forts entre l'armée d'un pays et la stratégie en termes d'intelligence économique."			La politique et l'économie
1		"On ne peut pas adopter en France le modèle israélien."		La centralisation en France
1			"Il y a des liens extrêmement forts entre l'armée d'un pays et la stratégie en termes d'intelligence économique."	La politique et l'économie
1	"C'est du patriotisme économique. Là aussi vous allez voir dans les cas d'Israël, l'Allemagne, etc ; vous allez voir que c'est le premier truc qui ressort, ce sentiment de patriotisme économique."			L'intelligence économique comme état d'esprit
1		"En France, c'est une expression dont on n'entend jamais parler."		La centralisation en France

---

1			"Le seul qui a commencé à en parler un peu, c'est Arnaud Montebourg quand il était ministre de l'Industrie à l'époque de François Hollande."	La politique et l'économie
2	"Ce qu'il faut prendre en compte ce sont les défis qui accompagnent ces tendances numériques, en particulier en ce qui concerne la cybersécurité. Les gouvernements aujourd'hui sont confrontés à des menaces de plus en plus sophistiquées, je ne vous apprend rien mais les attaques informatiques, le vol de données sensibles en font partie, il faut donc protéger les infrastructures critiques, celles qui notamment permettent le stockage et le traitement des données, c'est crucial pour assurer la sécurité économique et nationale"			La politique et l'économie

2			"Les gouvernements doivent être conscients que les stratégies d'intelligence économique peuvent avoir des répercussions sur les relations internationales."	La stratégie de la France et l'Europe
2	"il faut donc protéger les infrastructures critiques, celles qui notamment permettent le stockage et le traitement des données, c'est crucial pour assurer la sécurité économique et nationale" "les gouvernements doivent être conscients que les stratégies d'intelligence économique peuvent avoir des répercussions sur les relations internationales"			La politique et l'économie
2		"les gouvernements doivent faire face à des menaces de plus en plus complexes, notamment en matière de		La politique et l'économie

		cybersécurité avec l'intelligence artificielle, les tentatives d'hameçonnage ou d'espionnage"		
2	"Donc c'est au gouvernement de mettre en place des instances de contrôle, des sanctions et de veiller à ce que ces incitations soient utilisées de manière responsable et éthique."			La politique et l'économie
2		"Et on peut pousser le questionnement avec des conséquences sur la sécurité nationale des États-Unis si la Chine utilise sa technologie pour des activités malveillantes ou encore sur le dollar."		La politique et l'économie
2	"On a un exemple tout à fait intéressant, c'est l'accord technoscientifique qui lie la France et le Japon."			La centralisation en France

3	<p>"Autre cas qu'on peut avoir en intelligence économique, et d'ailleurs il y a un peu d'écho sur l'actualité en ce moment, c'est sur l'évaluation de l'exposition en ligne des individus. C'est-à-dire de tout trouver sur quelqu'un dans le but de le protéger, de lui dire « là, on est capable de trouver votre numéro de téléphone, votre adresse perso, votre adresse physique, là où vos enfants vont à l'école, etc. » et on vous explique comment faire en sorte que ça ne soit plus visible."</p>			<p>L'intelligence économique comme état d'esprit</p>
3	<p>"Les États-Unis, par exemple, après la chute de l'URSS, ils se sont dit « maintenant, on fait quoi de tous nos agents qui ont été mobilisés ? ». Ils se sont dit « maintenant, cap sur l'économie. »"</p>			<p>La politique et l'économie</p>
3		<p>"L'espionnage, c'est illégal et l'IE, par</p>		<p>L'intelligence économique comme état d'esprit</p>



		définition, c'est légal."		
3			"Donc, il y a un problème par rapport à ça, c'est que dans la formule journalistique, il vaut mieux dire « ils font de l'espionnage », alors que ce n'est pas du tout le cas."	L'intelligence économique comme état d'esprit
4	"j'ai été nommé au renseignement à la DGSE comme Directeur du Renseignement, justement avec l'instruction de la ministre de l'époque, Madame Alliot Marie, d'implanter de l'intelligence économique dans les services secrets"			La centralisation en France
4	"Je pense qu'il y a plus de risques que des engins se posent sur les câbles pour récupérer les informations que d'attaques pour couper les câbles."			Sans code
4	"Les câbles sont un enjeu stratégique aujourd'hui."			Sans code
4			"Les câbles, avant, étaient contrôlés par les sociétés, gérées par les posts et les	La politique et l'économie

			télécommunications des pays."	
4	"Le CICE, qui est le service du ministère des Finances qui travaille sur l'intelligence économique, est un service qui fait de la défensive, c'est-à-dire qu'il essaie d'éviter que des boîtes françaises soient attaquées par des boîtes étrangères ; que des boîtes françaises tombent sous le contrôle de sociétés étrangères quand elles sont intéressantes et ainsi de suite."			La centralisation en France
4		"Mais par contre, aller chercher de l'information ailleurs ou accompagner des entreprises quand elles sont en offensif, en développement international, par exemple, il est clair qu'on n'est pas bon."		La centralisation en France
4			"Il y a un truc, moi je répète toujours parce que je pense que c'est vraiment essentiel, c'est que l'analyste qui	L'intelligence économique comme état d'esprit

			fait l'intelligence économique, lui, doit être totalement neutre."	
5	"Ensuite, j'intègre le secrétariat général de la Défense nationale où je mets en œuvre le rapport Martre auprès du préfet Pautra et à sa demande, qui est le secrétaire général de la Défense nationale à l'époque, et je suis chef de mission, compétitivité et sécurité économique et donc on met en place toute une série d'actions."			La politique et l'économie
5			"Et puis, en manageant l'intelligence stratégique, comment je fais œuvre d'influence, bien sûr ? Comment je pilote l'influence ?"	L'intelligence économique comme état d'esprit
5	"Et donc on rentre avec Graham T. Allison qui publie ça, je crois, dans le Forum Universe en 2020, il nous dit « attention, attention ! Élités de ce monde industriel et gouvernants, nous entrons dans un			La politique et l'économie

	<p>monde de sphères d'influence multiples, donc très dangereux ». Mais ça veut dire qu'une fois qu'on a dit que c'est dangereux dans l'environnement de la science économique, il faut que la science économique, tous ceux qui dans les entreprises, dans les gouvernements, s'en emparent et sur les territoires, rentrent dans la dynamique des sphères d'influence."</p>			
5	<p>"Je pense qu'il faut l'intelligence économique, et on revient bien à la science de l'intelligence économique, les Suédois le disaient et on l'a repris dans le rapport Martre, mais tous les Chinois le disent, c'est une démarche qui permet de réduire le risque, d'éviter la surprise stratégique." "Je pense aux catastrophes qui créent des chaos économiques,</p>			L'intelligence économique comme état d'esprit

	<p>sociétaux sur des territoires, voire qui détruisent des économies ; on voit ce qui se passe en Ukraine.</p> <p>Aujourd'hui, on est à se demander « comment je m'organise ou je déploie ma stratégie d'intelligence économique dans le chaos ? », dans des environnements chaotiques, c'est à dire totalement imprévisibles, inconnus, inédits.</p> <p>Ça, c'est le paradigme ultime, mais aujourd'hui, on est dedans."</p>			
5	<p>"Et donc, à partir des indices et c'est ça l'intelligence économique, on recompose la réalité et on recompose la menace ou le risque."</p>		<p>"Et donc, à partir des indices et c'est ça l'intelligence économique, on recompose la réalité et on recompose la menace ou le risque."</p>	<p>L'intelligence économique comme état d'esprit</p>
5	<p>"En gros, j'autorise les services de renseignement américains à tordre le bras des GAFAM pour qu'ils ouvrent leurs backdoors aux services de renseignement, pour</p>			<p>La politique et l'économie</p>

	qu'on puisse avoir accès aux informations pour des questions de sécurisation."			
5	"C'est un sujet, il faut trouver une solution, c'est-à-dire de regarder un peu ce que Susan Strange a écrit dans ses rapports, d'y mettre effectivement l'économie de la donnée."			Sans code
5	"Alain Juillet, lui, à partir de 2004, 2005, il est monté au créneau vis à vis de l'Europe pour renforcer, pour élargir le champ d'application d'un article du Code du commerce international, du Code du commerce à la direction générale du Trésor à Bercy pour demander à l'Europe de nous autoriser à élargir le champ d'application du contrôle des investissements étrangers et donc de définir des secteurs stratégiques."			La politique et l'économie

5	<p>"Et qu'est-ce qu'on découvre dans les rapports ? On est en 2019, rapport de l'École militaire, c'est le Centre de recherche sur le renseignement, je ne sais plus qui publie ça, et qui nous dit et qui nous stupéfait en révélant après une enquête serrée, poussée, précise, un véritable travail de chercheur, qu'à travers le programme H2020, qui est le programme de recherche et développement de l'Europe, alors il y a celui qui s'arrêtait en 2022, 2023, aujourd'hui, on est, je ne sais plus comment il s'appelle, Horizon Europe, je crois."</p>			La stratégie de la France et l'Europe
5		<p>"On a fait rentrer à peu près l'équivalent d'entreprises suisses. Et donc là, il y a un problème. C'est un gouffre. Ce n'est plus une brèche ou une</p>		La centralisation en France

		bague d'or, c'est un gouffre."		
5	"la stratégie industrielle d'Israël qui va aller travailler avec ces universités, les centres de recherche, le monde militaire"			L'intelligence économique comme état d'esprit
5			"Il faut regarder le modèle, bien sûr, les autres modèles, il faut les disséquer, il faut dialoguer avec eux surtout, ce n'est pas ça le sujet. Mais après, il faut se le réapproprier"	L'intelligence économique comme état d'esprit
5			"la représentativité, la crise de la représentativité. C'est important de regarder la représentation du système politique qui ne permet plus de gérer, d'accompagner, qui ne permet plus les médiations, il n'y a plus de corps intermédiaires, de contreponds. Et donc là, on est dans l'autorité."	La politique et l'économie



## Représentation visuelle de la fréquence du verbatim employé par l'expert n°1

Nuage de mots n°1 – Représentation visuelle de la fréquence du verbatim employé par l'expert n°1





## Représentation visuelle de la fréquence du verbatim employé par l'expert n°3

Nuage de mots n°3 – Représentation visuelle de la fréquence du verbatim employé par l'expert n°3











Mémoire de recherche

Supervisé par Mr. Arnaud FERAL

Écrit par Mr. Raphaël MARTIN

Année universitaire 2022/2023

Cycle universitaire 2021/2023

ISG Paris