

INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET STRATEGIQUE :

LE CAS DES ETATS-UNIS



Dossier rédigé par :
Thomas Bonnacarrere
Nelly Dubois
Florentin Rollet
Olivier Soula

Un remerciement tout particulier à Hafsa Er-Rouijl, Clément Huart, Anne Mayor, Victorine Porte, Joris Vian ainsi qu'à la Cellule IE de l'ICOMTEC pour les différentes recherches menées sur le sujet.

Sommaire

PARTIE I - Organisation de la formation en « <i>competitive intelligence</i> » aux Etats-Unis	4
Origine de la formation en « <i>competitive intelligence</i> »	4
La diffusion de la formation en « <i>competitive intelligence</i> » sur le territoire américain.....	6
PARTIE II - Les politiques américaines d'intelligence économique	9
A. La stratégie d'intelligence économique à l'intérieur du pays	9
Une politique tournée vers l'économie, vers l'entreprise	9
Vendre les produits américains à l'étranger	11
La protection des informations	11
« Echelon »	12
Un véritable service secret	13
NSC, National Security Council.....	13
B. La stratégie internationale d'Intelligence Économique des Etats-Unis.....	15
Une stratégie d'accroissement de puissance et d'hégémonie à l'international.	15
Un autre exemple de domination économique : Carlyle	20
C. La stratégie législative américaine.....	20
Le « polygone législatif » américain	21
Un exemple de stratégie législative offensive américaine: le Boulgour	22
La stratégie des normes : la norme ISO 28000.....	22
Une stratégie de domination par la connaissance.....	23
Exploiter les failles des autres pays pour s'imposer par le soft power : la stratégie de séduction des minorités françaises.....	23
PARTIE III – La CI dans les entreprises américaines.....	26
Quelques données historiques :.....	26
Dans quelles mesures les entreprises américaines sont-elles intégrées au « <i>competitive intelligence System</i> » développé par les Etats-Unis ?.....	27
A. Dans le secteur privé :	28
Entreprises entièrement dédiées à l'IE.....	28
Entreprises possédant une cellule/un service/un département IE	29
Quels outils pour les entreprises privées ?	31
Volet « lobbying»	31
B. Dans le secteur public	32
Dispositif IE intégré à l'entreprise au niveau de l'innovation – efforts en R&D	32
CIA, Central Intelligence Agency.....	32
Politique de l'Etat vis-à-vis des Etats fédéraux.....	32
ANNEXES	35

“COMPETITIVE INTELLIGENCE,,



L'équivalent de l' « intelligence économique » aux États-Unis est la « *competitive intelligence* ». Comme le terme le laisse supposer, c'est une conception principalement axée sur la surveillance des concurrents (« *competitive* »). Et en effet, la démarche d'intelligence économique aux États-Unis a été introduite dans les sciences de gestion sous l'impulsion d'un des pères de l'analyse de la concurrence, à savoir Michaël PORTER, avec son ouvrage *Competitive Strategy* (The Free Press, 1980) traduit en français sous le titre : *Choix stratégiques et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* (Economica, 1990). Dans cet ouvrage, PORTER soutient notamment « la nécessité d'un système de renseignement sur la concurrence¹ » et propose une grille d'analyse des « signaux du marché » où il indique notamment un des principes de l'utilisation de l'information pour agir sur la concurrence : « une bataille entre concurrents peut être complètement menée par l'intermédiaire d'annonces, avant qu'un seul dollar de ressources ait été dépensé². »

Au niveau de la politique publique des États-Unis en matière d'intelligence économique, c'est certainement l'année 1993 qui est centrale comme le souligne le premier rapport CARAYON³. De ce point de vue, Bill CLINTON, alors président, semble être une des personnalités structurantes pour cette politique publique.

Dans ce dossier, nous avons voulu embrasser l'ensemble des composantes de l'intelligence économique aux États-Unis, de l'organisation de la formation à sa diffusion dans les entreprises, en passant par ses composantes étatiques en termes de stratégie intérieure et extérieure. Sans avoir la prétention d'être exhaustif, nous espérons contribuer à une meilleure compréhension de ce qu'est l'intelligence économique aux États-Unis.

1 Michaël E. PORTER, *Choix stratégiques et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* (Economica, 1990)

2 Ibidem.

3 Rapport au premier ministre du député Bernard CARAYON intitulé « Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale » (2003) disponible ici : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/034000484/index.shtml>

PARTIE I - Organisation de la formation en «*competitive intelligence*» aux Etats-Unis

Origine de la formation en «*competitive intelligence*»

L'intelligence économique à l'américaine ou «*competitive intelligence*», s'est vraiment déployée en tant que discipline sous l'impulsion du Society of «*competitive intelligence*» Professionals (SCIP) créé en 1986 à Washington DC⁴. Cette association réunissait alors des universitaires, des praticiens et des consultants en «*competitive intelligence*» (CI). Trois hommes issus du SCIP sont à l'origine d'un référentiel d'enseignement en CI : Leonard Fuld, Ben Gilad et Jan Herring. Ensemble, ils fondent en 1996 le premier établissement de formation entièrement dédié à la CI : «*le Fuld-Gilad-Herring Academy of «competitive intelligence»*». Cet établissement a organisé sa formation autour de dix points⁵ :

1) Improve planning and decision-making (Améliorer la prise de décision et la gestion du temps) : le site de l'établissement précise que la CI permet de prendre des décisions rationnelles sous la pression (*making reasoned, rational decisions while under pressure*) et que leurs étudiants sont placés en situation réelle (*real-life situations*) où ils doivent appliquer des outils et des techniques et rendre des décisions précises au bon moment.

2) Enhance early warning and forecasting competitive threats (Prévenez et anticiper les menaces concurrentielles)

3) Manage and reduce risk (Manager et réduire les risques)

4) Know ethical and legal limits (Connaître les limites légales et éthiques)

5) Make knowledge profitable (Rendre la connaissance rentable) : Le site précise ici qu'il ne faut pas confondre la «*competitive intelligence*» (CI) avec le *knowledge management* (KM). Ainsi, alors que la CI a toujours un but précis, celui d'accroître le profit et les bénéfices, le KM cherche à exploiter toutes les informations que contient une entreprise sans que son but ne soit pas établi clairement.



BENJAMIN GILAD est considéré comme un des premiers théoriciens de la «*competitive intelligence*» aux États-Unis. Il est diplômé en philosophie, en psychologie, et est docteur en économie.

Il est le créateur d'une méthodologie de «*war game*» ou «*business war game*», c'est-à-dire de simulation d'affrontement économique. Il enseigne cette méthode dans l'établissement qu'il a co-fondé en 1996 avec Leonard Fuld et Jan Herring, le *Fuld-Gilad-Herring Academy of «competitive intelligence»*.

Il a conseillé de nombreuses sociétés telles que : Shell, IBM, Dupont, Kellogg, Intel, Ericsson, Procter & Gamble, Johnson and Johnson, Cadbury Schweppes, etc.

Il a publié notamment :

- The Business Intelligence System (1988, AMACOM, co-auteur avec Tamar Gilad)
- Business Blindspots (1994, US : Probus/Irwin ; 1998, UK : Infonortics)
- The Art and Science of Business Intelligence Analysis (1996, JAI Press, en tant qu'éditeur)
- Early Warning (AMACOM, 2004)

Sources :

<http://www.bengilad.com>

<http://www.academyci.com/About/gilad.html>

⁴ <http://www.scip.org/content.cfm?itemnumber=2214&navItemNumber=492>

⁵ <http://www.academyci.com/About/tenbenefits.html>



LEONARD FULD est un pionnier dans le champ de la «*competitive intelligence*» aux Etats-Unis notamment avec son ouvrage «*Competitor Intelligence: How to Get It, How to Use It*» publié en 1985.

Monsieur Fuld a créé la société «*Fuld & Company*» en 1979 spécialisée au départ dans des prestations de veille stratégique pour les entreprises. Aujourd'hui la société propose différents services en «*competitive intelligence*» (CI): recherche et analyse, analyse de scénarios (war games) et audit de CI. Depuis sa création, Fuld & Company aurait aidé plus de la moitié des 500 plus grandes firmes américaines.

Il fonde en 1996 avec Leonard Fuld et Jan Herring le premier établissement de formation spécialisé en «*competitive intelligence*» : le Fuld-Gilad-Herring Academy of «*competitive intelligence*».

De nombreux magazines ont publié un portrait de Leonard Fuld notamment : Harvard Business Review, Fortune, The New York Times, Newsweek, etc.

Il intervient en tant que conférencier auprès notamment de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel, de la American Marketing Association, la Society of Competitor Intelligence Professionals (SCIP), la American Society of Industrial Security (Association américaine pour la sécurité industrielle), et plusieurs grands groupes internationaux.

Il a publié de nombreux ouvrages dont :

- *Competitor Intelligence: How to Get It - How to Use It* (Wiley, 1985)
- *Monitoring the Competition: Find Out What's Really Going On Over There* (Wiley, 1988)
- *The New Competitor Intelligence* (Wiley, 1995)
- *The Secret Language of «competitive intelligence»* (Random House, 2006)

Sources : <http://www.fuld.com/>

6) Avoid information overload (Éviter la surcharge ou le sur-plus d'information)

7) Avoid blindspots (Éviter les angles morts ou les œillères) : il s'agit d'être capable de repérer les changements dans l'environnement stratégique afin de changer sa manière de voir et de s'adapter de manière proactive.

8) Develop critical intelligence management skills (Développer des compétences de management du renseignement critique) : le professionnel en CI doit être en mesure de conduire les cinq étapes du cycle du renseignement :

1) Planifier et définir les objectifs de l'organisation, en particulier en définissant des besoins en renseignement clés (*Key Intelligence Topics*) ;

2) Apprendre à utiliser les sources secondaires pour ne pas crouler sous le volume d'information ;

3) Rassembler les informations principales en respectant les directives légales et éthiques ;

4) Appliquer les modèles d'analyse appropriés à la situation ;

5) Apprendre à fournir l'information à la direction de manière efficace.

9) Prevent “leaks” and conduct counter-intelligence (Empêcher les « fuites » et conduire le contre-renseignement) : C'est-à-dire protéger les informations d'une organisation.

10) Gain strategic perspective (Avoir une vision stratégique).



JAN HERRING a passé vingt d'ans à la CIA (Central Intelligence Agency) en tant qu'officier de renseignement et a créé la première organisation de renseignement destinée à surveiller l'impact du développement des technologies civiles étrangères sur la sécurité nationale des États-Unis. Il fut le premier directeur du Technology Transfer Intelligence Committee (Comité de renseignement sur le transfert technologique). Il a reçu la Medal of Distinction, la récompense la plus haute de la CIA.

Après avoir été directeur du renseignement dans l'entreprise Motorola où il concevra et développera le premier système de veille économique (business intelligence system) moderne, basé sur des principes de sécurité nationale, il fut entre 1987 et 1996, consultant au The Futures Group (TFG), une société internationale spécialisée dans la prospective, la planification stratégique et l'analyse des politiques.

Il fonde en 1996 avec Leonard Fuld et Ben Gilad le premier établissement de formation spécialisé en «*competitive intelligence*» : le Fuld-Gilad-Herring Academy of «*competitive intelligence*».

Sources: <http://www.academyci.com/About/herring.htm>

Ces quelques points donnent une idée de ce que l'on entend par intelligence économique ou «*competitive intelligence*» outre-atlantique. De manière globale, cette vision ne diffère pas tellement du référentiel de formation en intelligence économique établi en France⁶. On peut néanmoins noter au point 5, qui fait la différence entre la «*competitive intelligence*» (CI) et le *knowledge management* (KM), que l'objectif premier de la CI est avant tout d'accroître le profit et les bénéfices. Cet objectif comptable très pragmatique ne se retrouve pas dans le référentiel français puisque ce dernier définit comme finalités à l'intelligence économique : « la compétitivité du tissu

industriel, la sécurité de l'économie et des entreprises et le renforcement de l'influence de notre pays ». Cet écart entre les deux référentiels – français et américain – provient sans doute de l'organisation de la formation elle-même : en France, c'est l'État qui a défini le référentiel de formation en intelligence économique, et les objectifs qu'il propose ont donc été formulés dans une visée étatique ; tandis qu'au États-Unis, c'est une initiative privée qui a posé les bases de ce que doit être cette formation, et donc les objectifs se sont adressés directement aux entreprises.

La diffusion de la formation en «*competitive intelligence*» sur le territoire américain

Le SCIP (Society of «*competitive intelligence*» Professionals ou Strategic and «*competitive intelligence*» Professionals⁷) a dressé une liste des formations proposées en «*competitive intelligence*» (CI)⁸. Il apparaît que ce type de formation est développé dans trois catégories de métier : les métiers de la sécurité nationale et du renseignement étatique, les métiers de la documentation, et les métiers du marketing. Chaque champ disciplinaire lié à l'information semble donc s'être approprié les pratiques de CI. Je reprends ci-après la liste de ces établissements de formation en ne considérant que les établissements du sol américain et qui proposent une formation spécifique en CI.

6 http://www.acrie.fr/dl/Referentiel_formation_IE_commission_juillet.pdf

7 <http://www.scip.org/content.cfm?itemnumber=2214&navItemNumber=492>

8 <http://www.scip.org/files/openBH/EducationListContent.pdf>

Liste d'établissements proposant une formation diplômante spécifique en «*competitive intelligence*»

Nom de l'établissement	Localisation	Public/ Privé	Formation proposée en CI
The American Public University System (APUS)	Charles Town (Virginie-Occidentale)	Privé	Master's Degree of Art in Intelligence Studies ⁹ « <i>competitive intelligence</i> » Certificate ¹⁰
California State University Northridge	Northridge (Californie)	Public	Master's Degree in Knowledge Management – Cours en « <i>competitive intelligence</i> » ¹¹
Central Pennsylvania College	Summerdale (Pennsylvanie)	Privé	Intelligence Analysis Certificate ¹²
Dominican University – Graduate School of Library and Information Science	River Forest (Illinois)	Privé	Knowledge Management Certificate – Cours de « <i>competitive intelligence</i> » ¹³
Drexel University Online	Philadelphie (Pennsylvanie)	Privé	Master of Science in Library and Information Science – spécialité en « <i>Competitive intelligence and Knowledge Management</i> » ¹⁴
Embry–Riddle Aeronautical University	Daytona Beach (Floride)	Privé	Global Security and Intelligence Studies ¹⁵
Fairmont State University	Fairmont (Virginie Occidentale)	Public	National Security and Intelligence Program ¹⁶
Henley-Putnam University	San Jose (Californie)	Privé	<i>Certificate in Strategic Intelligence</i> ¹⁷
James Madison University	Harrisonburg (Virginie)	Public	Bachelor's degree in Information Analysis – spécialité « <i>Global competitive intelligence</i> » ¹⁸
Johns Hopkins University	Baltimore (Maryland)	Privé	Graduate Certificate in « <i>competitive intelligence</i> » ¹⁹

9 <http://www.apu.apus.edu/academic/programs/degree/1311/master-of-arts-in-intelligence-studies-capstone-option>

10 <http://www.apu.apus.edu/academic/programs/degree/537/graduate-certificate-in-intelligence-studies>

11 <http://tsengcollege.csun.edu/kmdl/courses.htm#km643>

12 <http://www.centralpenn.edu/academics/programs/intelligenceanalysiscertificate.shtml>

13 <http://www.dom.edu/academics/gslis/programs/certificate-programs/Knowledge-Management-Certificate.html>

14 <http://www.ischool.drexel.edu/CS/GraduatePrograms/spec>

15 <http://prescott.erau.edu/degrees/undergraduate/global-security-intelligence-studies/index.html>

16 <http://www.fairmontstate.edu/collegeofliberalarts/academics/national-security-and-intelligence-program>

17 <http://www.henley-putnam.edu/765-297.htm>

18 <http://ia.jmu.edu/description.html>

19 http://carey.jhu.edu/our_programs/grad_certificate_programs/competitive_intelligence/index.html

Mercyhurst College – Department of Intelligence Studies	Erie (Pennsylvanie)	Privé	Graduate Certificates in Applied Intelligence Master of Science in Applied Intelligence Bachelor of Arts in Intelligence Studies ²⁰
Notre Dame College – Center for Intelligence Studies and Law Enforcement	South Euclid (Ohio)	Privé	Certificate in Intelligence Studies ²¹
Point Park University	Pittsburgh (Pennsylvanie)	Privé	Bachelor of Science in Intelligence and National Security ²²
Robert Morris University	Moon Township (Pennsylvanie)	Privé	Bachelor of Science in « <i>competitive intelligence</i> » Systems ²³ Master of Science in « <i>competitive intelligence</i> » Systems ²⁴
University of California, Irvine	Irvine (Californie)	Public	Social Media and Web 2.0 Certificate ²⁵
University of Denver – Daniels College of Business	Denver (Colorado)	Privé	Master of Science in Business Intelligence ²⁶
University of Detroit Mercy	Detroit (Michigan)	Privé	Master of Science in Intelligence Analysis ²⁷

L'« Institute for competitive intelligence » (ICI) : Ambassadeur de la «competitive intelligence»

En 2004 est fondé l'« *Institute for competitive intelligence* » qui propose des formations en «*competitive intelligence*» pour des professionnels diplômés de l'enseignement supérieur²⁸. Cet institut est présent dans neuf pays (États-Unis, Angleterre, France, Espagne, Suisse, Allemagne, Autriche, Égypte, Arabie Saoudite²⁹) et propose des enseignements en allemand et en anglais³⁰. Cet organisme agit ainsi comme l'ambassadeur à l'étranger des techniques de la «*competitive intelligence*» telles qu'elles ont été développées par Fuld, Gilad et Herring aux États-Unis.

20 <http://intel.mercyhurst.edu/content/curriculum>

21 <http://www.notredamecollege.edu/adult/professional-development/certificate-intelligence-studies>

22 <http://www.pointpark.edu/Academics/Schools/SchoolofArtsandSciences/Departments/CriminalJusticeandIntelligenceStudies/IntelligenceandNationalSecurity>

23 http://www.rmu.edu/OnTheMove/wpmajdegr.get_results_majors?ischool=U&idegree=BS&imajor=CINT&it=1&ipage=930&iattr=&icalledby=WPMAJDEGR

24 http://www.rmu.edu/OnTheMove/wpmajdegr.get_results_majors?ischool=G&idegree=MS&imajor=CINT&it=&ipage=930&iattr=&icalledby=WPMAJDEGR

25 http://unex.uci.edu/certificates/business_mgmt/social_media/

26 <http://www.daniels.du.edu/schoolsdepartments/itec/degreesprograms/graduate/graduate.html>

27 <http://liberalarts.udmercy.edu/programs/depts/cjs/intelanalysis/index.htm>

28 <http://www.institute-for-competitive-intelligence.com/about-ici>

29 <http://www.institute-for-competitive-intelligence.com/arrival/blog> ;

http://www1.hilton.com/en_US/hi/hotel/JEDHIHI/index.do

30 <http://www.institute-for-competitive-intelligence.com/about-ici>

PARTIE II - Les politiques américaines d'intelligence économique

A. La stratégie d'intelligence économique à l'intérieur du pays

Une politique tournée vers l'économie, vers l'entreprise

Aux États-Unis, l'intelligence économique a très vite été perçue comme un instrument essentiel pour se faire une place dans la compétition économique mondiale. Dès la fin de la guerre froide, la stratégie des États-Unis a pris en compte l'importance de la puissance économique. C'est ainsi qu'en 1993, le président Clinton oriente le travail de la CIA vers le renseignement économique.

Dans les faits, cela se traduit par la création en 1993 du « National Economic Council » (NEC). Cet organisme s'est donné quatre objectifs principaux : coordonner les politiques économiques intérieures avec les grands défis de l'économie mondiale, coordonner les conseils économiques du président, s'assurer que les programmes et les décisions de politique qui concernent l'économie concordent avec les buts affichés par le président et mettre en œuvre son programme de politique économique³¹. Le directeur de ce conseil est nommé par le président américain et est composé de nombreux départements et d'agences dont les prises de décisions ont un impact direct sur l'économie du pays. Chaque secteur d'activité a ses spécialistes et est représenté (l'agriculture, l'énergie, les marchés financiers, la santé, la sécurité sociale et le travail³²).

Concrètement, la structure vient en aide aux entreprises américaines qui sont positionnées sur les marchés prometteurs ou sensibles. A l'heure actuelle, il s'agit surtout du domaine des nouvelles technologies, de l'énergie, de l'armement ou de la défense. Bien que le libéralisme soit une valeur affichée de l'État américain, certaines entreprises ne sont pas livrées sans soutien au marché. Les sociétés étasuniennes les plus prometteuses sur le marché peuvent en effet se voir être aidées dans le vaste terrain économique qui est plus que jamais mondial.

Une année auparavant, en 1992, le programme SBIR (Small Business Innovation Research) est mis en place. Ce programme permet de verser des fonds pour aider les entreprises à créer ou à développer des services ou des produits. Il s'agit donc là de mettre l'accent sur les produits innovants, qui pourront non seulement servir les services qui composent l'État, mais par la suite ou en parallèle être mis sur le marché, à destination des entreprises ou des particuliers.

L'innovation est un des maîtres mots dans la politique économique des États-Unis. L'État fédéral investit beaucoup dans la recherche et développement. En 2008, le budget qui y a été dédié représentait 142,7 milliards de dollars. En moyenne et selon les années, le gouvernement finance entre 25 % et 30 % de la recherche et développement totale, et 60 % de la recherche fondamentale.

Toujours pour atteindre le même but, en 1999, la CIA crée le fond d'investissement In-Q-Tel (pour anecdote le « Q » n'est autre qu'une référence au personnage de la franchise James Bond). Avec In-Q-Tel, la CIA et les différents services de renseignements recherchent, analysent, capitalisent et diffusent des informations utiles pour les entreprises américaines, quelque soit leur secteur d'activité. Sa mission principale est d'identifier et de partager ses informations avec les entreprises, dans le but de préserver la sécurité nationale du pays. Le fond d'investissement travaille en collaboration avec des

31 "coordinate policy-making for domestic and international economic issues, to coordinate economic policy advice for the President, to ensure that policy decisions and programs are consistent with the President's economic goals, and to monitor implementation of the President's economic policy agenda."

32 Cf annexe (tableau montrant la structure du NEC)

entrepreneurs, des entreprises, des chercheurs, des investisseurs. De plus, outre ces partenariats, In-Q-Tel investit dans les start-up du secteur des technologies de l'information les plus prometteuses. Leur but n'est pas seulement de faire en sorte que ces entreprises réalisent des bénéfices et prospèrent, mais bien d'assurer à la « communauté du renseignement américain » le transfert des technologies civiles, qui servent donc à préserver la sécurité nationale du pays. De plus, en investissant dans des entreprises clés du secteur, In-Q-Tel (donc la CIA et au final les États-Unis) peuvent réaliser les missions de veille qu'ils se sont fixés tout en sélectionnant les technologies du futur afin d'être compétitifs sur les différents marchés dans lesquels ils ont des intérêts. Ses investissements se concentrent sur cinq secteurs principaux :

- Le Knowledge Management (*KM*)
- La recherche d'information
- La sécurité et la protection
- La diffusion des données
- Les technologies géospatiales

En d'autres termes, il s'agit là de domaines directement liés à l'intelligence économique. Le gouvernement américain, *a fortiori*, a identifié des technologies sur lesquelles une puissance comme les États-Unis doit investir, et qui sont susceptibles de rapporter des milliards de dollars. On trouve notamment les technologies du spatial, de l'aéronautique, le domaine pharmaceutique ou encore l'informatique.

Ce qui fait la force d'In-Q-Tel, et plus généralement des hommes travaillant dans les différents services de renseignements aux États-Unis, c'est le fait qu'ils ont une grande expérience en entreprise. Il est en effet plus simple, outre-Atlantique, de passer d'un secteur à un autre plus facilement que dans l'hexagone.

D'autre part, In-Q-Tel axe sa communication envers les entreprises en les incitant à leur fournir des dossiers extrêmement bien documentés sur la vie de la société, leurs chiffres d'affaires, leurs clients, les fournisseurs, les personnes importantes au sein de la sociétés, leur projet d'avenir, etc. Cela permet à In-Q-Tel de choisir les entreprises dans lesquelles il investira. Et ce procédé permet aussi de constituer pour la CIA un panorama le plus complet possible des entreprises des différents secteurs d'activités principaux.

Ce partenariat entre le secteur public et le secteur privé connaît un grand succès et fait des émules au sein d'autres organes de renseignement du pays. Quatre ans après sa création, l'US Army lance son propre fonds d'investissement mais au lieu de se concentrer sur les technologies de l'information, il se focalise sur les technologies portables d'énergie pour aider les soldats sur les théâtres d'opération.

Le département d'État donne lui aussi des informations importantes pour les entreprises. Il offre un programme d'aide à la formation pour la création de réseaux d'influences (*lobbying*). De nombreux autres services Étatiques donnent leurs aides aux entreprises, comme l'U.S Small Business Administration. Il permet aux entreprises de leur faciliter l'accès à un crédit pour qu'ils puissent investir et donc évoluer de la meilleure des façons possibles. Créé en 1953, il s'agit d'une agence indépendante du gouvernement fédéral qui vient en aide, conseille, et protège les intérêts des petites entreprises, afin de préserver la libre compétitivité entre les entreprises.

Dans cette politique d'aide, les PME ne sont donc pas en reste, puisqu'une loi (la « Small Business development Innovation Act ») a été votée pour leur assurer une part de tous les marchés publics (que ce soit directement ou par l'intermédiaire de plus grande entreprise). Ce sont ainsi cent milliards de dollars de contrats qu'on pu, grâce à cette loi (entre autre) engranger les PME des États-Unis. Ainsi, tous les marchés inférieurs à 100 000 dollars sont réservés aux petites et moyennes entreprises. Et au-delà d'un million

de dollars, les grandes entreprises doivent faire appel aux PME pour réaliser des plans de sous-traitance.

Vendre les produits américains à l'étranger

Au-delà de l'aide aux entreprises à innover, l'État, et en particulier le gouvernement Clinton, a voulu maximiser les ventes de leurs produits et services par delà les frontières américaines. Pour cela, il s'est doté en 1993 de l'*Advocacy Center*. Ce bureau va faire en sorte que les différentes agences gouvernementales (19 au total) travaillent ensemble (ou en tout les cas transmettent les informations dont ils disposent) et les autres dispositifs publics, comme les ambassades au sein des pays étrangers ou encore les *American Presence Post* (à l'instar des consulats, il s'agit de petites cellules diplomatiques situées à l'étranger qui fournissent des informations à Washington sur l'endroit où ils sont localisés) pour aider toutes les entreprises voulant exporter leurs produits. Pour une plus grande efficacité, l'*Advocacy Center* dispose d'un réseau interministériel permanent, l'*Advocacy Network*. Ce réseau lui permet de communiquer directement avec les différents ministères et le département d'Etat.

L'*Advocacy Center* est en relation directe avec le TPCC, le *Trade Promotion Coordinating Committee*. Cet organisme s'est fixé comme objectif de concentrer l'ensemble des ressources gouvernementales sur les secteurs prioritaires du commerce international. En d'autres termes, faire en sorte que les produits et services américains s'exportent le mieux possible. Son travail est de faire gagner des contrats grâce aux informations des services de renseignements du pays. Enfin, c'est également lui qui aide le gouvernement à déterminer quels sont les projets stratégiques qu'il est nécessaire de soutenir stratégiquement.

La protection des informations

Cette grande fluidité qui est permise pour les salariés entre les secteurs public et privé, permet aux deux groupes d'être vraiment conscient des problèmes et de la façon de travailler des uns et des autres. Le fait est que cette façon de pouvoir évoluer plus librement facilite le travail entre les deux secteurs et surtout les échanges d'informations. On retrouve par exemple de nombreux lobbys par branche, des think tank s ou encore des réseaux informels, qui permettent à l'information de passer d'un secteur à un autre.

Comme nous venons de le voir, le gouvernement a une stratégie offensive en matière de politique économique, mais également défensive. La protection des informations est un enjeu crucial pour l'État Américain. Hors de question de donner des informations et de réaliser des transferts de technologies avec d'autres pays. Le gouvernement impose des restrictions à l'échange d'informations à des pays, voir à des entreprises étrangères. Cette mise en commun entre entreprises donne aux États-Unis un avantage concurrentiel certain face à d'autres puissances économiques, notamment Européenne, qui n'ont pas forcément cette culture du partage et de l'intelligence collective.

D'autre part, la protection des informations passe aussi par une législation extrêmement ferme vis-à-vis de l'espionnage économique. Depuis 1996, le Congrès américain a adopté une loi sur l'espionnage économique : Il s'agit de la loi Cohen. Cette dernière protège des agissements d'espionnage économique tous les « secrets d'affaires ». Il peut donc être question de contenu stratégique ou non (c'est la toute la différence entre le modèle américain et celui que l'on peut connaître en France). Le secret des affaires est ici défini de façon très large, à savoir que toute information non publique et gardée secrète par son propriétaire, dès lors qu'elle représente une valeur économique. Cela ne se limite donc pas comme dans l'hexagone au secret de fabrication, mais protège bien toute les informations de type financière, économique, commercial ou industriel.

Leurs différentes lois permettent d'éviter qu'un pays étranger quel qu'il soit ne porte

atteinte à la sécurité nationale par les réseaux de communication. Pour cela, ils ont la capacité et la possibilité juridique de pouvoir intercepter un grand nombre de sources d'information. Cela est d'autant plus vrai depuis les attentats du 11 septembre 2001. Auparavant, pour intervenir et intercepter les communications, il fallait que la menace soit clairement identifiée. Depuis les attentats et le vote du Patriot Act (devenu plus tard USA Patriot Act), plus besoin d'identification de menace. Plus de contrainte donc et au-delà, le champ de contrôle a été étendu au téléphone, aux e-mails et à toutes les conversations réalisées via internet. À ce titre, le *Department of Homeland Security* a été créé dans le but entre autre de « *surveiller et de contrôler les communications et les réseaux d'informations afin de détecter tout renseignement susceptible de mettre au jour une menace contre le territoire américain* »³³.

Bien avant cela, en 1978, Jimmy Carter alors président crée l'Information Security Oversight Office (ISOO)³⁴. L'ISOO est une composante de la National Archives and Record Administration (Administration des archives et des Enregistrements Nationaux). Elle reçoit ses ordres du National Security Council (Conseil de Sécurité National). Ses objectifs sont avant tout sécuritaires, puisqu'il est chargé de garder secret et en bon état les documents gouvernementaux à risque pour la sécurité de l'État et des personnes. Son rôle est ici de déterminer quel document doit être classifié et quand il doit être déclassifié. En quelque sorte, il joue le rôle de régulateur de l'information. De plus, pour préserver la sécurité, il organise des inspections au sein des différents services des agences gouvernementales. Il forme également les agents de l'État et des industriels à la documentation (archivages, normes, diffusion...).

« Echelon »

Surveiller les communications, cela est devenu possible notamment grâce au réseau Echelon. Il s'agit d'un système mondial d'interception des communications, qu'elles soient privées ou publiques. Cette technologie a été réalisée dans le cadre du traité UKUSA (United Kingdom USA Security Agreement). Conclu en 1947 entre le Royaume-Uni et les Etats-Unis (puis suivra l'Australie, le Canada et la Nouvelle-Zélande), ce traité reste très peu connu jusqu'à la fin des années 1990 et le jour où Echelon est révélé au public. L'objectif de ce traité était de faire coopérer les pays signataires pour intercepter les communications, chaque pays ayant sa zone géographique attribuée. Lors de sa création, alors en pleine guerre froide, il avait surtout pour but de connaître les informations que possédait l'URSS. Encore aujourd'hui, il vise officiellement à lutter contre le terrorisme. L'UKUSA reste largement sous contrôle américain, puisque c'est la NSA qui est la plus impliquée en fournissant le plus de moyens à ce réseau. Toutes les informations récoltées sont analysées aux Etats-Unis, à la NSA. Cela dit, Echelon est géré par les différents services de renseignements des pays membres³⁵.

Grâce à de nombreux satellites artificiels, ces services interceptent tout type de communication. Ils ont la possibilité de connaître le contenu de télécopies, les mots échangés lors des communications téléphoniques ou encore les e-mails. Bien sûr, il est impossible de mettre un homme derrière chaque communication pour qu'il l'écoute. Cela fonctionne grâce à une liste de mots clés et à l'intonation de la voix. En clair, dès que le programme va identifier un mot ou une suite de mots qui se trouve dans sa base de

33 Rapport 1664, sur la stratégie de sécurité économique nationale

34 Il s'agit en réalité d'un bureau qui prend la relève de celui créé en 1976 par Richard Nixon, le *Interagency Classification Review Comitee* (comité inter agences de surveillance des documents classés).

35 Outre la NSA, nous trouvons le GCHQ (Government Communications Headquarters) au Royaume-Uni, le CST (Centre de Sécurité des télécommunications) au Canada, la DSD (Defence Signals Directorate) en Australie et le GSCB (Government Communications Security Bureau) en Nouvelle-Zélande.

données, il va se mettre en alerte et enregistrer la conversation téléphonique.

Un véritable service secret

La NSA agit pour l'ensemble de la communauté du renseignement américain. Elle est véritablement créée le 4 novembre 1952, sous la présidence d'Harry Truman et appartient depuis au département de la défense.

Le terme « service secret » est souvent galvaudé quand l'on parle des services de renseignement des pays. Mais en ce qui concerne la National Security Agency, cette expression sied pourtant parfaitement à son existence. En effet, l'agence est restée tellement secrète après sa création qu'elle était totalement inconnue du public pendant les dix premières années de ses activités.

Enfin, il est important de noter que la NSA ne s'occupe pas du renseignement humain mais uniquement du renseignement d'origine électromagnétique (communication utilisant les ondes radios, satellitaire, les radars...).

NSC, National Security Council.

Le Conseil National de Sécurité joue véritablement un rôle de conseiller auprès de Washington et des différents départements de l'État pour tout ce qui touche à la politique étrangère. Le conseil a donc plusieurs missions qui concernent la sécurité nationale :

« permettre aux organisations militaires, départements et agences de coopérer avec plus d'efficacité sur les sujets impliquant la sécurité nationale ».

« conseiller le président par l'intégration des facteurs militaires, civils, intérieurs et internationaux de la sécurité nationale ».

A sa tête on trouve le conseiller à la sécurité nationale, à l'échelon hiérarchique inférieur l'adjoint du Conseiller à la Sécurité Nationale et le secrétaire exécutif. Le Conseil est divisé en plusieurs départements, qui vont traiter les affaires d'un angle juridique et législatif. Enfin, le pôle presse et communication permet au Conseil de jouer la transparence en informant le grand public, et ce d'une seule voix. Le NSC traite des informations concernant un grand nombre de sujets parmi lesquels l'économie internationale et les politiques de défense des pays étrangers.

ZOOM SUR LES THINK TANKS :

A travers tous le pays, il existe de nombreuses organisations qui vont essayer d'influencer les décisions prises au niveau politique et donc de l'intelligence économique. Il existe des think tanks consacrés à des domaines extrêmement variés (scientifiques, technologiques, environnemental, sécurité nationale, politique sociale). Ils jouent un rôle majeur dans la politique américaine, tant au point de vue technologique que scientifique. Pour rappel, un think tank est une institution sans but lucratif qui conduit des recherches sur les politiques publiques et qui est indépendante du gouvernement, des universités, des partis politiques et autres groupes d'intérêts³⁶. Cela dit, aux États-Unis, il n'est pas rare que certains de ces groupes aient des contacts, des relations avec le gouvernement ou des partis politiques³⁷. D'autant que nombreux sont ces groupes de réflexions à se revendiquer d'un bord politique (démocrate ou républicains) Outre Atlantique, les thinks tanks sont de taille extrêmement variable. Une équipe peut disposer de quelques dizaines de milliers de dollars à plusieurs millions dans certains cas. L'un de plus importants et influents est l'American Association for the Advancement of Science (AAAS). Spécialisé dans les domaines de la science et de la technologie, il a été créé depuis 1960 et compte pas moins de 130 000 membres à part entière. Influente, car elle n'est autre que l'éditeur de la revue scientifique la plus populaire au monde « Science ». Il regroupe des scientifiques, des journalistes, des enseignants ou encore des représentants du gouvernement. Chacun peut y adhérer, à condition de payer tous les ans une certaine somme (moins de 150 \$).

36 Définition de Kent Weaver

37 Voir annexe 2 : liste des différents thinks tanks aux États-Unis

B. La stratégie internationale d'Intelligence Économique des Etats-Unis

Une stratégie d'accroissement de puissance et d'hégémonie à l'international

Les Etats-Unis fondent leur stratégie de puissance et de domination internationale sur cinq piliers qui constituent leur « polygone de domination ». Ces piliers sont le dollar, l'armée, Hollywood, CNN et Internet. Etudions un peu ces cinq éléments fondamentaux pour la domination des Etats-Unis via leur stratégie d'influence et de développement dans le monde.

❖ Le dollar

Le **dollar** est la monnaie de référence dans la finance internationale. Elle est ainsi la devise la plus utilisée dans les échanges commerciaux internationaux, possède les marchés financiers les plus importants, est la principale monnaie de réserve utilisée dans le monde (suite aux accords de Bretton Woods de 1944) et est la référence dans la facturation et la cotation³⁸. De ce fait, les Etats-Unis bénéficient d'un avantage économique très important sur leurs concurrents notamment européens et asiatiques. La suprématie d'une monnaie de référence est soutenue par Alan Greenspan, ancien directeur de la FED (Banque Fédérale Américaine) qui affirme qu' « il est nécessaire d'avoir une monnaie internationale, car il y a des gains d'efficience possibles si les transactions internationales s'organisent autour d'une seule devise en faisant passer les demandes et les offres des autres monnaies par des échanges qui utilisent cette monnaie véhiculaire ».

❖ L'armée

L'armée américaine est souvent qualifiée de « première armée du monde ». Le gouvernement américain dépense aux alentours de 688 milliards de dollars en 2010³⁹, ce qui correspond à presque la moitié du budget consacré à la défense dans le monde⁴⁰ !

Ce budget colossal permet à ce pays d'innover de manière significative, notamment dans le secteur des TIC (Technologies de l'Information-Communication). Ainsi, Internet et le GPS, deux outils qui ont redéfini nos moyens de communication et de déplacement sont issus directement de la recherche et développement du domaine militaire US.

Les « gendarmes du monde » interviennent et sont implantés dans de nombreuses régions du globe en conflit (Irak, Afghanistan,...) souvent clés pour leur économie car possédant des ressources naturelles précieuses (gaz en Turquie, opium en Afghanistan, pétrole au Moyen-Orient,..) et situées dans des endroits stratégiques du globe pour maintenir la sécurité et préserver ou instaurer la « démocratie ».

Au vu des intérêts économiques énormes pour la nation américaine, ce secteur est particulièrement lié aux institutions et personnalités étatiques. Maurizio Simoncelli, historien et membre du Consiglio Direttivo dell'Istituto di Ricerche Internazionali Archivio Disarmo affirme qu' « il est de règle que les entreprises d'armements, dans le sens le plus large du terme, accueillent dans leurs locaux des bureaux permanents du Pentagone. Il s'agit d'entreprises privées dans lesquelles travaillent des centaines d'employés qui ne

38 http://www.alternatives-economiques.fr/la-suprematie-du-dollar-toujours-incontestee_fr_art_830_42474.html

39 <http://www.gpoaccess.gov/usbudget/fy11/pdf/budget/defense.pdf>

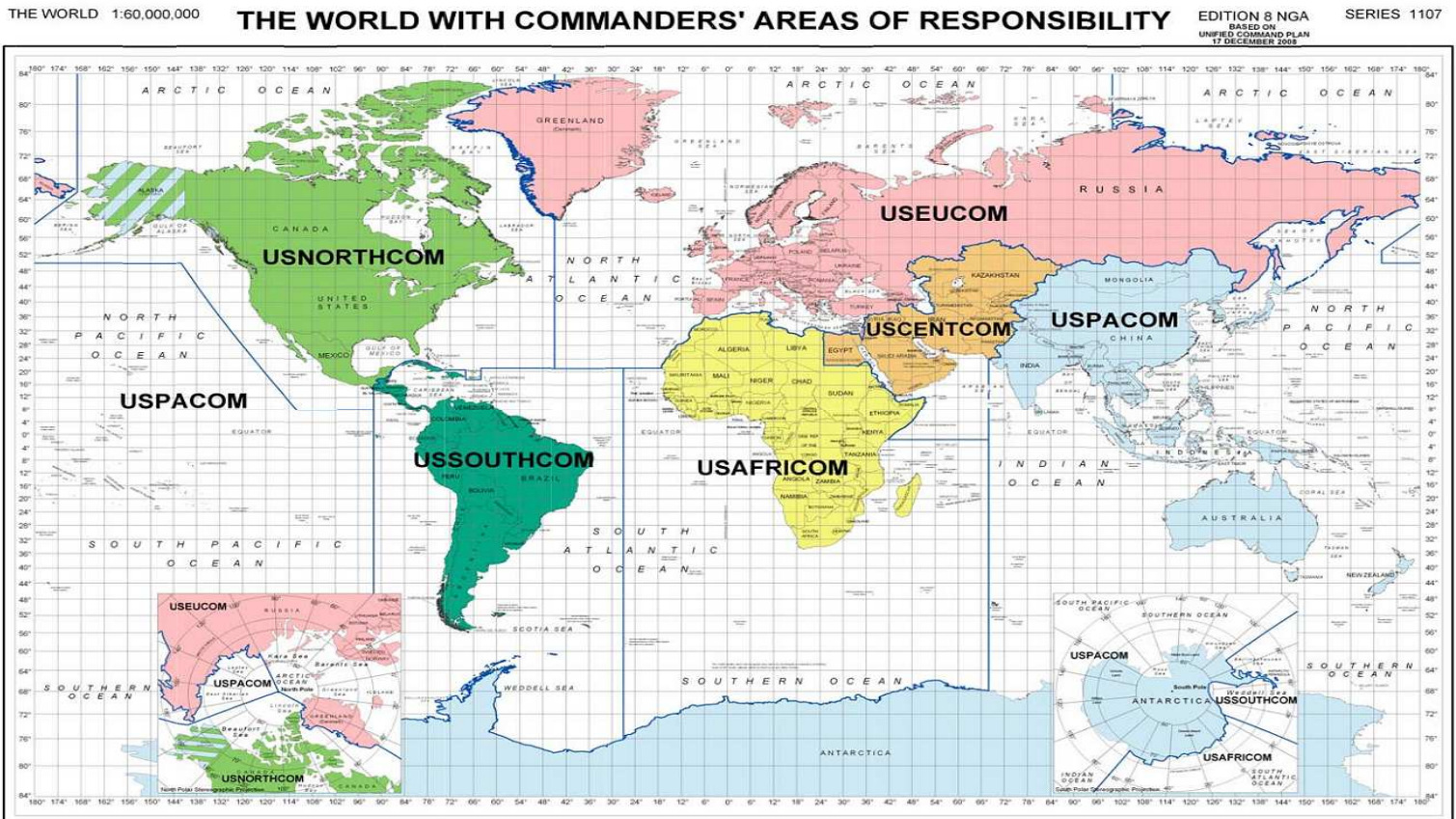
40 http://www.economist.com/node/13314915?story_id=13314915&source=features_box_main

dépendent pas de l'entreprise, mais directement du ministère de la Défense. Cette imbrication se révèle également dans l'intense échange de rôles et de positions: de hauts gradés militaires qui, une fois à la retraite, vont siéger dans les conseils d'administration d'entreprises du secteur des armements, des entrepreneurs de ce même secteur qui finissent dans les rangs des parlementaires... Ce lobby exerce une influence non négligeable sur les choix économiques du pays, mais aussi sur les priorités financières et même sur la politique étrangère des États-Unis »⁴¹.

Ce complexe militaro-industriel influe donc largement dans la politique et la stratégie de domination militaire des États-Unis dans le monde. En 2004, Donald Rumsfeld, alors secrétaire d'État américain à la Défense dans une interview à USA Today a affirmé que la production de blindés aux États-Unis a augmenté de 1000% depuis le deuxième semestre de l'année 2003 (suite à l'intervention en Irak). Les guerres livrées dans les zones conflictuelles et sensibles constituent donc une source de profit et de bénéfices colossaux pour l'économie américaine.

Il faut aussi souligner que les États-Unis passent également avec de très nombreux pays des accords militaires et économiques bilatéraux⁴², leur assurant une coopération internationale dans de nombreuses régions du globe.

Carte du monde représentant les zones d'influence militaires américaines:



Auteur du document : National Geospatial-Intelligence Agency⁴³

41 <http://www.30giorni.it/fr/articolo.asp?id=16407>

42 <http://www.latinreporters.com/bresilpol13042010a.html>;

<http://www.opalc.org/web/images/stories/ACUERDOCOLOMBIAEEUU.pdf?c9ae27c2f1d8f1528bf1ec58a79711c6=22750839838d1877c767c0f6601f6d45>

<http://www.mondialisation.ca/index.php?context=va&aid=15379>

43 <http://www.defenselink.mil>

❖ **Hollywood.**

Le cinéma et l'industrie du divertissement en général joue un rôle majeur dans la stratégie de soft power des Etats-Unis et dans sa stratégie d'influence culturelle. Cette industrie qui produit chaque année des centaines de blockbusters diffuse ainsi massivement dans le monde entier ces produits chargés de messages véhiculant des images et valeurs positives à l'encontre des Etats-Unis. Les films de super-héros sont d'ailleurs caractéristiques de ce message : les héros sont la plupart du temps américains et luttent pour sauver le monde de menaces criminelles ou terroristes. Le cinéma permet également d'optimiser la propagande à l'égard des individus dès leur plus jeune âge. Disney qui est l'une des firmes majeures du cinéma et du divertissement américain rencontre avec ses films un succès colossal et séduit les enfants du monde entier. Le 9ème art n'échappe pas à la règle et les comics font partie intégrante de la stratégie de soft power et d'américanisation du monde. On peut citer également le secteur du jeu-vidéo que les Etats-Unis exploitent pleinement pour diffuser leurs valeurs. Une des franchises les plus populaires du moment qui culmine depuis plusieurs années en tête des ventes dans de nombreux pays est la série *Call of Duty*, produit par Activision-Blizzard (leader mondial incontesté de cette industrie) mettant en scène des groupes de soldats américains affrontant des terroristes dans des régions conflictuelles du monde (Irak, Afghanistan, Géorgie, Kazakhstan...) sur fond de guerre contre la terreur⁴⁴. Les joueurs du monde entier s'identifient donc à ces soldats et de ce fait adoptent « virtuellement » les codes de la guerre produits par l'administration américaine.

❖ **CNN (Cable News Network)**

Cette chaîne de télévision est la plus importante et connue des chaînes américaines à l'international. Elle émet d'ailleurs dans de nombreuses régions du monde via CNN International. A l'heure actuelle, six versions de CNN International émettent :

CNN International Amérique du Nord à Atlanta
CNN International Amérique latine à Atlanta
CNN International Europe/Moyen-orient/Afrique implanté à Londres
CNN International Moyen-orient implanté à Abou Dabi
CNN International Asie-pacifique à Hong Kong
CNN International Asie du Sud à Hong Kong

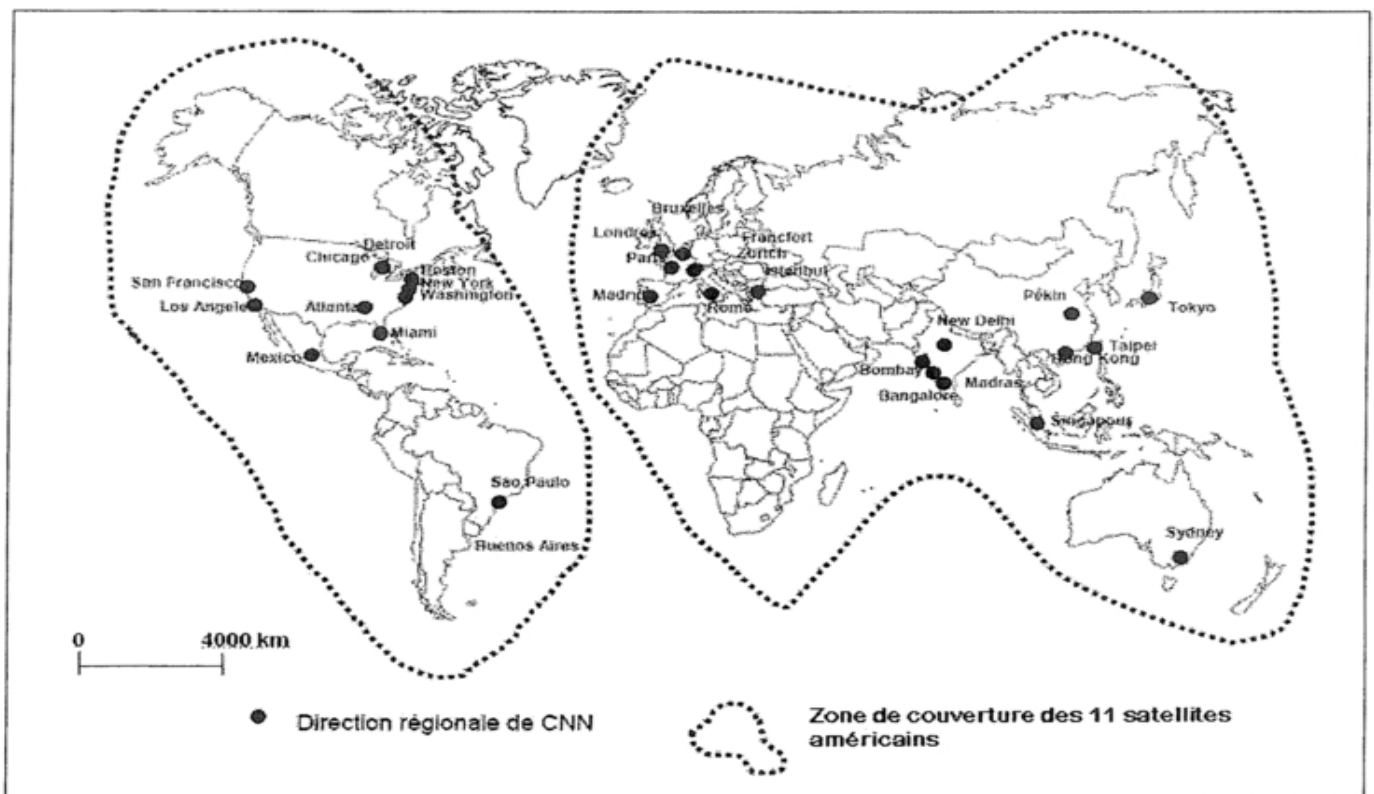
De nombreuses filiales composent la chaîne :

CNN International (qui couvre le monde entier sauf les Etats-Unis)
CNN/U.S. (USA), CNN Airport Network
CNN Espanol (pour les Etats-Unis)
CNN Headline News (Etats-Unis)
CNN Chile (Chili)
CNN + (Espagne)
CNNj (Japon)
CNN Turk (Turquie)
n-tv (Allemagne)

C'est donc une couverture quasi-intégrale du globe dont dispose CNN pour étendre son pouvoir d'influence médiatique.

44 <http://www.jeuxactu.com/article-49064-charts-japon-call-of-duty-est-partout.html>

Carte représentant les zones de diffusion de CNN dans le monde (source : CNN)



❖ Internet

-**Internet et le WEB** constituent également un domaine de prédilection pour la stratégie de puissance et de domination des Etats-Unis. Ce média est, depuis quelques années, profondément transformé et modelé par des sociétés américaines qui font partie pour certaines d'entre elles des plus puissantes et influentes dans le monde. De nombreuses sociétés, la plupart basées en Californie (siège du hight-tech et de l'innovation technologique dans le pays) ont ainsi largement investi pour développer de nouvelles opportunités permettant aux clients d'acheter, vendre, communiquer et développer du réseau relationnel. Quelques sites sont ainsi devenus des références mondiales dans l'univers WEB :

-**Google.** Depuis sa création en 1999, il s'est imposé comme LE moteur de recherche WEB de référence dans le monde. La stratégie de diversification et d'innovation permanente de l'entreprise lui permet de s'implanter dans tous les domaines de la toile mais aussi dans d'autres secteurs technologiques voire culturels. L'entreprise est ainsi présente dans la recherche d'information, le streaming vidéo (Youtube), la création de blogs (Blogger), le travail collaboratif (Google Doc/Group), la numérisation de livres internationaux (Google Books), la préservation du patrimoine artistique (Google Art Project), mais encore la téléphonie et la télévision ! Google s'immisce donc dans la vie privée de milliards d'internautes, constituant au passage une base de données colossale et extrêmement précieuse sur les habitudes et les goûts des usagers du monde entier.

-**Apple.** L'entreprise de Steve Jobs a ces dernières années largement contribué à remodeler le WEB (qui par essence est un réseau international sans frontières) pour le dénaturer de sa nature initiale basée sur l'ouverture, le partage et l'échange. L'AppStore,

plate-forme de passage obligé pour télécharger et avoir accès aux produits et fonctions des appareils Apple, est un véritable écosystème propriétaire qui « enferme » le consommateur et l'internaute dans un environnement WEB totalement fermé et hermétique géré par l'entreprise. La « communauté Apple » qui ne cesse de croître (en témoigne les incroyables chiffres de vente des produits Apple⁴⁵) contribuent à diffuser massivement ce nouveau modèle de consommation numérique dans le monde.

-**Facebook**, créé en 2004, est devenu le « 4ème pays du monde », comportant selon Goldman Sachs près de 600 millions d'utilisateurs actifs réguliers⁴⁶!

Il est également devenu selon Alexa.net le deuxième site le plus visité au monde après Google...autre entreprise américaine ! Le site a également profondément transformé les modes de communication numérique des entreprises et des organismes dans le monde. Il est ainsi devenu le passage « obligé » pour communiquer et générer des communautés de fans pour asseoir l'image de marque de son entreprise. En Janvier 2011, le réseau social est valorisé à 50 milliards de Dollars américains et annonce un résultat net de 500 millions de dollars pour 2010. Il est également intéressant de noter que Facebook possède des liens étroits avec In-Q-Tel ⁴⁷, la société de capital-risque de la CIA...

-**Twitter**, plate-forme de micro-blogging US est, au même titre que Facebook, devenue très populaire à l'international ces dernières années. Le climax médiatique à propos de ce système s'est produit lors des récentes révoltes tunisiennes et égyptiennes en janvier et février 2011. Le réseau a ainsi été considéré par de nombreux médias internationaux comme un « outil pour la démocratie et la liberté ». Cependant, un partenariat entre l'entreprise et la Library of Congress a récemment été officialisé afin de « préserver le patrimoine informationnel historique »⁴⁸. Mais cet archivage pose bien évidemment des questions au niveau de la vie privée, de la question de la propriété intellectuelle et du droit à l'oubli numérique touchant des millions d'utilisateurs dans le monde.

-**LinkedIn**, référence des réseaux sociaux professionnels internationaux. Basée à Mountain View au même titre que Google et Facebook, la plate-forme de la société est devenue le réseau social professionnel le plus utilisé sur le WEB. Elle revendique aujourd'hui plus de 100 millions de membres dans le monde⁴⁹. Toute comme Facebook, elle constitue donc une gigantesque base de données sur les individus du monde entier stockée sur le territoire américain...

Cette stratégie de pouvoir et de soft power américaine est donc largement basée sur une diffusion internationale de messages pro-culture étasunienne contenus dans des produits attractifs (dessins animés, musiques, jeux-vidéos,..). Elle est également basée

45 http://www.lemonde.fr/technologies/article/2010/10/19/ventes-record-pour-apple_1428056_651865.html

46 http://www.lesechos.fr/journal20110309/lec2_entreprises_et_marches/0201206133819-facebook-veut-devenir-un-videoclub-pour-ses-600-millions-d-utilisateurs.htm

47 <http://www.learnvest.com/living-frugally/current-events/a-money-lesson-from-facebooks-50-billion-valuation-287/>

<http://www.bloomberg.com/news/2011-01-06/goldman-sachs-discloses-it-can-sell-hedge-facebook-stake-without-warning.html>

<http://albumoftheday.com/facebook/>

48 <http://blogs.loc.gov/loc/files/2010/04/LOC-Twitter.pdf>

49 <http://blog.linkedin.com/2011/03/22/linkedin-100-million/>

sur une stratégie d' « enfermement volontaire » des individus dans des systèmes propriétaires, opaque et/ou fermés (réseaux sociaux, produits et services high-tech) affiliés de près ou de loin au gouvernement américain via sa société de capital-risque In-Q-Tel qui investit en masse dans ces sociétés clés pour la suprématie américaine. Les Etats-Unis possèdent donc des sphères d'influence et de domination politique, culturelle, économique et militaire dans la plupart des régions du globe. Ces sphères sont souvent contestées (notamment dans les régions du Moyen-orient et de l'Asie), mais la suprématie américaine à l'international n'en reste pas moins bien concrète et inégalée à ce jour. Le coup de maître américain vient également du fait qu'ils ont réussi le tour de force d' « effacer » dans leur stratégie économique l'image du pays (qui ne possède pas une image très positive à l'international) au profit de ses entreprises nationales, qui sont devenues la représentation même que les individus du monde entier se font de ce pays. Ces entreprises implantées pour les plus importantes dans la plupart des régions du globe permettent de diffuser massivement la culture américaine et de propager l' « american way of life ».

Un autre exemple de domination économique : Carlyle

Carlyle, première société d'investissement privé au monde joue un rôle très important dans le déploiement et la gestion de cette stratégie de domination et d'influence économique. Carlyle dispose de 76 fonds actifs et de 10 fonds de capital de croissance qui mettent l'accent sur les opportunités d'investissement en Asie, en Europe et en Amérique du Nord. Le groupe dispose également de 23 fonds d'investissement porté sur les opportunités d'investissement en Asie, en Europe, au Japon, au Moyen-Orient / Afrique du Nord, Amérique du Nord, Amérique du Sud et sur l'énergie mondiale et l'industrie électrique. Cela lui assure donc une présence internationale et donc un pouvoir d'influence via ses nombreux investissements dans des compagnies de toutes nationalités optimale. Il n'est donc pas étonnant que Carlyle investisse très largement dans le monde, notamment en Europe. Il est important de souligner pour comprendre la mécanique du groupe que de nombreuses personnalités influentes et/ou politiques ont travaillé ou un lien avec cette société⁵⁰ (entre autres George Bush senior, John Major (ancien président philippin) et Olivier Sarkozy, demi-frère de Nicolas Sarkozy).

C. La stratégie législative américaine

Les Etats-Unis ont également compris que pour s'imposer à l'international, ils devaient absolument investir et exploiter à leur avantage le domaine législatif. Ils opèrent ainsi donc de très fortes actions de lobbying auprès des instances de décision internationales pour favoriser leurs intérêts et « soumettre » de manière invisible leurs concurrents. De nombreux lobbyistes travaillant pour des entreprises américaines sont par exemple présents en permanence à Bruxelles pour opérer une stratégie très importante de lobbying dans le but de défendre leurs intérêts au sein de l'espace européen et limiter voire perturber le champ d'action des entreprises affiliés à cet organe. On peut citer par exemple Microsoft qui opère de très fortes actions de lobbying au Parlement européen⁵¹

50 Eric DELBECQUE, La métamorphose du pouvoir : la chance des civilisations (Vuibert, 2009)

<http://www.carlyle.com/Media%20Room/News%20Archive/2008/item10274.html>

51 <http://www.pcinpact.com/actu/news/49115-lobby-europe-musique-bruxelles-microsoft.htm>
<http://www.pcinpact.com/actu/news/31668-microsoft-lobbying-commission.htm?vc=1&cid=852193>

<http://www.intelligenceonline.fr/intelligence-economique/firmes/2001/09/06/le-bureau-de-lobbying-de--microsoft-a-bruxelles,2398199-ART>

pour défendre ses systèmes d'exploitation et ses intérêts économiques dans les différents pays composant l'organe législatif ou encore les fortes pressions de certains Etats américains pour protéger les entreprises de tabac contre la législation restrictive canadienne par rapport à la vente de ce produit⁵².

Le « polygone législatif » américain

Les Etats-Unis connaissent très bien les processus et circuits législatifs internationaux pour les adapter selon leurs objectifs stratégiques de conquête économique et de « soft power » et s'assurer que ceux-ci ne viennent pas perturber l'application de leur législation nationale, garante de la préservation de leurs intérêts à l'international. Alejandro Lorite Escorihuela du *Département des sciences juridiques à l'Université du Québec* va même jusqu'à appeler la stratégie législative américaine de « droit international nationaliste ». Au même titre que leur stratégie de puissance et d'hégémonie cette stratégie est composée selon Emmanuelle Jouannet et Hélène Ruiz Fabri dans leur ouvrage *Impérialisme et droit international en Europe et aux Etats-Unis*⁵³, en cinq piliers :

L'instrumentalisation du droit international. Aux Etats-Unis, la législation internationale n'a pas pour vocation à supplanter la législation et réglementation nationale. Il constitue, selon de nombreux responsables politiques américains une « boîte à outils » librement utilisable et modifiable selon les circonstances. John Bolton⁵⁴, ancien ambassadeur américain à l'ONU et fervent opposant au droit international lorsque celui-ci menace les intérêts américains a ainsi déclaré le 30 septembre 2004 : « la coutume internationale n'est pas faite par les professeurs de droit ; ils nous disent que la coutume internationale est constituée par la pratique des Etats. Et bien, si la règle ne nous plaît pas, on change la pratique ».

La dérégulation. Les Etats-Unis refusent de ratifier de nombreux traités, conventions et accords internationaux quand ceux-ci ne vont pas dans le sens de leurs objectifs stratégiques. On peut citer notamment le Protocole de Kyoto sur l'environnement, la Cour Pénale Internationale, les accords sur les mines anti-personnel, ceux de Montego Bay sur le droit maritime et le Traité d'Interdiction Complète des Essais Nucléaires (TICE). Ils refusent donc clairement de se soumettre à une législation internationale qui pourrait clairement menacer leurs intérêts stratégiques et leur politique interventionniste militaire (une réglementation trop stricte étant susceptible de dégrader par exemple le bon fonctionnement de l'industrie de l'armement, industrie clé pour son économie).

L'unilatéralisme. Selon Serge Sur, c'est une stratégie qui « donne la primauté absolue au droit interne américain sur le droit international. Ainsi peu importe que le Conseil de sécurité n'autorise pas le recours à la force armée si une résolution du Congrès américain l'autorise ». Il qualifie cette doctrine de « monisme à primauté du droit interne » qui conduit à nier purement et simplement la légitimité du droit international au profit du droit national.

La discrimination. Les Etats-Unis profitent de leur statut d'hyperpuissance pour se permettre de réfuter la législation internationale, Ils dénoncent également pour justifier leur

<http://www.clubic.com/actualite-38911-lobbying-americain-faveur-microsoft.html>

⁵² <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/economie/fabrication/201003/15/01-4260631-le-lobby-americain-du-tabac-part-en-guerre.php>

⁵³ <http://www.sergesur.com/Imperialisme-et-droit.html>

⁵⁴ http://rightweb.irc-online.org/profile/Bolton_John

position vis-à-vis de cette *législation commune* des Etats constituant des menaces pour la paix mondiale (les fameux « rogue states ») qui ne se reconnaissent pas et ne se soumettent pas à ces lois en usant de leur souveraineté nationale (plus haut degré de puissance d'un Etat) et du principe de non-ingérence dans leurs affaires internes. Estimant que leur domination hégémoniale à l'international est bénéfique pour la paix et la démocratie dans le monde, les Etats-Unis estiment qu'ils ont eux-aussi le droit de ne pas reconnaître ces règles législatives communes.

La coercition. Les Etats-Unis n'hésitent pas à influencer et instrumentaliser le droit international pour légiférer et autoriser les actions de contrainte et de force dans le monde. Cette logique est largement basée sur le fait de vouloir « libérer » l'utilisation de leur force armée. Les actions de coercition sont effectuées par l'exploitation pleine des éléments législatifs disponibles (ex : le Conseil de sécurité, l'OTAN,..). Les Etats-Unis privilégient les stratégies coercitives aux préventives dans leur influence internationale. Ils ont pour habitude d'isoler et d'appliquer des actions de contrainte (économique, militaire,...) sur un pays considéré comme « dangereux » par le gouvernement US.

Les Etats-Unis savent donc parfaitement utiliser la législation pour développer une stratégie d'influence globale dans le monde visant à asseoir leur puissance, leur rayonnement et leur hégémonie.

Un exemple de stratégie législative offensive américaine: le Boulgour

Cette action de stratégie législative offensive nous est décrite par Sopia Larivet, enseignant-chercheur en sciences de gestion dans son livre *L'intelligence économique : un concept managérial*⁵⁵. Une entreprise américaine spécialisée dans le maïs voulait s'implanter sur le marché européen dans le secteur du boulgour (sous-produit du blé dur). Le marché étant dominé par une entreprise française de région Rhône-Alpes, l'entreprise américaine a décidé pour s'imposer d'exercer une très forte action d'influence et de lobbying pour que la norme européenne oblige les entreprises soumises à cette législation à fabriquer le boulgour à partir de maïs. Cette norme aurait alors eu des conséquences catastrophiques pour la PME française qui fondait son activité économique et son expertise sur le produit blé. Fort heureusement, la PME française effectuait une veille législative et a pu découvrir l'existence de l'action offensive américaine à temps. L'entreprise a donc effectué une stratégie de contre-influence auprès des législateurs européens pour que cette nouvelle norme ne voit pas le jour et a réussi à préserver son activité. Si elle ne s'était pas tenue au courant des normes européennes (veille juridique), l'entreprise française aurait sûrement fermé ses portes car elle n'aurait pu refondre son activité interne en si peu de temps.

La stratégie des normes : la norme ISO 28000

Bernard Besson, expert en Intelligence Economique décrit une « stratégie » américaine pour s'imposer dans le secteur économique de la protection globale. Après les attentats du 11 septembre, sept « workshops » (ateliers) ont été créés sur des thèmes où les Etats-Unis entendent prendre l'avantage dans un secteur économique d'avenir, celui de la protection globale. L'ANSI (American National Standards Institute) organisme privé équivalent de l'AFNOR en France a créé un comité doté d'un budget de 600 millions de dollars et fort de 200 experts. Ce comité a mis en place une politique de certification et d'accréditation des professionnels de la gestion des risques dans les domaines de la protection des sites sensibles, de la sécurité informatique et de la santé

55 http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Larivet_Brouard.pdf

publique. De ces workshops découlent une nouvelle norme afin de mieux encadrer celle autour de la sûreté (protection contre les risques), et notamment pour normer le management de la chaîne d'approvisionnement afin de « réduire les risques de terrorisme, de piraterie et de fraude »⁵⁶. Cette norme ayant été pensée aux Etats-Unis, les pays comme la France qui ne se sont pas déplacés pour voter ses éléments constitutifs ne se sont donc ainsi pas impliqués concrètement dans son processus de création. De ce fait, elle a suite à sa validation posée un lourd problème aux organismes publics et privés français qui ont dû remanier lourdement leurs processus d'acheminement des biens afin de correspondre aux spécifications strictes de cette norme. Ceci démontre bien comment les normes sont clairement de nos jours un « business » à part entière et une opportunité concurrentielle pour tout Etat souhaitant soumettre ou pénaliser légalement des pays concurrents dans le marché international.

Une stratégie de domination par la connaissance

Les Etats-Unis ont également réussi à s'imposer et à asseoir leur domination dans le domaine de l'innovation et de la recherche en développant une stratégie de «centralisation nationale» de la connaissance et de la recherche.

Les chercheurs internationaux doivent s'adapter et produire leurs articles en anglais pour espérer être publiés dans les revues de référence dans la communauté scientifique, pour la très grande majorité américaines. *Nature* est par exemple l'une des plus importantes revues scientifiques de référence dans le monde. Les chercheurs étrangers sont lésés, car ceux-ci doivent impérativement traduire l'intégralité de leurs articles de recherche en anglais pour espérer être publiés dans ces revues de référence. Leur tare est double : leur traduction personnelle n'est souvent pas d'aussi bonne qualité que les articles de chercheurs anglo-saxons (qui sont donc clairement privilégiés) et le temps consacré à cette traduction et mise en conformité de leurs productions aux normes américaines leur confère moins de temps de réflexion et de production de connaissance nouvelle.

Cette stratégie de domination par la recherche, la connaissance et l'innovation est analysée par Richard Ingman, Coordinateur international de l'AFP dans les domaines de la science, de la santé et de l'environnement. En 2006, il affirme que « tous les prix Nobel scientifiques sont allés cette année à des Américains, confirmant une domination des États-Unis qui dure depuis plus d'un demi-siècle en médecine, physique et chimie. (...) Cette domination s'explique avant tout par les sommes colossales investies par les Américains pour attirer la fine fleur de la recherche mondiale. En 2004, les États-Unis ont investi 301 milliards de dollars en recherche et développement dans l'industrie et les universités, soit plus que Grande-Bretagne, Canada, France, Italie et Japon réunis ».

Selon Peter Bowler, professeur en histoire de la science à Belfast, «Ce pays est devenu La Mecque pour les scientifiques les plus brillants, qui y accourent du monde entier ». Les Etats-Unis possèdent réellement un avantage important sur les terrains de la connaissance et de la recherche, indispensables pour être à la pointe de l'innovation et être plus compétitifs que les autres pays.

Exploiter les failles des autres pays pour s'imposer par le soft power : la stratégie de séduction des minorités françaises

Pour imposer le discours américain et s'assurer des alliés dans le monde, les Etats-Unis n'hésitent pas à développer des stratégies de séduction et d'influence culturelle dans les autres pays pour sensibiliser les populations mondiale et les rallier au discours

56

<http://www.iso.org/iso/fr/pressrelease.htm?refid=Ref1086>

américain. Le site de whistleblowing Wikileaks a par exemple révélé via la fuite d'un rapport de Charles Rivkin (ambassadeur des Etats-Unis en France) datant du 19 janvier 2010⁵⁷ que les américains opéraient une véritable stratégie de séduction auprès des minorités françaises présentes dans les banlieues. Ces minorités délaissées par l'Etat français sont ainsi la cible des américains qui ont bien perçu le potentiel énorme de ces populations. Ils ont ainsi fait le pari que ces jeunes issus de milieux sociaux défavorisés représenteront dans l'avenir les futures élites et décideurs français. Voici détaillées les sept tactiques composant cette stratégie de séduction. Ce rapport, nommé « Embassy Paris-Minority Engagement Strategy » (« Ambassade de Paris – Stratégie d'engagement envers les minorités ») détaille cette stratégie en sept parties ou tactiques :

- **Tactique 1 : S'engager dans un discours positif**

L'ambassadeur souligne que les Etats-Unis doivent diffuser massivement dans la société française un discours basé sur l'égalité des chances et la nécessité de représenter, protéger et valoriser les minorités françaises que ce soit dans la vie sociale ou politique. Ce discours est extrêmement judicieux dans un pays dominé par la culture élitiste et la sélection par l'argent pour accéder à de nombreuses formations renommées ouvrant les voies d'une ascension sociale favorisée.

- **Tactique 2 : Mettre en avant un exemple fort**

Les Etats-Unis utilisent ici une stratégie consistant à faire venir dans les banlieues françaises des leaders américains symbolisant les minorités afin d'influencer les leaders français. Ils tentent également d'inviter des leaders français représentant ces minorités en les exposant une fois sur leur territoire. Selon BFM TV, la star américaine Samuel L. Jackson aurait ainsi effectué une visite en banlieue parisienne dans le 93, invité par l'ambassade américaine en France⁵⁸... Il aurait déclaré en parlant des jeunes issus des minorités françaises : « "Vous êtes l'avenir (...). Saisissez votre chance, (...), dites que ce n'est pas normal que je ne vois pas à l'écran des gens qui me ressemblent". Il aurait également rajouté qu'il croyait fermement à l'idée qu'un jeune issu de ces minorités devienne Président de la République. Pour finir, Il aurait également promis d'inviter une classe de cette banlieue aux Etats-Unis "tous frais payés".

- **Tactique 3 : Lancer un programme agressif de mobilisation de la jeunesse**

Les Etats-Unis communiquent auprès des jeunes français « *issus de toutes origines socio-culturelles* » sur les valeurs communes. Ils utilisent comme relais d'influence l'Ambassadeur de l'interagence *Youth Outreach Initiative* qui a pour rôle de produire une dynamique positive parmi la jeunesse française dans le but de créer un soutien plus grand pour les objectifs et les valeurs des Etats-Unis. Pour optimiser cette stratégie, ils prévoient également de développer des moyens créatifs en exploitant les nouveaux médias, des partenariats privés, des concours sur le plan national etc. Ils tentent par exemple de mobiliser et rassembler les « *futures élites* » issues de ces minorités dans des réseaux et espaces numériques de partage, d'échange et de dialogue afin de développer de réels liens entre eux et les exposer aux valeurs américaines.

57 <http://213.251.145.96/cable/2010/01/10PARIS58.html>

<http://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/la-strategie-americaine-pour-influencer-les-minorites-en-france>

<http://gestion-des-risques-interculturels.com/pays/europe/france/les-banlieues-francaises-cibles-de-l'influence-culturelle-americaine/>

58 <http://www.youtube.com/watch?v=5WjiRqhWDAM>

- **Tactique 4 : Encourager les voix modérées**

Les USA selon le document « *encouragent les voix modérées de la tolérance à s'exprimer elles-mêmes avec courage et conviction.* » Pour ce faire, ils ont développé des alliances entre les ambassades américaines et deux sites WEB à destination des jeunes français d'origine musulmane : oumma.com et saphirnews.com.

Les diplomates américains ont pour but de « *partager avec les communautés religieuses et avec le Ministère de l'Intérieur les techniques les plus efficaces pour enseigner la tolérance actuellement utilisées dans les mosquées américaines, les synagogues, les églises et les autres institutions religieuses* ». Les USA veulent clairement s'impliquer dans ces actions en lien direct avec le Ministère de l'Intérieur. Le but est de « *comparer les approches françaises et américaines en ce qui concerne le soutien aux leaders des minorités qui promeuvent la modération et la compréhension mutuelle, tout en comparant leurs réponses à celles de ceux qui cherchent à semer la haine et la discorde* ».

- **Tactique 5: Diffuser les meilleures pratiques**

Les américains veulent créer et soutenir les programmes de formation et d'échanges dans le but d' « *enseigner les bienfaits durables d'une large inclusion aux écoles, aux groupes de la société civile, aux blogueurs, aux conseillers politiques et aux responsables politiques locaux* ». C'est donc un véritable accompagnement de ce que les Etats-Unis appellent les « *futures élites françaises* ».

- **Tactique 6 : Approfondir notre compréhension du problème**

Les Etats-Unis se tiennent au courant de tous les changements concernant les minorités françaises. Ils observent et analysent par exemple en profondeur les polémiques concernant l'identité nationale, afin d'anticiper et prédire les potentielles opportunités à saisir pour servir les intérêts de leur pays.

- **Tactique 7 : Intégrer, cibler et évaluer nos efforts**

Les américains développent des Groupes de Travail sur les Minorités (Working Groups on Minorities). Ces groupes doivent, selon le document, « *intégrer les analyses, les discours et les actions* » produits par les différentes agences affiliées à l'Ambassade US de France. Ils doivent travailler en collaboration avec le *Youth Outreach Initiative* et travailler à identifier et cibler les leaders et groupes influents au sein des jeunes français. Pour terminer, ils doivent évaluer d'une année à l'autre les succès obtenus par leurs actions (par exemple: « *augmentation mesurable du nombre de minorités dirigeantes ou membres d'organisations publiques ou privées y compris au sein des établissements d'enseignement de l'élite* »).

Les Etats-Unis mènent donc en France une véritable stratégie d'influence et de Soft Power en diffusant leur culture, leurs valeurs et en sensibilisant des cibles idéales réceptives à leur discours car délaissées par l'Etat français. Cette stratégie est très efficace car elle passe par des leviers ou relais constitués par des organismes officiels et reconnus et des leaders d'opinion qui agissent en toute transparence vis-à-vis du gouvernement français.

PARTIE III – La CI dans les entreprises américaines

Un dispositif d'Intelligence Economique peut être observé comme une métaphore de la place donnée à l'entreprise au sein d'un pays, tout en reflétant sa culture et sa capacité d'adaptation. Les Etats-Unis, vouant par ailleurs un certain culte à l'entrepreneuriat, ont fait de l'Intelligence Economique un instrument puissant de leur politique économique auquel ils se réfèrent grâce au terme « *competitive intelligence* » (CI). En tant qu'apôtres du libéralisme, les américains ont construit une économie ouverte qui, sans une stratégie efficace basée sur l'anticipation et le protectionnisme, pourrait apparaître comme « fragile » et donc facile à influencer ou attaquer.

Quelques données historiques :

Comme nous l'avons vu précédemment, même si les premiers signes d'une formalisation de ce qui deviendra la CI aux Etats-Unis apparaissent au tout début des années 70 avec par exemple la parution de « *Business Intelligence and Espionage* » de Richard Green⁵⁹, un ouvrage relatant une série de conférences autour de la « business intelligence » ayant débuté dans les années 30, ce n'est que deux décennies plus tard que les entreprises américaines subissant alors une perte de compétitivité sur le marché mondial se voient contraintes de faire évoluer leur notion de l'information économique et stratégique (IES). Cette mutation s'opère après la guerre froide, lorsque des puissances économiques émergentes telles que l'Europe et le Japon viennent jouer dans la cour des grands. Ces nouveaux arrivants apparaissent alors comme des concurrents sérieux qui vont parfois jusqu'à faire de l'ombre à certains groupes américains. C'est le cas dans l'aéronautique avec Airbus face à Boeing, dans le secteur automobile japonais dominé par Toyota ou encore dans le domaine hautement stratégique de la « conquête de l'espace » avec Arianespace face à la NASA (National Aeronautics and Space Administration). C'est à ce moment-là que le concept de « *guerre économique* »⁶⁰ fait son apparition. Le réseau Echelon – regroupant les intérêts des Etats-Unis, du Royaume-Uni, de l'Australie, du Canada et de la Nouvelle-Zélande – se réoriente alors vers des objectifs plus économique-industriels tels que l'écoute de chefs d'entreprise ou de décideurs politiques. C'est en réalité toute la politique publique qui s'est tournée vers les entreprises, tel un nouvel effort de guerre mais de « *guerre économique* » cette fois-ci.

Depuis la fin des années 90 et l'avènement d'Internet, les méthodes d'acquisition et de traitement de l'information ont été totalement bousculées. A présent, l'information blanche, accessible à tous, prédomine en terme de volume face à l'information dite grise ou noire, et ce y compris pour les acteurs menant une stratégie à l'échelle mondiale. On imagine également les bouleversements que cette société de l'information a pu entraîner dans les métiers du renseignement et jusque dans l'armée. Les militaires ont compris que la supériorité face à l'adversaire se joue – pour la partie défensive – sur la capacité d'analyse des flux d'information tandis que pour la partie offensive il s'agit d'empêcher l'adversaire d'obtenir ces informations ou de lui en diffuser des erronées. En ce qui concerne la société civile, le concept de « *Think Tank* » est apparu, dans lesquels des experts débattent de politique publique. Aux Etats-Unis, où ils sont le plus nombreux, ils dépassent les 1500⁶¹.

59 "Business Intelligence and Espionage" by Richard Green, first edition 1966, publisher: Dow Jones-Irwin; ASIN: B0006BOMRU ou revised edition June 1996, publisher: Richard M Greene, ISBN-10: 0934487065 - ISBN-13: 978-0934487061

60 Terme forgé par Bernard Esambert, auteur de « La guerre économique mondiale », Paris, Éditions Olivier Orban, 1991

61 http://www.huyghe.fr/actu_446.htm

Dans quelles mesures les entreprises américaines sont-elles intégrées au « *competitive intelligence System* » développé par les Etats-Unis ?

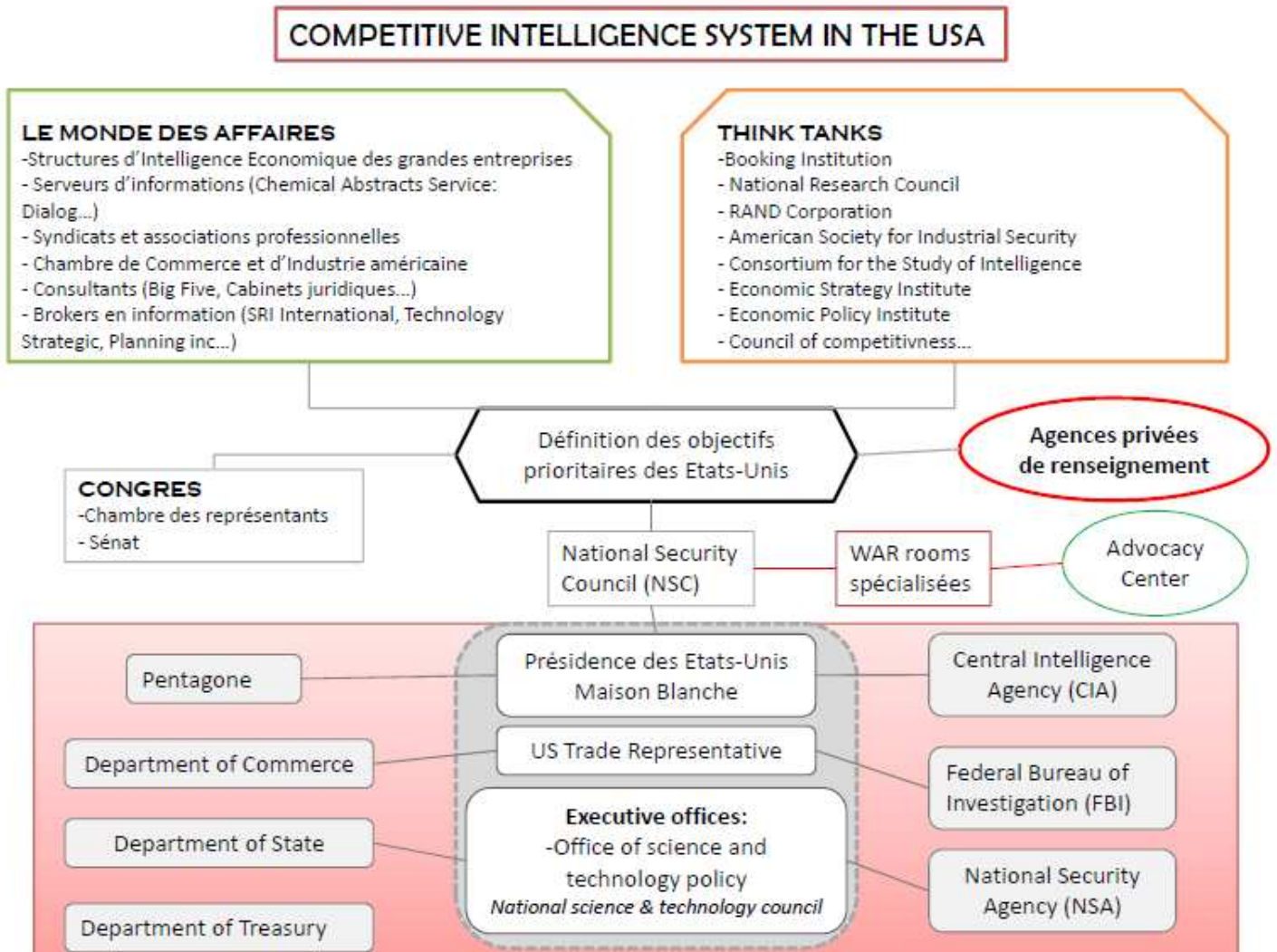


Schéma Adit, CEIS (Compagnie Européenne d'Intelligence Stratégique)⁶²

Source : <http://iesde.over-blog.com/ext/http://vtech.canalblog.com/docs/Conesa.pdf>

62 Ce document est extrait d'une intervention datée de janvier 2004 de Pierre Conesa, Directeur de la Compagnie européenne d'intelligence stratégique (Ceis)

A. Dans le secteur privé :

Entreprises entièrement dédiées à l'IE

Le rôle de ces organismes non fédéraux est de conseiller d'autres entreprises sur des secteurs plus ou moins spécifiques. Ils offrent des services variés comprenant des expertises et des analyses. Certaines entreprises de consultation spécialisées dans l'IE sont relativement anciennes puisqu'elles datent des années 80. Leur méthode de travail est souvent composée des 6 étapes suivantes⁶³ :

Etape.1 : « *Destination Phase* » c'est-à-dire la préparation et l'étude des compétences à mettre en œuvre pour réussir cette mission.

Etape 2 : « *Demand Phase* » identification des informations nécessaires et décision quant à l'approche à suivre.

Etape 3 : « *Discovery Phase* » le moment où les informations sont cherchées et collectées dans le respect de la loi.

Etape 4 : « *Development Phase* » production d'une cartographie pertinente des données ayant été recueillies et analysées.

Etape 5 : « *Delivery Phase* » communication des résultats pertinent aux bonnes personnes et au bon moment.

Etape 6 : « *Disengagement Phase* » c'est la phase de retrait où le client doit être informé et formé dans le but d'améliorer le process sur du long terme.

Certaines entreprises de consultation spécialisées dans l'IE sont relativement anciennes puisqu'elles datent des années 80.



FULD & COMPANY
The Global Leader in Competitive Intelligence

Cette société américaine est réputée comme étant le leader mondial de

l'intelligence économique. Fuld & Company Inc. est une entreprise qui offre toutes sortes de missions dans le domaine de l'intelligence économique. (expertises, recherches, analyses, conseils, formation...). Depuis 1979, elle a aidé plus de la moitié des 500 plus grandes firmes américaines. **Pour plus d'informations :** <http://www.fuld.com/>

« *Competitive Intelligence Services Inc.* » est une société basée en Floride, qui aide les entreprises de différentes industries à s'informer sur leurs concurrents et leurs marchés. Son site officiel ne semble pas opérationnel actuellement, pour information : <http://www.compintel.net/>

63 http://intelligenceeco-usa.blogspot.com/06_sites/ schéma intitulé «The CI Process - Designed for Efficiency»

Il s'agit là aussi d'évoquer l'une des plus anciennes entreprises spécialisées en intelligence économique puisqu'elle a été créée en 1983. Richard Combs, son fondateur a beaucoup travaillé sur le packaging dans l'agroalimentaire. Richard Combs Associates annonce sur son site officiel offrir à ses clients la possibilité d'obtenir l'information recherchée rapidement et à prix abordable. **Site officiel :** <http://www.combsinc.com/>



Créée en 1986, la SCIP SCIP, la célèbre «Society of Competitive Intelligence Professionals» est devenue en août 2010 la «Strategic and Competitive Intelligence Professionals». Elle s'est donnée pour mission d'améliorer le processus de décision et les performances globales des entreprises en utilisant les outils de l'intelligence économique et des disciplines transversales. **Site officiel:** <http://www.scip.org/>

Il est important de noter également que les entreprises américaines peuvent faire appel à des cabinets d'audit parmi le « Big 6 » (*Ernst & Young, Price Waterhouse, Deloitte-Touche-Tohmatsu, Arthur Andersen, Coopers & Lybrand et KPMG*) qui possèdent des informations stratégiques aussi bien financières que techniques sur les sociétés étrangères.

Entreprises possédant une cellule/un service/un département IE

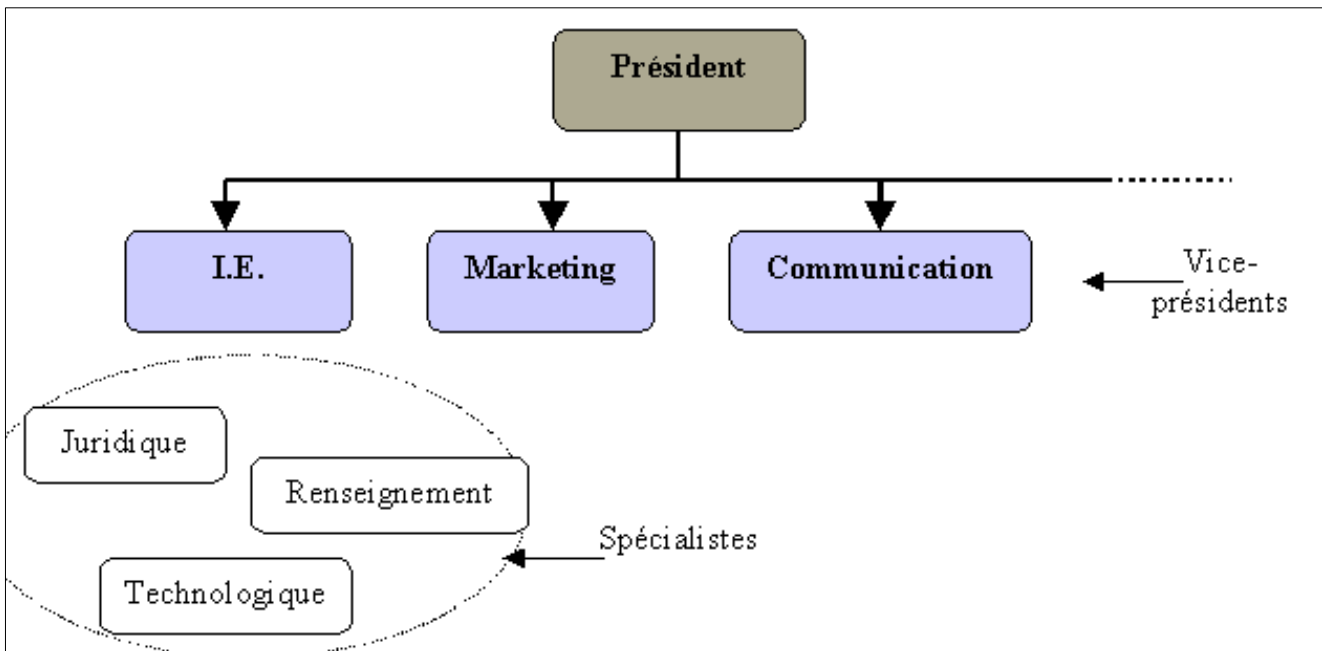
Dans le contexte économique actuel, il apparaît comme indispensable d'intégrer au sein de son entreprise une cellule d'intelligence économique. D'une part pour éviter les attaques des concurrents ou tout du moins les anticiper et mieux les affronter et d'autre part pour être le plus compétitif possible puisque le mieux informé. C'est pourquoi on ne s'étonne pas de ce que les plus grandes entreprises américaines aient assimilé le concept d'IE au sein de leur organisation. Microsoft, IBM, Motorola, Coca Cola, General Electric, Hewlett Packard et Intel font parti de ces entreprises qui ont compris que malgré son coût, la « *competitive intelligence* » peut parfois éviter de grosses pertes et d'autres fois aider à décrocher un marché fructueux. Les multinationales ExxonMobil, Procter & Gamble, et Johnson and Johnson, ont quant à elles mis en place de pôles de CI appelés « *CI units* ».

Prenons un exemple, NutraSweet, une filiale de Monsanto créée en 1985 et spécialisée dans la production d'aspartame. Robert Flynn, son ancien Directeur exécutif (CEO), a confié lors d'une conférence annuelle de la SCIP⁶⁴ (Strategic and «*Competitive Intelligence*» Professionals) que son département d'intelligence économique rapportait chaque année à NutraSweet près de 50 millions de dollars.⁶⁵

La représentation d'une cellule d'intelligence économique intégrée à l'entreprise peut être envisagée de la façon suivante :

64 Se référer à l'encadré de la partie précédente «Entreprises entièrement dédiées à l'IE ».

65 <http://www.scip.org/content.cfm?itemnumber=2214&navItemNumber=492>



Source : <http://www.infoquerre.com/article.php?sid=588>

Ce dispositif est bien entendu pris en charge par un *Knowledge Manager* dont le rôle est de transcrire, capitaliser et transmettre les connaissances documentaires et celles de ses collaborateurs dans une cohérence globale. La cellule, placée sous l'autorité d'un directeur, nécessite plusieurs spécialités. Le partage de cette cellule par des spécialistes juridiques, technologiques et du renseignement, apparaît comme un choix pertinent puisqu'à eux trois ils peuvent appréhender les subtilités juridiques, les écueils de la technologie ainsi que la difficulté à trouver la bonne information au bon moment. Un avocat, un ingénieur et un ancien des services de l'Etat sont souvent les meilleurs atouts pour conduire un tel projet. C'est aussi une illustration des bienfaits du décloisonnement. Il s'agit de travailler ensemble pour obtenir de meilleurs résultats.

Il ne faut pas oublier non plus que l'intelligence économique c'est la circulation de l'information depuis le top management jusqu'à l'ensemble des collaborateurs et vice-versa. Chaque individu présent dans l'entreprise devient acteur de la réussite de celle-ci et donc de sa propre réussite. Les américains ont très bien compris ce système, ils n'hésitent donc pas à fournir de l'information stratégique en temps réel sur les concurrents, les clients et les innovations technologiques. L'entreprise doit cependant veiller à rester ouverte aux autres et à communiquer les informations qu'elle souhaite à ses concurrents. Il s'agit de paraître accessible tout en surveillant scrupuleusement son image aussi bien réelle que numérique via Internet, ce que l'on peut aussi nommer « *e-réputation* ».

D'après une étude réalisée par le cabinet Outward Insights - cabinet de conseil en Intelligence Economique auprès de grandes compagnies américaines, 20% des décideurs ne reconnaissent pas les valeurs de la CI. L'intégration de l'intelligence économique est très inégale selon les secteurs. Seulement 27% des personnes travaillant dans le high-tech témoignent que des décisions quant à la sortie de nouveaux produits sont prises en fonction de la concurrence alors que c'est le cas pour 72% des personnes interrogées dans le secteur des assurances et 65% pour le secteur pharmaceutique.

Pour terminer ce chapitre, un chiffre : **82%**⁶⁶. C'est le pourcentage de grandes compagnies américaines dépassant les 10 milliards de chiffre d'affaire qui disposent aujourd'hui d'un département estampillé « *competitive intelligence* ». Les grandes firmes ont donc bien compris les avantages d'une telle cellule aussi bien en termes de planification des actions qu'en termes d'aide à la prise de décision.

Quels outils pour les entreprises privées ?

L'outil principal est l'humain bien entendu car une information non analysée n'a aucune valeur. Si personne n'exploite les données récoltées par des moteurs de recherche aussi performants soient-ils, le résultat est nul pour l'entreprise. C'est un équilibre à trouver entre la machine et l'homme. Des outils informatiques efficaces sont nécessaires pour récolter des données pertinentes. Le gouvernement américain a donc partagé des outils développés par ses services avec les entreprises qui ont pu continuer à les améliorer. Parmi ses outils, nous identifions des moteurs de recherche très puissants :

- Topic (créé par la CIA)
- Name Tag (développé par SRA International, une société travaillant exclusivement pour les Forces armées américaines et la communauté du renseignement US)
- DR-Link (Document Retrieval through Linguistic Knowledge, mis en place par la société américaine Textwise)
- Technology Watch (édité par IBM)
- Autonomy Web Researcher et Autonomy Press Agent (créé par la société Autonomy Inc.)

Si nous nous arrêtons un instant sur les relations franco-américaines, un autre « outil » est aussi en usage : il est appelé communément le « pantouflage transatlantique ». En d'autres termes, des anciens ministres, des hauts fonctionnaires ou encore de grands dirigeants d'entreprises privées offrent leurs services à des entreprises américaines pour les guider dans l'apprentissage des spécificités du marché français. Les intérêts sont-ils plus grands pour la France ou les Etats-Unis, sont-ils partagés ? Difficile à dire. Yves Galland, plusieurs fois ministre dirige Boeing France, l'adversaire numéro un du champion européen Airbus depuis le 20 mai 2003 tandis que Bernard Attali a rejoint le Texas Pacific Group (TPG) le fonds d'investissement mis en cause dans l'affaire Gemplus.

Volet « lobbying »

Le lobbying fait parti intégrante de la « *competitive intelligence* » d'un groupe ou d'une société. C'est un travail en amont qui permet d'éviter certaines catastrophes. Evoquons par exemple l'arrivée d'une nouvelle réglementation sur le marché qui empêcherait une entreprise de vendre ses produits sans une coûteuse transformation de certains de leurs composants. Le travail du lobbyiste peut empêcher cette future réglementation d'être votée ou permettre au texte d'être changé au point de ne plus impacter l'entreprise pour laquelle il travaille. Aux Etats-Unis, ils sont environ 35 000 lobbyistes basés à Washington DC pour un budget annuel d'environ 2 milliards de dollars. Les trois secteurs investissant le plus dans le lobbying à des parts équivalentes d'environ 14% sont :

- le secteur de la Finance/Assurances/Biens immobiliers
- le secteur de la santé
- le « Misc Business » (commerces divers)

66 intelligenceeco-usa.blogspot.com/files/anayse.2.doc

B. Dans le secteur public

Dispositif IE intégré à l'entreprise au niveau de l'innovation – efforts en R&D

La Recherche&Développement constitue un volet très important du concept de «*competitive intelligence*». Le fonctionnement américain de gouvernance publique de la recherche est très éloigné du système français. D'une part il s'agit d'un budget lourd, y compris pour l'économie américaine car il pèse près de 140 milliards de dollars . D'autre part le système de gouvernance est décentralisé de sorte qu'une réelle interaction se produit entre les acteurs principaux - le Président et ses Conseils exécutifs, le Congrès et les Agences et Départements. Ils interviennent en effet à tous les niveaux, depuis l'identification des priorités nationales jusqu'à la répartition des allocations en passant par l'évaluation de l'avancé des travaux. Les Etats fédéraux peuvent ainsi choisir de soutenir des projets de recherche locaux. Puis, si un produit né de ces initiatives devient commercialisable, la société qui souhaite développer le projet doit obligatoirement le faire avec d'autres entreprises américaines. Dans le cas contraire, les financements publics pour la recherche fondamentale sont perdus. Cette stratégie permet aux Etats-Unis de s'assurer une recherche fondamentale à long terme et de créer des emplois autour des laboratoires de recherche dans chaque Etat.

CIA, Central Intelligence Agency

La CIA, considérée comme une agence indépendante du gouvernement des Etats-Unis, a vu le jour à la suite du National Security Act, en 1947. Elle fait parti intégrante du système de CI américain grâce à sa mission de renseignement hautement stratégique. Les valeurs et qualités prônées à la CIA sont : la force, la vigilance, l'innovation et le dévouement à la nation. Le sentiment de patriotisme est ainsi largement mis en avant. Nathan Hale, figure emblématique de l'espionnage dans ce pays car considéré comme le premier espion américain, aurait ainsi déclaré avant sa mort : « Je regrette seulement de n'avoir qu'une seule vie à perdre pour mon pays ». Cela illustre bien l'énorme importance accordée par cette agence à la fierté nationale. La CIA semble aller au-delà de sa mission de renseignement en jouant un rôle de sensibilisation à destination des parents et de leur progéniture. Sur le site officiel de la Central Intelligence Agency on trouve par exemple à la rubrique « Kids » des jeux d'analyse et de perception pour développer les sens des enfants (serious-gaming)⁶⁷. Aussi, l'Agence donne des leçons de vie à propos de l'importance de ne consommer ni drogue ni alcool.

La CIA est également à l'origine de la création d'un fond privé et indépendant baptisé « InQtel ». Son but premier est stratégique et non lucratif. InQtel soutient en effet la communauté du renseignement américain en identifiant, adaptant et développant des solutions technologiques innovantes. Aujourd'hui, InQtel travaille avec environ 125 entreprises⁶⁸ et a mis en place plus de 140 solutions technologiques au bénéfice de la communauté du renseignement et donc du système de « *competitive intelligence* ». En 2003, un rapport du Congrès américain faisait allusion à un budget d'environ 30 millions de dollars investi annuellement par InQtel, mais il reste difficile d'obtenir des informations fiables, surtout en ce qui concerne l'importance des effectifs.⁶⁹

Politique de l'Etat vis-à-vis des Etats fédéraux

C'est ainsi que l'on peut résumer le rôle du gouvernement fédéral : « défendre les personnes (physiques ou morales) sur le sol national ainsi qu'à l'étranger ». Dans cet optique et dans le cadre des « *Presence posts* », les diplomates américains sont formés

⁶⁷ <http://www.nsa.gov/kids/home.shtml>

⁶⁸ www.iqt.org

⁶⁹ Voir explications détaillées du fonctionnement d'InQtel p. 9 et 10 de ce dossier.

pour accompagner les entreprises désirant s'implanter dans les pays où ils se trouvent en poste. Au niveau national, la défense des secteurs industriels sensibles et l'emploi sont les chevaux de bataille de la démarche d'IE territoriale américaine. De véritables synergies « publics-privés » sont mises en place pour travailler dans ce sens de la manière la plus efficace. L'accent est mis sur le développement économique et sa sécurité c'est pourquoi, comme nous l'avons vu précédemment, la CIA s'est réorientée vers le renseignement économique au début des années 90 sous l'impulsion du président Clinton, premier président à avoir instauré une doctrine de sécurité économique.

Le dispositif américain se concentre d'abord sur la concurrence américaine, car les Etats-Unis ont une image un peu biaisée de leur suprématie économique. Ils restent en effet convaincus qu'ils conservent une prédominance économique certes partielle mais toujours importante sur le reste du monde. C'est pourquoi dans les faits, un Etat peut accepter l'implantation d'une société étrangère avant que l'Etat fédéral ne s'interpose, y voyant une menace pour l'économie américaine. On note une stratégie américaine extrêmement offensive en matière de réseaux électroniques (Facebook, Twitter, LinkedIn...) Ces outils, utilisés par plusieurs millions de personnes à travers le monde se font les meilleurs « rabatteurs » d'informations commerciales stratégiques, et ce avec l'approbation de leurs utilisateurs. De nombreux organismes privés-publics sont créés par le gouvernement pour veiller à la protection de données technologiques et économiques. Depuis longtemps déjà, les Etats-Unis ont identifié leurs « technologies souveraines » à savoir la spatial, l'aéronautique, la pharmaceutique ou la biotechnologie. Ils espèrent ainsi conserver un avantage concurrentiel fort en surveillant de manière très stricte le transfert de ces technologies dans certaines entreprises étrangères. Le Comité of Foreign Investment in United States prévoit d'empêcher des investisseurs étrangers d'acheter des parts au sein d'entreprises américaines estampillées « technologies souveraines ». Le président des Etats-Unis lui-même décide parfois de ces mouvements d'entreprises en fonction de l'importance qu'il leur donne. Par exemple, en 2006, le groupe DP World, une entreprise de l'émirat de Dubaï avait pour projet de prendre le contrôle de six ports américains. Cette affaire a déclenché une grande polémique où s'affrontaient les républicains et les démocrates. Le président Bush ayant accepté le projet, le Congrès s'est battu, au côté des démocrates, pour annuler la transaction, préoccupés par les risques pour la sécurité nationale. Ce fut alors une lutte acharnée opposant l'Etat fédéral aux Etats fédérés qui a conduit à l'annulation du projet. Pendant le mandat du président Georges W. Bush, le National Security Council⁷⁰ a fusionné avec le National Economic Council, preuve évidente de l'influence du facteur « économie » dans les politiques publiques américaines. Il existe aussi le « Small Business Act » et la « Small Business Administration » qui soutiennent les PME-PMI dans leurs développements à l'export.

En résumé, le cycle fonctionne ainsi : les Etats fédérés défendent les intérêts des entreprises tout en respectant les préconisations de l'Etat fédéral. Une coordination étroite est organisée entre l'intelligence économique nationale et territoriale et les Etats fédérés/Etat fédéral⁷¹. De plus les Etats remplissent un rôle primordial dans le dispositif global en tant que « veilleurs » travaillant sur le terrain. Mais au-delà de la mise en place de systèmes de veille, ils doivent également se charger de la mise en réseau des entreprises, des décideurs politiques ainsi que de la collecte des données. Ensuite, les entreprises doivent faire circuler l'information, une fois analysée. C'est un principe démocratique, l'information traitée doit être consultable par l'ensemble des acteurs y

⁷⁰ Voir p. 13 pour plus d'informations sur le NSC

⁷¹ Voir Annexe 3 p. 38

trouvant un intérêt. Pour aider les entreprises privées, l'Office of Private Investment Commercial diffuse également des données. « L'US Aid », en tant que département d'Etat, offre des informations en relation avec le terrain et possède un programme d'aide à la formation pour ce qui concerne les réseaux d'entreprises. A chaque étape de sa vie, une entreprise américaine peut ainsi faire appel à l'Etat fédéré dans lequel se trouve son siège ou aux dispositions prises par l'Etat fédéral tout en ayant accès à une information ouverte d'une grande qualité.

En conclusion et au vu de tous les éléments fournis par ce dossier, l'intelligence économique aux Etats-Unis apparaît comme un concept pratique largement utilisé sur le terrain et pour lequel administrations et entreprises privées ont accepté de travailler de concert. Néanmoins, des départements dédiés uniquement à la « *competitive intelligence* » se rencontrent uniquement dans de grands groupes tels que Johnson & Johnson ou Procter & Gamble. Les grandes entreprises font souvent appel à l'une des compagnies de consulting des « Big 6 » ou à leurs concurrentes non moins célèbres.

Pour les entreprises américaines le mot « *competitive* » reflète toute son importance dans le sens où ils utilisent l'intelligence économique avant tout pour réaliser de la veille concurrentielle et pour définir les opportunités et les menaces du marché. Le gouvernement est également fortement impliqué dans le dispositif au niveau de la promotion des exportations américaines, de la prise de parts de marché et enfin de la prise de risque de leurs capitaux sur les marchés financiers. Les américains ont déjà jeté les bases d'un dispositif d'intelligence économique efficace dans lequel l'effort national et le patriotisme ont positivement joué en leur faveur. Ce travail en amont leur permettra-t-il de contrer la vague des pays en pleine expansion économique tel que la Chine, le Brésil ou encore l'Inde ? Sauront-ils conserver leur prédominance dans les secteurs des réseaux informatiques alors que la Chine développe déjà son propre facebook « *Renren* » ? La France peut quant à elle continuer à chercher des sources d'inspiration dans le modèle américain sans pour autant oublier qu'un dispositif d'intelligence économique est avant tout empreint de sa propre culture.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Structure du National Economic Council

ANNEXE 2 : Tableau représentatif du rôle des think tanks dans la définition de la politique scientifique et technologique aux Etats-Unis

ANNEXE 3 : Le dispositif américain d'Intelligence Economique à travers sa collaboration Public/Privé.

ANNEXE 1 : Structure du National Economic Council

Président	Barack Obama (président des États-Unis)
Directeur	Gene Sperling (Assistant du Président pour la politique économique)
Directeur adjoint des affaires intérieures	Jason Furman (adjoint au président de la politique économique)
Directeur adjoint des affaires internationales	Diana Farrell (adjoint au président de la politique économique)
Participants réguliers	Joe Biden (vice-président) Hillary Rodham Clinton (secrétaire d'État) Timothy Geithner (secrétaire au Trésor) Tom Vilsack (Secrétaire de l'Agriculture) Gary Locke (secrétaire au Commerce) Hilda Solis (ministre du Travail) Shaun Donovan (Ministre du logement et du développement urbain) Ray LaHood (Ministre des Transports) Steven Chu (secrétaire à l'Énergie) Kathleen Sebelius (secrétaire de la Santé et des Services sociaux)

ANNEXE 2 : Tableau représentatif du rôle des think tanks dans la définition de la politique scientifique et technologique aux Etats-Unis

	Organisations indépendantes	Centres ou instituts universitaires	Organisations affiliées au gouvernement	Organisations internes au congrès	Think tank engagés
Dédiés à la science et la technologie	Association for the Advancement of Science (AAAS)	Consortium for science, policy and outcomes (Arizona State University)	National research council (national academies) Science and technology policy institute (institute for defense analyses)	Office of technology assessment	Union of Concerned Scientists Federation of American Scientists George Marshall Institute
Domaines d'études apparentés à la science et à la technologie	Hastings Center	Center for Biosecurity (University of Pittsburgh Medical Center)	Oak ridge institute for science and education (Us department of energy)	Congressional Research Service	Ethics and public policy center
Domaines d'études où les sciences et la technologie sont accessoires	Brookings Institution	Institute for Research on Poverty (University of Wisconsin Madison)	Woodrow Wilson International center for scholars	Congressional Budget Office	American Civil Liberties Union

Source : Document de l'ADIT sur le rôle des think tanks dans la définition de la politique scientifique et technologique aux Etats-Unis.

ANNEXE 3 : Le dispositif américain d'Intelligence Economique à travers sa collaboration Public/Privé.

