

**Les défis de l'intelligence économique  
Alain Juillet, 2009**

تحديات الذكاء الاقتصادي

دراسة Alain Juillet, 2009

Date de réception: le 25/01/2018 date d'acceptation: le 04/05/2018 date de publication 30/06/2018

Dr. Ahlem ZELLAL  
Docteur en Sciences de gestion  
Université Panthéon-Assas-Paris II

**Résumé**

Ce texte d'Alain Juillet fait état d'une question d'actualité cuisante, à savoir l'Intelligence Économique et les défis que son management permet de relever, le tout, dans une perspective comparative entre les différentes puissances mondiales.

Pour l'analyser rigoureusement, après en avoir identifié l'auteur et le support de publication, nous dégagerons la problématique et les questions à la base de la recherche qu'il a menée, en situant la réflexion dans son contexte.

**Mots clés :** Intelligence économique ; information stratégique ; renseignements ; management ; puissance

**ملخص**

يتناول Alain Juillet في نصّه قضية ساخنة, حاليا تعتبر حديث الساعة, تلك التي تخص الذكاء الاقتصادي ومختلف التحديات التي تواجه الإدارة و كيفية التعامل معها ضمن منظور مقارنة بين القوى العالمية المختلفة. ولتحليل القضية بدقة في إطار تحديد المؤلف ووسيط النشر, يتم التطرق إلى الإشكالية والتساؤلات القاعدية للبحث من خلال تحديد الفكرة في سياق النص.

**1. L'auteur et le support de publication**

Né en 1942, Alain Juillet est le fils de Jacques Juillet qui fut ministre plénipotentiaire, puis préfet de région, il est aussi le neveu de Pierre Juillet, Administrateur d'Entreprises et éminence grise avec Marie-France Garaud de Georges Pompidou et mentor de Jacques Chirac. Il est père de trois enfants.

Après un baccalauréat « Sciences Expérimentales », obtenu en 1959 au lycée de Barcelone, il intègre successivement la faculté de droit de Paris puis, celles de Lettres d'Aix-en-Provence et de Toulouse. Alain Juillet est aussi diplômé du CPA/Groupe HEC (1981), de l'Université de Stanford, Californie (1988), de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (promotion 1987-1988) et de l'Institut des Hautes Etudes de Sécurité Intérieure (Promotion 1990).

Il a été de 1986 à 2002, professeur affilié pour « La Stratégie d'Entreprise et la Gestion de crise » au Groupe HEC-CPA (centres de Paris, Jouy-en-Josas, Sophia Antipolis, Lyon, Madrid), puis de 2004 à 2007, Maître de Conférences en « information et stratégie » à l'Institut d'Études Politiques de Paris et depuis 2009, Conférencier Intervenant à l'École Nationale d'Administration (ENA) ainsi qu'à l'École Nationale de la Magistrature (ENM).

Après ses études universitaires et un premier passage pendant cinq ans au sein des commandos parachutistes dans la division action du SDECE (l'ancêtre de la DGSE) jusqu'en 1967, Alain Juillet intègre ensuite plusieurs grandes entreprises nationales et internationales.

Il intègre ainsi la société Ricard jusqu'en 1985 où il finit en qualité de Directeur Général Commercial, après avoir eu en charge le développement des marques et la commercialisation des produits du groupe sur l'Espagne, les pays du Maghreb, le Liban, l'URSS, la Chine, les États-Unis, l'Amérique-du-sud, l'Arabie saoudite, et l'Afrique centrale. Il collabore au lancement du circuit Paul-Ricard en 1974, et dans le cadre de la restructuration du marketing crée les partenariats du groupe dans le monde de la voile avec Tabarly, Pajot et Philippe Monnet.

De 1986 à 1988, il est Directeur Général de Suchard-Tobler puis Président du Groupe de Coordination pour la France où, après avoir réussi le redressement de Suchard, il réalise la première certification ISO-9002 de l'usine de Strasbourg (le groupe compte à l'époque 3000 salariés déployés sur 4 sites pour un CA de 950 M€).

De 1989 à 1992, il devient Directeur Général de l'Union Laitière Normande. Il procède alors au redressement industriel et commercial du groupe, et avec l'appui des pouvoirs publics assure la transmission au groupe Bongrain, évitant ainsi un dépôt de bilan impactant 22.000 producteurs. Lorsqu'il quitte le groupe, le CA est de 2,5Mds € pour 6000 collaborateurs répartis sur 21 sites de production et stockage.

De 1992 à 2001, il procède au redressement de deux autres entreprises la Générale Ultra-Frais (filiale du groupe Andros) et France Champignon, avant de développer une activité de conseil en stratégie et développement à l'international pour de grands groupes français et étrangers. En 2001 il accepte de prendre en charge en qualité de PDG la liquidation de Marks et Spencer, et assure le reclassement de tout le personnel.

Parallèlement à sa carrière professionnelle, il demeure affecté dans la réserve opérationnelle jusqu'en 2004. En 2002 il se voit confier la Direction du Renseignement au sein de la DGSE dont il a aussi la charge d'assurer la réorganisation. Cette mission s'achève en 2003, avant que ne lui soit confiée la mise en place de l'Intelligence Economique au sein du SGDN (Secrétariat Général de la Défense Nationale).

Il occupe alors la fonction de Haut Responsable pour l'Intelligence Économique en France auprès du Premier Ministre de décembre 2003 jusqu'en 2009, date à laquelle il

intègre le cabinet d'avocats international ORRICK RAMBAUD MARTEL, en qualité de Conseiller Senior<sup>12</sup>.

Alain Juillet a rédigé plusieurs dossiers, parmi lesquels un, assez récent. En voici les références : *L'intelligence économique en question(s)*, Sécurité Globale, N° 6, Dossier « Cybercriminalité, une guerre perdue ? », Hiver 2008-2009. Le texte qu'il nous est donné de traiter, en est l'essence.

Pour le comprendre, nous le lirons, outre d'autres documents, dont nous donnerons les références dans notre chapitre Repères Bibliographiques.

## **2. La problématique et les questions de recherche de l'article**

Cet article traite du concept d'Intelligence Économique (IE) ou « *maîtrise et protection de l'information stratégique utile pour tous les décideurs* ».

Les anglais parlent de « Business Intelligence » et les Américains de Competitive Intelligence »<sup>3</sup>.

Afin d'en établir un état des lieux assez exhaustif, l'auteur propose des réponses à 05 ordres de questionnement au sujet précis de l'évolution de l'une de ses composantes fondamentale : le renseignement, à savoir :

- Quels sont les éléments à même de modifier le monde et les techniques du renseignement compte tenu de tout ce qui passe dans les grands pays ?
- Quelles sont les missions de l'IE et qu'en est-il du système d'information français ?
- Quels sont les différents acteurs des structures de renseignements ? Que faut-il préconiser pour en optimiser le rendement ?
- Quelles règles du jeu sont à adopter ?
- Quel bilan est-il possible de dresser des activités des structures de renseignements ?

## **3. Le contexte de l'expérience**

Cette étude est effectuée par Alain JUILLET, dans le cadre de son exercice de Haut Responsable Chargé de l'Intelligence Économique au Secrétariat Général de la Défense Nationale (SGDN) ; il a publié ce texte intitulé « Les défis de l'intelligence économique ».

---

<sup>1</sup> Dufau J. P. 2010, L'intelligence économique. Rapport établi en application de l'Article 12.7 du Règlement et présenté à la Commission de la Coopération et du Développement, Document n° 19, Assemblée Parlementaire de la Francophonie, 36<sup>ème</sup> Session, Dakar, 6-7 juillet.

<sup>2</sup> Dufau J. P Idem,

<sup>3</sup> [http://apf.francophonie.org/IMG/pdf/2010\\_ccd\\_rapport\\_intelEco.pdf](http://apf.francophonie.org/IMG/pdf/2010_ccd_rapport_intelEco.pdf) , p. 2 : consulté le 22-10-2011 à 16h.

Le contexte en est :

- la mondialisation, le changement dans le monde auquel la France doit, en rassemblant et rentabilisant ses forces dans un contexte concurrentiel féroce et de crise économique, s'adapter ;
- l'« européanisation » de la nature et du fonctionnement de l'IE ;
- tout en respectant les limites régaliennes propres à chaque Etat de l'Union Européenne.

#### **4. Les fondements théoriques**

En fait, tout l'article repose sur la détermination des fondements théoriques et de la conception par Juillet A., de la notion d'IE.

Sa grande culture et sa très dense expérience, lui ont permis, dans une synthèse de nombreuses et complexes données, de cerner les points saillants et déterminants de l'IE, en cette enrichissante proposition pour notre formation.

A. Juillet part d'une définition théorique du concept d'Intelligence Économique, en développant le sens qu'il retient de sa composante fondamentale : le Renseignement.

Il étudie l'évolution de ce second concept, en insistant sur ses modifications avant et après les années 1970-1980. Il analyse les techniques du renseignement, engendrées par ces modifications.

Il fait ressortir l'objet du renseignement, qui, au départ, était policier, militaire et géopolitique de façon exclusive et il met l'accent sur le volet émergent, le renseignement économique, dont les Anglais et les Russes ont fait 40 % de leurs activités.

Puis, concernant le mode de développement des technologies du renseignement, il analyse, de façon à critiquer, l'orientation de l'investissement humain dans la recherche du renseignement. Il préfère que la recherche humaine du renseignement complète l'opération préalable de collecte du renseignement disponible plutôt que s'investir dans la « pêche » à l'information, qui est déjà « dans le filet ». Il cite l'exemple des travaux de J. Porter GOSS au sein de la Central Intelligence Agency (CIA), qui sous traite, d'abord, la recherche sur sources ouvertes, pour se consacrer, ensuite, à la recherche humaine<sup>1</sup>.

À l'inverse, il souligne la frilosité de la France, par rapport à ce mode de fonctionnement du traitement du renseignement.

Concernant la composante humaine des structures du renseignement, il préconise la spécialisation de ses agents par branches (langues exotiques, finances, ...) avec, comme condition, la coordination transversale entre les spécialistes. Il cite l'exemple de la création d'un Joint Intelligence Committee, par les Anglais.

Donc, évolution, fonctionnement de la tâche interne, spécialisation avec coordination des équipes, sont, pour l'auteur, les leviers théoriques de base, à même de provoquer les changements en profondeur, du renseignement classique, compte tenu de ce qui se passe dans les grands pays.

Ceci, concernant la définition du renseignement, à travers son évolution dans le monde.

---

<sup>1</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Director\\_of\\_Central\\_Intelligence](http://en.wikipedia.org/wiki/Director_of_Central_Intelligence) : consulté le 21-10-2011 à 14h 37.

Concernant les missions du renseignement, l'auteur nous fait part de sa théorie : « il faut donner l'information aux décideurs publics ou privés, pour qu'ils soient compétitifs et puissent se battre à « armes égales » avec leurs concurrents, dans la compétition mondiale et chaque puissance modifie les équilibres dans ses intérêts », écrit-il dans cet article. Cela veut dire qu'il n'exclut pas la souveraineté dans un esprit de compétitivité, ou, pour citer D. de Villepin, qui était Premier Ministre en 2005, « patriotisme économique »<sup>1</sup>.

Le tout, en développant les outils d'analyse de situations. L'enjeu majeur sera donc la maîtrise de « pôles de hautes technologies du renseignement à caractère innovant et compétitif avec des savoirs faire à forte valeur ajoutée »<sup>2</sup> : ne pas dépendre de l'opérateur international, détecter ce qui se fait ailleurs pour innover constamment ; aider, accompagner, par l'information, les entreprises à prendre la bonne décision, à se défendre, grâce à l'information.

La coordination des administrations dans la transversalité reste un principe important pour l'auteur : « interministérialité dans un État vertical ».

Ainsi, la technologie ne doit donc pas échapper à la France, qui est appelée à « regarder » en face la première puissance mondiale.

Évoquant l'exemple de la Chine et de l'Inde, la question de la différence lois européennes *versus* lois américaines, japonaises ou chinoises, l'auteur résume ses fondements théoriques du renseignement par l'impératif de connaître l'environnement concurrentiel des secteurs stratégiques au niveau mondial pour anticiper, affronter, pallier les distorsions par des lois, des normes et des standards locaux ou internationaux, en impliquant tous les ministères de l'économie (Défense, Intérieur, AE, Industrie, Finances, Santé, Transports, outre les services de renseignements eux-mêmes). Il raisonne donc en termes d'équilibre à partir de l'observation des lois et des usages du pays d'origine de l'entreprise par une « capacité de visibilité internationale »<sup>3</sup>, pour, à temps, déterminer les règles du jeu, notamment en préservant, par une « Intelligence territoriale »<sup>4</sup>, un périmètre de sécurité économique.

Il conclut en ne manquant pas de souligner l'apport de l'État, dans la création de l'embryon d'un service économique, rattaché au Département du Premier Ministre.

Il en décrit les qualités et le fonctionnement : groupe compétent doté de représentants de chaque ministère, qui se réunit tous les deux mois, pour détecter les problèmes et agir en conséquence.

Il réserve, d'ailleurs, un chapitre particulier aux Acteurs de l'IE, depuis la naissance des travaux d'Henri Martres, auteur, dès 1994, d'un Premier Rapport sur l'IE : « Intelligence et stratégie des entreprises »<sup>5</sup>, sans omettre de citer ceux de quelques préfets de régions

---

<sup>1</sup> Dufau J. P. L'intelligence économique, loc. cit., p. 7.

<sup>2</sup> Dufau J. P. L'intelligence économique, loc. cit., p. 12.

<sup>3</sup> Dufau J. P. L'intelligence économique, loc. cit., p. 12.

<sup>4</sup> Dufau J. P. L'intelligence économique, loc. cit., p. 11.

<sup>5</sup> [http://apf.francophonie.org/IMG/pdf/2010\\_ced\\_rapport\\_intelEco.pdf](http://apf.francophonie.org/IMG/pdf/2010_ced_rapport_intelEco.pdf) : consulté le 22-10-2011 à 13 h 27.

auprès des 2. 300 000 PME/PMI. Ceci, créant des pôles de compétitivité, favorisa la création de relais, au sein de la société civile, tels que les Chambres de Commerce, les Syndicats Patronaux comme le MEDEF. Il n'omet pas de souligner le fait que toutes les entreprises du CAC 40 ont dû constituer un service d'IE, afin de s'adapter aux règles de la mondialisation.

Enfin, l'auteur met l'accent sur la formation nécessaire des personnels pour préparer les cadres du métier.

Ses fondements théoriques sont résumés et repris dans la partie finale de cet article, réservée au bilan qu'il dresse de la période 2008-2009, avant de quitter le poste de Haut Responsable au sein du SGDN, pour occuper une autre fonction.

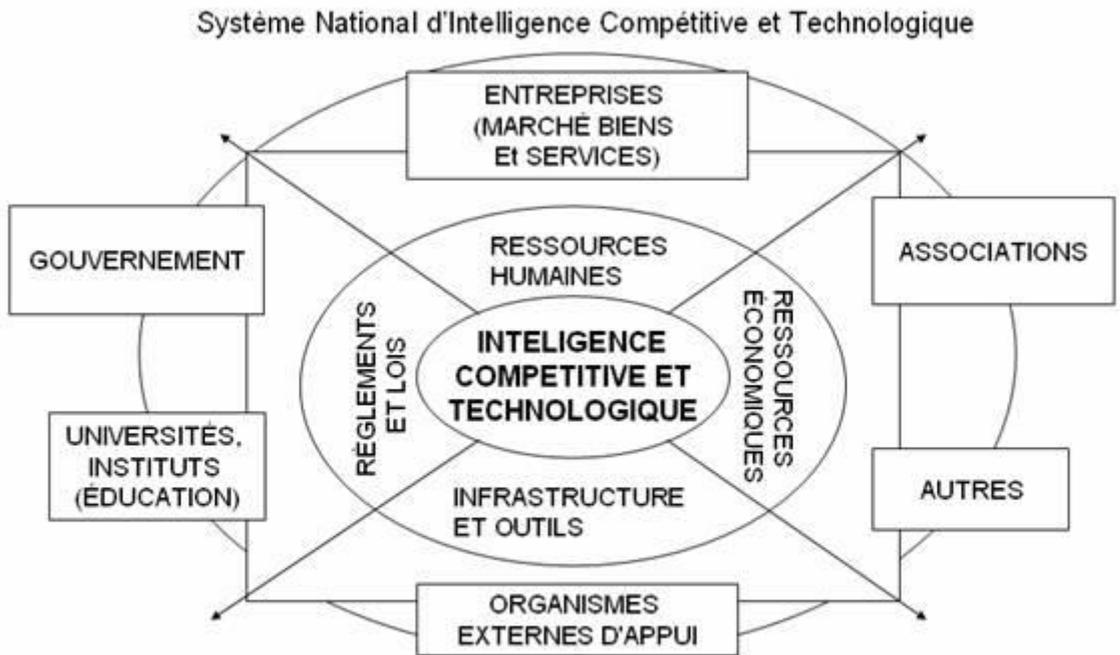
Ses perspectives sont basées sur la résistance au changement ressentie par la France, point par rapport auquel il préconise une révolution culturelle par l'étude des lois et des décrets régissant les relations concurrentielles, puis l'adaptation à cet arsenal législatif.

Il souligne, pour conclure, deux points fondamentaux : le caractère vital de l'information par l'IE dans le maintien de la France comme une grande puissance dans le monde ; la différence information/espionnage, l'information étant le repérage des forces et des faiblesses des pays concurrents pour agir en conséquence dans un échange équilibré en fonction de l'intérêt de chacun, d'où forme de collaboration ; l'espionnage étant une surveillance et non un processus collaboratif.

Pour conclure, nous pouvons évoquer le tableau suivant, résumant le système national d'IE, tel que le conçoit, dans la lignée d'A. Juillet, M. Rodrigues, en 2005<sup>1</sup> :

---

<sup>1</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence\\_%C3%A9conomique](http://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence_%C3%A9conomique), consulté le 21-10-2011 à 13 h 54.



## 5. Le design et la méthodologie

L'auteur structure le plan de l'article en 04 parties de façon à ce qu'il distingue clairement la réponse à chacune des questions de recherche ci-dessus énoncées.

Par rapport au premier ordre de questionnement, l'auteur approche 04 points fondamentaux :

- Il définit et étudie l'évolution de la notion de renseignement ;
- Il analyse le développement de l'information ;
- Il soulève le problème de la spécialisation des agents de renseignement ;
- Il pose le problème de la nécessité de coordination entre eux.

Par rapport au second, il analyse les missions de l'IE

Par rapport au troisième, il en étudie les acteurs et le mode de fonctionnement à même d'en optimiser le rôle et l'efficacité

Par rapport au quatrième, l'auteur pose les règles du jeu de l'IE à l'échelle internationale.

Enfin, il clôt son exposé en dressant un bilan de la période de son expérience 2008-2009.

Au plan méthodologique, il s'agit d'une analyse conceptuelle, en profondeur de tous les tenants et aboutissants de la notion d'IE. Son approche est effectuée compte tenu de deux facteurs : le facteur évolutif dans le temps et le facteur géopolitique, mondial, dans l'espace.

## 6. L'apport de l'article

Par cet article, nous avons développé notre formation, par les notions neuves que Juillet A. nous enseigne, au sujet de l'IE.

La veille concurrentielle, l'étude des paramètres culturels des puissances internationales, les leviers de l'État qui interviennent dans le développement des technologies du renseignement qui n'est pas de l'espionnage, mais un mode d'information des entreprises, par des technologies sophistiquées et toujours perfectibles, sur les moyens utilisés pour acquérir les marchés pour vivre au mieux du possible, par les grandes puissances, sont autant de concepts théoriques et techniques très enrichissants, apportés par cet article.

L'auteur nous enseigne les principales actions à entreprendre, de façon offensive compte tenu de règles du jeu bien spécifiques, par la France, afin d'optimiser son équilibre concurrentiel dans un monde sans pitié (cas de la Chine et de l'Amérique).

## 7. Les limites et les perspectives de l'article

L'auteur délimite clairement l'article en précisant son contexte : bilan de deux ans d'expérience récente à la tête du service d'IE au sein du Secrétariat Général de la Défense Nationale, rattaché au Premier Ministère.

Ses perspectives sont triples : la France doit travailler dans un triple objectif :

**7.1. Elle doit oser « lever les gonds »** en exploitant les paramètres culturels des autres puissances et « regarder » en face la première puissance mondiale, l'Amérique

**7.2. Elle doit renforcer son investissement** dans la formation du cadre de l'IE ;

**7.3 Elle doit renforcer une coordination transversale** entre les différentes administrations impliquées dans le concept d'économie.

## 8. Analyse critique de l'article

Selon notre opinion, nous soulignons combien l'information est importante pour toute action à entreprendre. On dit bien qu'« un pays vaut ce que vaut son information ». Si une personne veut me nuire, comment me défendrai-je contre elle, si j'ignore ce qu'elle me reproche ? « L'entreprise peut réagir avec retard ou mal à propos, face à des attaques qu'elle n'a pas su prévoir et anticiper »<sup>1</sup>.

Nous retenons tous les apports conceptuels et techniques contenus dans cet article sur l'IE et nous soulignons une question qui semble rester posée :

« Européaniser » les principes et le fonctionnement de l'IE est, certes, un moyen de faire rempart à une concurrence féroce, émanant de puissances internationales comme l'Amérique. Cependant, l'auteur ne se penche pas sur le fait que l'Europe, contrairement au bloc américain, n'est pas un seul pays : la France vend et achète, par exemple, à l'Italie, à l'Allemagne et inversement et la France, l'Allemagne et l'Italie se concurrencent pour vendre, par exemple, à l'Algérie, pays qui importe autant d'Allemagne, de France que d'Italie, .... L'auteur ne nous renseigne pas, en effet, sur

---

<sup>1</sup> Dufau J. P., L'intelligence économique, loc., cit., p. 5.

cette double notion : unifier un processus européen *versus* action d'un pays Européen, par rapport à un autre. Si une politique commune peut s'appliquer à l'exemple d'Air Bus, c'est parce qu'il s'agit, effectivement, d'une compagnie européenne. La question concernant, par exemple, les Laboratoires pharmaceutiques demeure posée, car chaque pays possède ses laboratoires.

## Conclusion

Nous concluons en soulignant le fait que l'IE, concept récent, est un facteur primordial dans le développement. L'Homme est à même de tout réaliser par son intelligence, au sens global du terme. Son intelligence se développe par *l'information sociale* depuis la naissance. Sa personnalité, c'est-à-dire *sa façon de l'intégrer et de se comporter* en conséquence en dépend. Les sciences dites « molles », comme les sciences sociales et humaines, tendent, de plus en plus, à s'intégrer dans les sciences dites « dures », comme les sciences commerciales. En effet, l'Homme peut faire, changer et améliorer par ses compétences intellectuelles et sociales, le monde de l'entreprise et ce, notamment, par sa gestion de l'information.

## Bibliographie

1. L'intelligence économique en question(s). Sécurité Globale. 18 x 25 cm, broché. N° 6, Dossier « Cybercriminalité, une guerre perdue ? ». Points de vue. Collection : Sécurité globale, Paris : Choiseul, Hiver 2008-2009, 144 pages. ISBN 9782916722467.
2. [http://apf.francophonie.org/IMG/pdf/2010\\_ccd\\_rapport\\_intelEco.pdf](http://apf.francophonie.org/IMG/pdf/2010_ccd_rapport_intelEco.pdf).
3. [http://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence\\_%C3%A9conomique](http://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence_%C3%A9conomique).
4. [http://en.wikipedia.org/wiki/Director\\_of\\_Central\\_Intelligence](http://en.wikipedia.org/wiki/Director_of_Central_Intelligence).
5. Dufau J. P. 2010, L'intelligence économique. Rapport établi en application de l'Article 12.7 du Règlement et présenté à la Commission de la Coopération et du Développement, Document n° 19, Assemblée Parlementaire de la Francophonie, 36<sup>ème</sup> Session, Dakar, 6-7 juillet. [http://apf.francophonie.org/IMG/pdf/2010\\_ccd\\_rapport\\_intelEco.pdf](http://apf.francophonie.org/IMG/pdf/2010_ccd_rapport_intelEco.pdf)
6. La cybercriminalité, avril 2009 (diaporama) [http://www.google.fr/#sclient=psy-ab&hl=fr&source=hp&q=cybercriminalit%C3%A9+alain+juillet&pbx=1&oq=cybercriminalit%C3%A9+alain+juillet&aq=f&aqi=q-w1&aql=1&gs\\_sm=e&gs\\_upl=305611426710114725130127101313121177411505410.1.3.2.3.13.2.1.112910&bav=on.2,or.r\\_gc.r\\_pw.,cf.osb&fp=a96541c2730a716b&biw=522](http://www.google.fr/#sclient=psy-ab&hl=fr&source=hp&q=cybercriminalit%C3%A9+alain+juillet&pbx=1&oq=cybercriminalit%C3%A9+alain+juillet&aq=f&aqi=q-w1&aql=1&gs_sm=e&gs_upl=305611426710114725130127101313121177411505410.1.3.2.3.13.2.1.112910&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.,cf.osb&fp=a96541c2730a716b&biw=522).