



# La question éthique dans la pratique de l'intelligence économique

Ludovic François - professeur affilié à HEC Paris, directeur de la revue internationale d'intelligence économique (ed. Lavoisier)

Comment les entreprises peuvent-elles conjuguer impératifs de sécurité économique et conduites éthiques ? Ce délicat équilibre, lorsqu'il n'a pas été assuré, a discrédité l'intelligence économique. Ludovic François cherche ici avec pragmatisme à baliser la route d'une démarche d'intelligence économique éthique. L'éthique de l'intelligence économique doit-elle s'apprécier au regard de sa finalité, à savoir la création de valeur pour l'entreprise (optique conséquentialiste), ou bien de ses moyens (optique déontologique) ? Si la justification éthique du secteur repose tendanciellement sur les fins recherchées, avec comme parangon le «patriotisme économique», l'auteur estime néanmoins que l'éthique déontologique impose aux praticiens d'attacher une importance aux moyens mis en œuvre pour parvenir à leurs fins. Afin de préserver l'équilibre entre ces deux optiques parfois concurrentes, Ludovic François suggère trois principes susceptibles de guider l'action des praticiens de l'intelligence économique : la finalité positive pour la collectivité, le principe d'immixtion minimale, et le principe de transparence maximale.

«C'est tout un travail d'être vertueux.»

Aristote, *Ethique à Nicomaque*

Depuis une vingtaine d'années l'intelligence économique est devenue une pratique courante pour les entreprises. Héritière du renseignement (Besson, Possin, 2001), la discipline peine néanmoins à s'imposer comme une pratique de gestion neutre. De nombreuses affaires judiciaires récentes et des scandales médiatiques jettent l'opprobre sur la discipline et ses praticiens (Jordan, Finkelstein, 2005, Baptestier, 2008, Delamotte, 2009). Pour certains dirigeants, l'intelligence économique sent le souffre. Elle est ressentie comme une pratique proche de l'espionnage qui flirte avec la légalité. Il faut bien reconnaître, n'en déplaise au discours politiquement correct ambiant, que dans bien des cas les méthodes utilisées se situent dans une zone grise (Fitzpatrick, 2003) où la notion de légalité n'est plus le seul critère permettant de discriminer l'i.e. de l'espionnage (Crane, 2005). Se pose alors la question de l'éthique : est-ce bien ou est-ce mal d'agir de la sorte ?

**L'éthique se situe dans «l'agir» alors que la morale est dans le normatif.**

Avant d'aller plus loin dans notre réflexion, il convient de définir le concept d'éthique. Etymologiquement il vient du mot grec *ethos*. Celui-ci désigne les habitudes et les coutumes qui orientent notre agir et qui sont elles-mêmes modifiées par celui-ci (Akamatsu, 2008). Pour Aristote et Platon, l'éthique désigne le comportement visible qui repose sur des habitudes et des usages individuels et également sur des coutumes collectives et sociales (ibid.). Pour Ricœur (1990) l'éthique est «*la sagesse pratique*» et vise «*une vie accomplie sous le signe des actions estimées bonnes*». L'éthique se situe dans «l'agir» alors que la morale est dans le normatif. Notre questionnement dans cet article est donc centré sur la légitimité de la pratique de l'intelligence économique. En d'autres termes, nous formulerons notre question de la manière suivante : quelle peut être la justification éthique de la pratique de l'intelligence économique ? Notre analyse se fera essentiellement au travers des deux théories importantes : conséquentialiste et déontologique. Notre étude repose sur une recherche en cours comprenant l'analyse de cas (non exposés dans cet article), de nombreux entretiens qualitatifs menés avec des praticiens (non cités) et une revue de la littérature.

## Les fondements pratiques de l'intelligence économique : Une éthique conséquentialiste ?

La justification éthique traditionnelle en matière de renseignement est le plus souvent conséquentialiste, reposant sur la mise en exergue de l'argument de la sécurité collective. En matière d'intelligence économique, cette posture peut-elle être considérée comme pertinente ? Le plus souvent, la justification des activités économiques est celle de la création de valeur.

### Du renseignement à l'intelligence économique : la réponse conséquentialiste de la défense de l'intérêt national

**Le président Eisenhower, lorsqu'il parlait du renseignement, disait que c'était une «nécessité déplaisante mais essentielle» (Weiner, 2009).**

Le président Eisenhower, lorsqu'il parlait du renseignement, disait que c'était une «nécessité déplaisante mais essentielle» (Weiner, 2009). En d'autres termes, il exprimait le fait que la finalité était importante et justifiait son utilisation par les résultats obtenus même si les méthodes utilisées pouvaient être critiquables. Isaac Ben Israel (2004) plus directement justifiait la démarche par la défense des intérêts de l'État : «une approche simpliste consisterait à dire que tout ce qui tient du mensonge, du chantage ou de la tromperie est immoral, mais il est clair que ces critères sont dénués de pertinence lorsque c'est la sûreté de l'État qui est en jeu». Il va plus loin en disant qu'il est parfois nécessaire d'agir «indépendamment de la morale commune». Cette approche par la finalité pourrait être qualifiée d'éthique conséquentialiste. Cette posture téléologique se centre sur l'objectif des actions menées : une décision est jugée juste et légitime si les conséquences sont bénéfiques pour le plus grand nombre.

Dans le cadre du renseignement d'État, l'analyse est relativement simple : la sécurité de la collectivité peut imposer des méthodes exceptionnelles, ce que montre en filigrane l'article de Franck Bullinge et Charlotte Lepri. En matière d'Intelligence économique la question est plus complexe car la plupart du temps il s'agit d'améliorer la compétitivité des entreprises. Est-il donc légitime de rechercher de l'information en utilisant toutes les méthodes légales pour les obtenir ? Certes, lorsqu'il s'agit de collecter un article de presse sur Internet la question éthique ne se pose généralement pas<sup>1</sup>. A l'inverse le recueil d'informations auprès de sources humaines, sans être illégal, peut soulever de nombreuses interrogations éthiques : la transparence de la démarche, l'utilisation de méthodes de manipulation, etc. Si nous reprenons la posture conséquentialiste, il s'agit de s'intéresser aux finalités de la démarche.

**Historiquement, la première justification de l'intelligence économique est celle de la défense de l'intérêt collectif dans un contexte de guerre économique.**

Historiquement, la première justification de l'intelligence économique est celle de la défense de l'intérêt collectif dans un contexte de guerre économique. La littérature au début des années 90 est très centrée sur cette notion. Selon cette approche, le monde post guerre froide se caractériserait par des affrontements froids sur le champ commercial qui se substitueraient aux conflits militaires (Harbulot, 1992). Les entreprises évolueraient dans un contexte «où tous les coups sont permis» (Carayon, 2003) et l'intelligence économique serait devenue l'outil et la grille de lecture de ces affrontements (Carayon, 2006). Dans un monde d'hyper compétition dans lequel l'information est un enjeu majeur des affrontements économiques (D'Aveni, 1994), l'I.E. se

► <sup>1</sup> Même le recueil d'informations à partir de sources ouvertes peut poser des problèmes éthiques. A titre d'exemple, un consultant nous expliquait qu'il avait trouvé sur Internet, lors d'une enquête, des informations très privées notamment sur les orientations sexuelles d'un cadre d'une entreprise concurrente. Dans un cas comme celui-ci que devait-il faire de ces documents ? Les transmettre à son client considérant que ce qui est publié est public ou au contraire définir ce qui est privé n'a rien à faire dans un document professionnel.

déclinerait d'une part pour les entreprises en une méthode de compétitivité et d'autre part en une politique publique d'appui aux firmes. Bernard Carayon souligne dans l'introduction de son rapport réalisé pour le Premier Ministre en 2003 qu'il convient de s'intéresser «aux fins» de l'intelligence économique et de ne pas réduire le concept en une simple technique. Elle est pour lui et selon ses termes «*un patriotisme économique*» dans lequel les entreprises ne sont que les soldats avancés d'une politique publique. Cette justification «guerrière» de l'intelligence économique n'est pas anecdotique et constitue probablement le socle historique de l'intelligence économique à la française. A cet égard, il est intéressant de constater que bien souvent les ouvrages traitant d'intelligence économique font référence à la défense des intérêts nationaux. Néanmoins, dans la pratique, d'après les différents entretiens que nous avons menés, la question du patriotisme économique est peu abordée sauf dans certains cas où il s'agit de grands marchés dans lesquels des entreprises nationales concourent.

**Cette justification «guerrière» de l'intelligence économique n'est pas anecdotique et constitue probablement le socle historique de l'intelligence économique à la française.**

Peut être pourrions-nous trouver une autre justification à l'intelligence économique, plus proche des préoccupations des praticiens, chez les utilitaristes. Selon cette école de pensée, et en particulier Jeremy Bentham, une décision est bonne lorsqu'elle a pour finalité de viser le bonheur du plus grand nombre. L'entreprise en elle-même a pour objectif de créer de la richesse. Les actions d'intelligence économique seraient-elles donc justifiées par cette finalité ?

### **Une éthique de la création de valeur**

John Stuart Mill, l'un des théoriciens majeurs de l'utilitarisme, écrivait que «*les actions sont bonnes ou sont mauvaises dans la mesure où*

*elles tendent à accroître le bonheur, ou à produire le contraire du bonheur*» (Mill, 1863). Dans cette optique, la justification du recours à l'intelligence économique serait celle de la finalité positive pour la collectivité. En tant qu'outil de gestion, l'I.E. sert les objectifs d'entreprises qui auraient par ailleurs la responsabilité sociale de subvenir aux besoins de la collectivité aux côtés de la sphère politique qui organise les rapports collectifs et de la sphère culturelle dont la finalité serait la culture et la morale (Perlas, 2004.). Dans ce cadre, une pratique permettant de créer de la valeur pour la société au travers des entreprises serait fondée sur le plan éthique. Milton Friedman a une approche plus restrictive de la fonction des firmes. Il écrivait que «*peu d'évolutions pourraient miner aussi profondément les fondations mêmes de notre société libre que l'acceptation par les dirigeants d'entreprise d'une responsabilité autre que celle de faire le plus d'argent possible pour leurs actionnaires*» (Friedman, 1962). L'éthique du capitalisme reposerait donc sur, «*quel qu'en soit le bénéficiaire*», «*l'accroissement de richesses*» qui serait au service du «*bien commun*» (Boltanski, Chiapello, 1999). Dans un cas comme dans l'autre, l'intelligence économique serait un outil permettant de créer de la valeur et sa justification éthique se limiterait à la finalité des actions à condition de respecter le cadre strict de la légalité. Il est intéressant de souligner que les définitions les plus couramment admises de l'intelligence économique font toutes référence à ces deux aspects : efficacité et légalité.

**Il est intéressant de souligner que les définitions les plus couramment admises de l'intelligence économique font toutes référence à ces deux aspects : efficacité et légalité.**

Ainsi, la première définition de l'intelligence économique écrite en 1967 par Harold Wilensky précise que c'est une «*activité de production de connaissance servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte*

*légal et à partir de sources ouvertes» (Wilenski, 1967). La définition du commissariat général du plan est considérée comme l'acte de naissance de l'I.E. en France (Martre, 1994). Il la définit comme «l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût».*

**La justification de l'intelligence économique reposerait sur son efficacité à créer de la valeur dans le strict respect des lois. Lorsque l'on se penche sur l'éthique de la profession, nous pouvons constater en effet que la question de la légalité apparaît comme centrale.**

La justification de l'intelligence économique reposerait sur son efficacité à créer de la valeur dans le strict respect des lois. Lorsque l'on se penche sur l'éthique de la profession, nous pouvons constater en effet que la question de la légalité apparaît comme centrale. Sous l'impulsion d'Alain Juillet, le Haut Responsable à l'Intelligence Economique jusqu'en 2009, un syndicat professionnel, la FEPIE (la Fédération des professionnels de l'intelligence économique), a été créée. Dans la charte éthique de cet organisme, la question de la légalité apparaît comme déterminante. Elle est abordée dès l'article 2 : «*les signataires de la Charte s'engagent à n'avoir recours qu'à des moyens légaux dans l'exercice de leur profession, quel que soit le lieu d'application de leur activité*»<sup>2</sup>. Un peu plus loin l'article 5 précise que «*les signataires de la Charte s'engagent à ne fournir que des informations accessibles par des moyens légaux*». Les autres articles de la charte sont essentiellement liés à l'efficacité de la démarche d'intelligence économique :

- Article 5 : les signataires de la charte «*ne délivrent et n'utilisent que des informations dont ils ont vérifié la véracité et la crédibilité de la source*».

- Article 4 : «*les Professionnels de l'Intelligence Economique s'engagent à n'accepter que des missions pour lesquelles ils disposent de la compétence professionnelle requise ou pour lesquelles ils sont en mesure de monter les équipes de travail répondant au besoin*».

- L'article 8 rassure sur de potentiels conflits d'intérêts.

La grande association américaine SCIP (Society of competitive intelligence professionnal) des professionnels de l'intelligence économique aborde les mêmes thèmes :

- Légalité dans son article 2.

- Conflits d'intérêts (Article 4).

- Qualité des recommandations et conclusions (Article 5).

- La charte précise que les contacts pour recueillir de l'information doivent être réalisés en donnant son identité et sa société d'appartenance (ndlr : pas l'identité du client final et il n'est pas précisé que l'objectif de l'entretien doit être révélé ni que les méthodes de manipulation sont à proscrire).

Ces chartes éthiques semblent davantage avoir été réalisées pour rassurer des clients que pour fixer des bornes «éthiques» sur les méthodes utilisées. Elles disent en substance que les signataires travailleront dans le respect de la légalité et qu'ils sont compétents pour fournir à leurs clients des informations de qualité. L'éthique de la profession peut se résumer, selon une étude que nous allons publier prochainement, par 3 mots (François, 2011) : «*efficacité (livrer de l'information fiable et utile), légalité (ne pas commettre d'actions répréhensibles), loyauté (vis-à-vis des clients)*». Dans la charte de la Fépie transparait un autre aspect, celui «*de ne pas porter atteinte aux intérêts*

<sup>2</sup> [http://www.fepie.fr/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=68&Itemid=64](http://www.fepie.fr/site/index.php?option=com_content&view=article&id=68&Itemid=64)

*fondamentaux de la France*». Cet article illustre l'intégration par les praticiens de la notion de défense de l'intérêt national au travers de la compétitivité économique de la France que nous évoquions dans la section précédente. Assez curieusement, nous constatons que les questions du «comment» obtenir les informations sont peu abordées dans ces différentes chartes éthiques.

### **L'intégration de la question déontologique : de la méthode pour obtenir des informations**

L'éthique déontologique est une posture qui prend en compte les moyens (qui deviennent des fins) plus que les conséquences d'une action. Cette approche est intéressante car elle pose la question du «comment» plutôt que du «pourquoi» dans les opérations d'intelligence économique. Il faut reconnaître que les méthodes déployées ne sont pas sans soulever des questions éthiques.

**L'éthique déontologique développée par Emmanuel Kant dans son ouvrage *Fondements de la métaphysique des mœurs* (Kant, 1785) repose sur la notion d'impératif catégorique. Pour lui l'homme n'a pas pour finalité d'être heureux mais d'être moral.**

### **L'éthique déontologique dans la vie des affaires : l'impératif catégorique inaccessible ?**

L'éthique déontologique développée par Emmanuel Kant dans son ouvrage *Fondements de la métaphysique des mœurs* (Kant, 1785) repose sur la notion d'impératif catégorique. Pour lui l'homme n'a pas pour finalité d'être heureux (ce qui s'oppose à l'approche utilitariste) mais d'être moral. Pour cela, il doit se conformer à «des impératifs catégoriques». Dans *La critique de la raison pratique* (Kant, 1788) l'auteur précise que «la loi morale commande à tous et elle exige l'obéissance la plus ponctuelle». Il insiste en écrivant que «la loi de

la moralité ordonne». Les conséquences ne sont donc pas pour lui une justification éthique : l'ensemble du processus pour arriver à un objectif ne doit en aucun cas être entaché par des actions immorales. Kant écrivait : «*agis de façon telle que tu traites l'humanité, aussi bien dans ta personne que dans tout autre, toujours en même temps comme fin, et jamais simplement comme moyen*» et «*agis selon la maxime qui peut en même temps se transformer en loi universelle*» (Kant, 1785). Il n'est, par exemple, pas envisageable de mentir même si la finalité est louable. En pratique, bien entendu, la notion d'impératif catégorique est difficilement applicable dans le monde des entreprises.

**De même les techniques de vente enseignées dans les meilleures écoles ne sont ni plus ni moins que des méthodes de manipulation visant à obtenir le consentement du client. Lors d'une négociation tous les artifices manipulateurs sont utilisés.**

Il est d'ailleurs intéressant de souligner que des entorses à la morale commune sont acceptées et reconnues comme nécessaires dans certains domaines de la vie des affaires. Ainsi, une étude concurrentielle nécessite, bien souvent, le recueil d'informations difficilement accessibles et acquises grâce à d'habiles mensonges. Des consultants en stratégie d'un grand cabinet bien connu, lors d'une conversation, m'expliquaient comment des consultants juniors menaient des entretiens par téléphone en se faisant passer pour des étudiants pour récupérer des informations. Ils leur apparaissaient que cette démarche était «un mal nécessaire» pour mener à bien leur étude et qu'implicitement cela faisait partie du jeu normal des affaires. De même les techniques de vente enseignées dans les meilleures écoles ne sont ni plus ni moins que des méthodes de manipulation visant à obtenir le consentement du client. Lors d'une négociation tous les artifices manipulateurs sont utilisés. Nous pourrions encore citer le métier

de chasseur de tête dans lequel les chargés de recherche sont particulièrement habiles pour se mouvoir par téléphone dans une entreprise pour identifier une cible. Pourtant, alors que le mensonge est utilisé pour identifier la cible et que le recrutement d'un cadre va créer un réel préjudice à l'entreprise cible, la profession est considérée comme parfaitement respectable. Alors pourquoi l'intelligence économique serait ressentie comme «non éthique» alors que les mêmes entorses apparaissent comme normales dans d'autres disciplines ? Nous l'avons vu, pour Socrate l'éthique est liée aux usages et aux habitudes. Elle découle, dans l'action, d'un dilemme moral que l'on va devoir résoudre. Il se pourrait que l'ensemble des méthodes «immorales» décrites précédemment soient considérées comme «indispensables» dans le jeu normal des affaires et acceptées comme des usages entrés dans les mœurs. Par ailleurs, ces entorses à la morale commune s'intègrent dans un processus mais ne constituent pas la finalité des interventions. L'intelligence économique est jeune. Elle apparaît pour de nombreux dirigeants comme un outil neuf et transgressif permettant d'obtenir un avantage concurrentiel en menant des actions dissymétriques. En d'autres termes, l'utilisation de l'I.E. n'est pas encore ressentie comme un usage dans le jeu normal des affaires. Enfin, une action d'intelligence économique va avoir une valeur ajoutée par l'accès à des informations pertinentes. La finalité va se situer dans le recueil et dans l'analyse de renseignements. Or, il apparaît que de nombreuses actions et techniques peuvent apparaître comme contestables sur le plan éthique.

**Enfin, une action d'intelligence économique va avoir une valeur ajoutée par l'accès à des informations pertinentes. La finalité va se situer dans le recueil et dans l'analyse de renseignements.**

### **Des méthodes parfois contestables**

Les risques de dérapage en intelligence économique sont importants (Martinet, Marti,

1996). Certains peuvent se laisser entrainer par une approche technique fondée sur la recherche constante de l'efficacité maximum. Cela peut les amener à franchir la ligne rouge de la légalité et à utiliser des méthodes manipulatoires pour obtenir des informations à haute valeur ajoutée.

### **Des méthodes intrusives parfois très discutables**

La littérature souligne que des méthodes intrusives sont souvent utilisées par les professionnels de l'intelligence économique pour obtenir des informations. Celles-ci ne sont pas nécessairement illégales mais se situent dans une zone grise. C'est pourquoi Crane (2005) note que la question éthique est un critère essentiel permettant de distinguer l'espionnage du *competitive intelligence* (intelligence économique). En 1991, soit trois ans avant le rapport du Commissariat General au Plan, Lynn Sharp Paine note que le développement des pratiques d'intelligence économique aux Etats-Unis aboutit à l'utilisation de techniques contestables (*ethically questionable techniques for collecting information*) pour obtenir des informations. Elle parle de la face obscure (*dark side*) du *competitive intelligence*. Dans une étude réalisée pour SCIP, 35% des professionnels de l'intelligence économique qui ont répondu indiquent qu'ils sont confrontés à des problèmes éthiques (Prescott, Bhardwaj, 1995). Fitzpatrick (2003) et Paine (1991) retiennent différentes méthodes flirtant avec les limites de l'éthique et de la légalité.

En particulier :

- Le travail de renseignement humain fait directement ou par téléphone incluant des méthodes de manipulations et de mensonges,
- L'obtention d'informations en échange d'avantages voire de corruption,
- La surveillance

Trevino et Weaver (1997) montrent que les praticiens retiennent la question de la *misrepresentation* comme présentant un vrai dilemme éthique courant sans pour autant

toujours être illégal. Cela peut consister à se faire passer pour quelqu'un afin d'obtenir des informations comme un étudiant, un client, etc. ou encore utiliser des personnes ne mentant pas sur leur fonction ni sur leur identité mais sur l'objet de l'entretien comme par exemple un journaliste travaillant pour un cabinet d'intelligence économique. Un consultant nous disait que l'efficacité de la démarche d'intelligence économique reposait sur la transgression des règles de l'éthique des affaires. Comme nous l'avons déjà vu, en grec Ethos signifie habitudes et usages. Ne pas être éthique, si l'on considère un milieu professionnel spécifique, signifierait ne pas se conformer aux usages et habitudes de celui-ci. Selon le consultant interrogé la capacité à agir de manière déconcertante permet de récupérer des informations par la ruse mais tout en restant dans la légalité. Ainsi, par exemple, il n'est pas dans les usages d'être suivi et donc aucune précaution n'est prise, de même il n'est pas habituel d'être écouté par son voisin de table dans un restaurant, etc. Est-ce bien, est-ce mal ? Comment un praticien peut-il réfléchir pour se donner des limites éthiques ?

**Un consultant nous disait que l'efficacité de la démarche d'intelligence économique reposait sur la transgression des règles de l'éthique des affaires.**

### Quels outils pour analyser les méthodes et actions d'I.E.

- Nous pouvons retenir tout d'abord le «*public disclosure test*» soit le fait de se demander comment nous sentirions-nous si l'action menée devenait publique et sortait dans la presse (Trevino, Weaver, 1997). En d'autres termes, il s'agit de réfléchir si l'on est capable d'assumer publiquement certains actes. Ainsi, selon les auteurs, comment réagirions-nous si une action que nous avons menée était exposée au journal télévisé : aurions-nous honte ou pourrions-nous parfaitement en endosser la responsabilité sans aucun problème ?

- L'autre possibilité est le «*gut check*» ou «*rotten smell test*». Il s'agit alors de laisser son instinct dicter notre conduite en fonction de ce que l'on ressent comme bien ou mal (ibid.). Il s'agit alors de faire appel à ses valeurs personnelles. Cependant, celles-ci peuvent varier en fonction de l'expérience, de la formation, etc. Ainsi, par exemple, un ancien agent des services de renseignement pourrait avoir intégré comme relevant d'un usage normal des pratiques pour le moins discutables dans un contexte économique.

- Par ailleurs, le bon vieux principe «ne fait pas aux autres ce que tu ne veux pas que l'on te fasse» est souvent cité comme une méthode pour évaluer les limites des actions à mener.

Le modèle CHIP propose une grille d'analyse intégrant les différentes postures éthiques (Charter, 2001). Il intègre les vertus de la communauté, l'utilitarisme, l'éthique déontologique, et la dimension personnelle.

Virtue Ethics-Community	Utilitarianism
<b>Community virtues</b>	<b>Harm</b>
Kantianism	Virtue ethics-personal
<b>Individual as end</b>	<b>Personal virtues</b>

En utilisant cet outil, les praticiens de l'intelligence économique doivent se poser 4 questions avant toute action :

1. Vertus communautaires (éthique des vertus) : est-ce que mon action est conforme aux principes éthiques de la société (au sens large) ? Le «*public disclosure test*» peut alors être un outil pour répondre à cette question.
2. Souffrance (Posture utilitariste) : est-ce que mon action entraîne de la souffrance ou au contraire crée du bonheur ?
3. Vais-je utiliser des individus en les privant de leur liberté et en les considérant comme un moyen (Posture Kantienne) ?
4. Est-ce conforme à mes valeurs (éthique personnelle) ?

Curieusement, le modèle CHIP n'intègre pas l'approche conséquentialiste ou uniquement sous la dimension «souffrance». Pourtant, dans certains cas, il semblerait que cette posture éthique soit intéressante. Lors de nos entretiens avec des consultants en I.E., il semblerait qu'une grande partie des missions confiées par les entreprises soient liées à des crises ou à des actions malveillantes. Concrètement, cela veut dire que l'entreprise n'agit pas dans un cadre normal et que les usages de l'éthique des affaires ne s'appliquent plus nécessairement dans la situation posant problème. Comment réagir par exemple face à une organisation criminelle qui procède à du blanchiment d'argent par le biais de l'une de ses filiales dans un pays où les autorités policières sont notoirement corrompues ? Est-ce bien ou mal de faire approcher les membres de ce groupe mafieux en utilisant le mensonge et une couverture ? Ainsi, un professionnel nous expliquait comment il avait organisé une «rencontre fortuite» entre un membre d'une organisation criminelle et un de ses consultants pour obtenir des informations sur le fonctionnement de celle-ci. Ne faudrait-il donc pas intégrer la notion de situation exceptionnelle ?

Conclure sur la question de l'éthique dans une pratique de gestion n'est pas un exercice facile. Nous pourrions de manière démagogique proposer la voie Kantienne et formuler «des impératifs catégoriques». Néanmoins, cet exercice serait purement intellectuel et évidemment ne correspondrait en aucun cas à la pratique. Nous pouvons néanmoins essayer de dégager des pistes de réflexion sous la forme de trois principes vers lesquels doivent tendre les professionnels de l'intelligence économique :

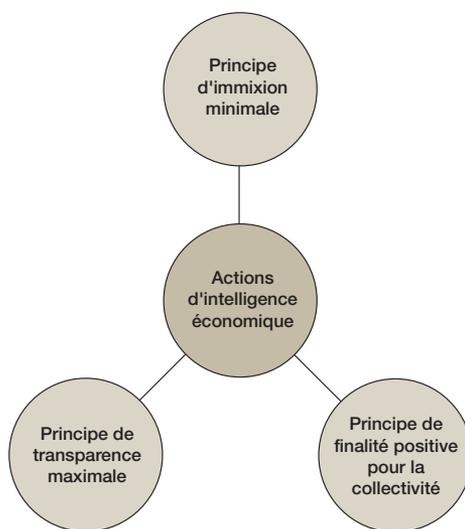
### **Le principe de finalité positive pour la collectivité**

En premier lieu, le praticien doit se poser la question de la finalité de son action. L'éthique conséquentialiste du capitalisme est fondée sur la création de valeur, dans le respect du droit (garant du vivre ensemble), au travers des organisations que sont les entreprises. Dans ce cadre, les actions d'intelligence économique doivent avoir pour finalité la perfor-

mance de ces dernières. En aucun cas, elles ne doivent servir des intérêts personnels d'individus qui n'agissent pas pour améliorer l'efficacité de leur organisation. Ainsi, les opérations servant à régler des comptes avec des équipes adverses ou encore pour satisfaire la mégalomanie d'un patron qui veut tout savoir n'ont aucun fondement éthique. Si ce principe avait été respecté bien des Clearstream auraient été évités.

### **Le principe d'immixtion minimale**

Ensuite, l'intelligence est un outil de gestion des organisations et doit rester strictement dans le champ professionnel. Il doit exclure les actions de renseignement dans la sphère privée. Isaac Ben Israël parle de principe d'immixtion minimale. Pourtant, la tentation est grande car il est aujourd'hui particulièrement facile de récolter, en sources ouvertes, des informations sur la vie privée des individus. Il est en effet aisé de constituer des dossiers parfois plus précis que ceux de services de renseignements des années 80 : cursus scolaire (Les copains d'avant et autres), le réseau privé et professionnel (linkedin, viadeo, facebook, etc.), les hobbies (blogs personnels, diverses publications, etc), l'emploi du temps (facebook), le lieu de résidence avec des photos satellites (pagesjaunes et googleearth), etc.



**Les actions d'intelligence économique ne doivent pas reposer sur la manipulation de sources humaines ou des actions souterraines sur Internet (notamment les réseaux sociaux).  
Le mensonge ne doit pas faire partie des outils de base de l'I.E.  
La profession doit tendre vers le maximum de transparence dans les démarches entreprises.**

Or, ces informations même publiques, une fois mises les unes avec les autres, peuvent parfois créer un préjudice et ne concernent certainement pas la sphère professionnelle.

### Principe de transparence maximale

Les actions d'intelligence économique ne doivent pas reposer sur la manipulation de sources humaines ou des actions souterraines sur Internet (notamment les réseaux sociaux). Le mensonge ne doit pas faire partie des outils de base de l'I.E. La profession doit tendre vers le maximum de transparence dans les démarches entreprises. Cependant, la notion de circonstances exceptionnelles (problème avec la criminalité organisée, fraudes de grande ampleur, attaques informationnelles montées, actions de déstabilisation diverses, etc.) ne peut-elle pas justifier l'emploi de méthodes exceptionnelles ? Une action transgressive peut-elle être estimée bonne, pour reprendre l'expression de Ricœur, si elle s'inscrit dans un contexte spécifique de nécessité hors du jeu normal des affaires ? Probablement oui, car la particularité de la situation fait que l'on n'agit plus dans les habitudes et les coutumes du monde de l'entreprise. Mentir à des criminels tout comme obtenir des informations sur la vie privée de ces individus pour les transmettre à la justice peut alors se justifier éthiquement au regard des conséquences positives de l'action pour faire cesser une menace non conventionnelle. ■

Ludovic François  
professeur affilié à HEC Paris, directeur de la revue internationale d'intelligence économique (ed. Lavoisier)

### Ouvrages

- E. Akamatsu, Ethique à Nicomaque d'Aristote, Bréal, 2001.*
- P. Baptendier, Allez y on vous couvre ! Un barbouze au service de l'État, Editions du Panama, 2008.*
- I. Ben-Israël, Philosophie du renseignement, logique et morale de l'espionnage, éditions de l'éclat, 2004.*
- B. Besson., J-C. Possin, Du Renseignement à l'Intelligence Economique, 2<sup>e</sup> édition, Dunod 2001.*
- L. Boltanski, E. Chiappelo, Le nouvel esprit du capitalisme, Gallimard, 1999.*
- B. Carayon, intelligence économique et cohésion sociale, 2003, téléchargeable sur <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publiques/034000484/index.shtml>*
- B. Carayon, Patriotisme économique, Editions du Rocher, avril 2006.*
- R. D'Aveni, Hyper compétition, Vuibert, 1995.*
- B. Delamotte, Les coulisses de l'intelligence économique, Nouveau Monde, 2009.*
- R.E. Freeman, Strategic Management : A Stakeholder Approach, éd. Pitman, 1984.*
- C. Harbulot, La machine de guerre économique, Economica, 1992.*
- E. Kant, Fondements de la métaphysique des mœurs, première édition 1785, livre de poche 1993.*
- E. Kant, Critique de la raison pratique, 1788, Flammarion, 2003.*
- B. Martinet, Y.M. Marti, L'Intelligence économique, Editions d'Organisation, 1996.*
- H. Martre (dir.), Intelligence économique et stratégie des entreprises, La Documentation Française, 1994.*
- J.S. Mill, L'utilitarisme, Le Monde Flammarion, 2010.*
- M. Friedman, Capitalisme et liberté, Robert Laffont, 2006, édition originale, 1962.*
- N. Perlas, La société civile 3<sup>e</sup> pouvoir, Yves Michel, 2003.*

Référentiel de formation à l'intelligence économique, SGDN, 2005.

P. Ricœur, *Soi même comme un autre*, Le Seuil, 1990.

T. Weiner, *Des cendres en héritage, l'histoire de la CIA*, Editions de Fallois, 2009.

H.L. Wilensky, *Organizational Intelligence : Knowledge and Policy in Government and Industry*, Basic Books, 1967,1969.

## Articles

---

D. Charters, «The Challenge of Completely Ethical CI and the CHIP Model», *Competitive Intelligence Review*, volume 12(3), 2001, p.44-54, 2001.

A. Crane, «In the company of spies, when competitive intelligence gathering becomes industrial espionage», *Business Horizons*, 48, p.233-240, 2005.

W. Fitzpatrick, «Uncovering Trade Secret : the legal and ethical conundrum of creative competitive intelligence», *SAM Advanced Management Journal*, 22 juin 2003.

L. François, «Ethique et intelligence économique» in *Ethique du Renseignement*, 2011, à paraître.

J. Jordan, S. Finkelstein, «The ethic of competitive intelligence», *Business case*, Tuck School of Business at Dartmouth, 2005.

L.S. Paine, «Corporate policy and the ethics of competitor intelligence gathering», *Journal of business ethics*, 10, p.423-436, 1991.

J.E. Prescott and G. Bhardwaj «Competitive Intelligence Practices : A Survey», *Competitive Intelligence Review*, vol. 6, n° 4, p.4-14, 1995.

L.K. Trevino, G.R. Weaver, «Ethical Issues on Competitive Intelligence practice ; consensus, conflicts and challenges», *Competitive Intelligence Review*, vol.8, n°1, Spring 1997.