



Ambassadeurs  
de la  
Jeunesse

# La maîtrise et la protection de l'information stratégique au service des entreprises dans une économie mondialisée

## Un enjeu national - le cas français

*Par Aliénor Roblot,*

*Chargée de mission au sein de la Commission Diplomatie & Intelligence économique*

*Ambassadeurs de la Jeunesse*

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que la responsabilité de l'auteur

© Tous droits réservés, Paris, Ambassadeurs de la Jeunesse, 2020.

### **Comment citer cette publication :**

Aliénor Roblot,

« La maîtrise et la protection de l'information stratégique au service des entreprises  
dans une économie mondialisée. Un enjeu national - le cas français »,

Ambassadeurs de la Jeunesse, 31 mars 2020.

Ambassadeurs de la Jeunesse

31 Rue de Poissy 75005 Paris

E-mail : [contact@ambassadeurs-jeunesse.org](mailto:contact@ambassadeurs-jeunesse.org)

Site internet : [www.ambassadeurs-jeunesse.org](http://www.ambassadeurs-jeunesse.org)



## **Sommaire**

Introduction – P.2

Évolution de la notion d'Intelligence économique à l'échelle mondiale –  
P.3

L'émergence de l'Intelligence économique en France – P.6

Le rôle primordial de l'État français – P.8

Conclusion – P.11

## **Introduction**

Les périodes des « Trente Glorieuse » et de la guerre froide, l'une illustrant un faste économique sous-tendu par une croissance exceptionnelle, l'autre fracturant le monde autour d'un affrontement idéologique majeur, ont longtemps passé sous silence les conflits économiques entre États qui n'ont cessé de s'exacerber au fil des décennies.

Au début des années 90, l'effondrement du bloc soviétique bouleverse les équilibres mondiaux ; force est de constater que les relations internationales sont désormais soumises à un nouvel ordre, notamment caractérisé par l'apparition de nouveaux acteurs tels que les pays émergents d'Asie (les Dragons et les Tigres). La question militaire qui prévalait lors de l'affrontement idéologique Est-Ouest est désormais obsolète et laisse place à une logique d'affrontements entre grandes puissances purement économiques.

Avec l'internationalisation des économies, de nouvelles grilles de lecture s'imposent ; au volet national doit s'ajouter un volet régional et mondial. Au cœur de la stratégie d'expansion des entreprises à l'international se trouve la maîtrise de technologies-clés permettant d'acquérir une position de force sur des marchés ultra-concurrentiels.

L'efficacité d'une telle stratégie repose en grande partie sur la mise en place de dispositifs de gestion de l'information à forte valeur ajoutée. L'information n'est alors plus seulement considérée comme indispensable seulement pour la sécurité des États, mais aussi dans la défense des intérêts compétitifs des entreprises. L'utilisation de l'information stratégique est le propre des systèmes d'Intelligence économique (IE). Leur mise en œuvre est par conséquent déterminante pour sonder les marchés et mieux les comprendre. Une meilleure connaissance et maîtrise des dynamiques de son environnement étant la clé pour définir les actions (défensives et offensives) les mieux adaptées au développement des entreprises.

La notion d'IE - et sa mise en application - est aujourd'hui encore particulièrement méconnue ou mal comprise. Il convient donc de suggérer une définition claire de ce concept. Par ailleurs, l'objet de la présente étude consiste à aborder le cas français dans son appréhension de l'IE depuis ces trois dernières décennies. L'objectif étant de sensibiliser le plus grand nombre à l'importance de la pratique et à la mise en place de dispositifs d'Intelligence économique efficaces ; cette démarche nécessitant une réflexion collective et une action nationale.

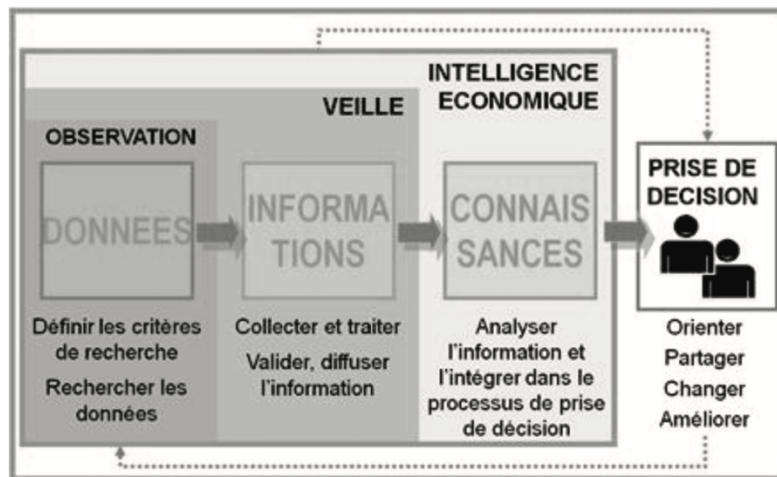
## I. Évolution de la notion d'Intelligence économique à l'échelle mondiale

### *Un concept millénaire récemment défini*

Si le concept d'intelligence économique semble être ancien, sa définition et sa mise en œuvre à l'échelle organisationnelle des entreprises et des États sont particulièrement récentes. Une première définition du concept voit le jour dans les années soixante aux États Unis, sous une terminologie différente qui est celle de l'intelligence organisationnelle<sup>1</sup> (définie alors par un sociologue américain spécialisé dans les organisations, H. Wilensky).

Il fera l'objet de travaux universitaires plus poussés une décennie plus tard mais les fondamentaux sont déjà établis. L'auteur écarte fermement l'idée que l'IE se définirait par une accumulation d'informations. Au contraire, elle doit être appréhendée avec un objectif de production de connaissances. Que ce soit par les groupes industriels ou les États et, le cas échéant, dans un contexte de stratégies collectives.

Sujet à diverses interprétations, il est communément admis que l'IE recouvre toutes les activités connexes à la collecte, au traitement et à la diffusion de l'information à des fins stratégiques. Il s'agit d'une méthode qui vise à mettre l'information au service d'une action.



*Le modèle d'IE Stratégique en trois concepts, d'après T.S. Eliot*

Ce concept est finalement aussi ancien que les confrontations d'intérêts de puissances existantes. Les écrits sur le rôle offensif de l'information dites de

<sup>1</sup> *Knowledge and Policy in Government and Industry*, Harold L. Wilensky, 1963.

sources ouvertes dans le cadre d'un enjeu économique remontent à plusieurs siècles.

*Source ouverte*, signifie *accessible au grand public*, puisque obtenue à partir d'une source d'information publique. Le renseignement d'origine source ouverte, ROSO en français, OSINT pour les anglo-saxons (*open source intelligence*) fait quant à lui référence au processus de recherche d'informations, pilier de l'intelligence économique et stratégique.

L'ère de la surinformation que nous connaissons rend cette tâche encore plus complexe. Défini dans un premier temps dans la cadre d'une approche productiviste, l'IE devait servir à capter l'information utile pour l'entreprise (qualifiée alors d'« information marchande »), et s'en servir afin de gagner un avantage concurrentiel. Aujourd'hui, le concept est défini avec une approche plus globale et recouvre plus largement la préservation et l'extension des intérêts de puissance dans le cadre de la mondialisation et des échanges.

Dès le début du XXème siècle, des ouvrages (en Allemagne<sup>2</sup> et au Japon<sup>3</sup> notamment) soulignent l'importance de la gestion de l'information ouverte dans le développement de l'économie d'un pays, et la véritable montée en puissance dont elle peut faire bénéficier les industries dudit pays dans la conquête de parts de marchés. Tant dans son marché intérieur, qu'à l'international.

### ***La réintroduction de l'idée de la défense des intérêts économiques nationaux***

#### *La diplomatie d'entreprise au service de la sécurité économique*

La mondialisation induit une multiplicité d'acteurs et par conséquent l'accroissement de virulents affrontements commerciaux. Depuis la Seconde Guerre mondiale, on assiste à une multiplication des théâtres d'opérations dans les affrontements économiques entre puissances : influence culturelle et linguistique, technologique, juridique, réglementaire, fonctionnelle (conseil, audit, notation), morale (corruption, droits de l'homme, écologie), multimédiatique (internet). Comme le rappelait très justement M. de Vuillerme<sup>4</sup>, « les frontières entre les différents acteurs de l'entreprise s'estompent, d'autant que les personnels,

---

<sup>2</sup> *Les méthodes allemandes d'expansion économique*, Henri Hauser, Paris, Armand Colin, 1917.

<sup>3</sup> *The Japan that can say no: why Japan will be the first among equals*. Ishihara, Shintaro, Touchstone Books via Simon & Shuster, 1990.

<sup>4</sup> Ancien Directeur Sécurité de Michelin

*Ambassadeurs de la Jeunesse*

les fournisseurs et partenaires, les clients, sont de plus en plus distribués géographiquement, créant ainsi de nouvelles vulnérabilités »<sup>5</sup>.

Les protagonistes de la mondialisation des échanges travaillent à se doter d'informations sensibles dans le but de les utiliser à des fins défensives ou offensives dans la guerre économique qu'ils se livrent. Les entreprises peuvent être confrontées à des actions déloyales voire à des actes criminels, des tentatives de déstabilisations (par le biais de réglementations entre autres) utilisés pour protéger des groupes nationaux. Dans ce contexte, l'IE répond à une nécessité régaliennne mais également à un besoin vital des entreprises. Sa pratique est indispensable pour défendre la place de nos entreprises sur l'échiquier du commerce international, les aider à s'implanter sur des marchés étrangers, les protéger sur le sol national et leur permettre de durer, d'être viables et pérennes sans tomber sous le coup de la concurrence. Elle permet une meilleure appréhension d'un environnement donné, en identifiant quels en sont les acteurs, les évolutions du marché, les décideurs, etc. Elle permet que la bonne information soit transmise au moment opportun à la bonne personne ; sous-entendu celle ayant les capacités d'analyse et d'action adéquates.

La conquête de nouveaux clients et de nouveaux marchés est un relais de croissance formidable dont les États ont besoin. Face à ces enjeux, chaque pays se doit de mettre en place des mesures suffisamment robustes pour défendre ses industries. Le match concurrentiel qui se joue est loin d'être loyal, contrairement à ce que nombre de courants de pensées libéraux laissent à penser. Le paradigme du « doux commerce » élaboré par Montesquieu<sup>6</sup> n'a jamais été qu'un mythe.

*Un enjeu national*

Dès les années post-révolution industrielle, l'idée que l'État doit prendre part à la défense de ses intérêts de puissance dans la compétition économique mondiale est progressivement réintroduite dans la stratégie de déploiement à l'international des grandes puissances. Ce n'est qu'à la fin du XXème siècle qu'est réaffirmé le rôle prépondérant que doivent jouer les États contre les agressions économiques étrangères et les pratiques déloyales. On assiste alors à une réelle mutation des mécanismes d'influence qui soutiennent les offensives commerciales de certaines économies nationales.

Le lien de causalité apparaît suffisamment évident, il en va de la bonne santé économique de chaque nation et donc de leur puissance sur la scène

---

<sup>5</sup> *Vers une vision extensive de la protection de notre patrimoine industriel, scientifique et technologique*, Jean-Pierre Vuillerme, 2009.

<sup>6</sup> *Montesquieu et le « doux commerce » : un paradigme du libéralisme*, Catherine Larrère, 2014.

internationale. Sous cette notion de puissance, c'est bien de la souveraineté des États, de leur indépendance et de leur crédibilité dont il s'agit. La protection des entreprises, inscrites dans le patrimoine national et participant au rayonnement des pays, est un enjeu majeur. Rajoutons à cela que certaines industries, dites stratégiques, interviennent dans des secteurs qui touchent directement à la sécurité nationale (défense, énergie, télécommunications, agriculture). Enfin, protéger notre économie revient à protéger nos entreprises, les emplois, donc la paix sociale, l'ordre public, et *in fine* la sécurité.

## **II. L'émergence de l'IE en France**

### ***Des initiatives nationales, preuve d'une prise de conscience***

En France, Colbert et Napoléon, aux XVIIIème et XIXème siècles, dans leur démarche de centralisation de l'information par l'État, furent les premiers à engager une politique d'Intelligence économique. Il faudra ensuite attendre les années 1990 avant que le concept émerge pleinement. Le rapport Martre publié en 1994 va être fondateur : il est la première grande démarche en faveur de l'IE en France. Celui-ci s'inscrit dans une logique d'appréhension des facteurs immatériels contribuant à la compétitivité des entreprises. Le rapport démontre la volonté des pouvoirs publics, déjà à l'époque, de voir l'IE se développer en France. Il définit ce qu'elle recouvre et les moyens de la mettre en œuvre, en établissant notamment que toutes les actions d'IE sont entreprises de manière strictement légale et que celles-ci ne doivent pas prendre le risque de porter atteinte à la préservation du patrimoine de l'entreprise concernée.

En 1997, la création de l'École de Guerre Économique française portée par Christian Harbulot marque une nouvelle avancée. Six ans plus tard, sous l'impulsion du Premier Ministre J.-P. Raffarin, le rapport du député Carayon<sup>7</sup> propose une vraie et grande politique publique de l'IE en termes de sécurité économique. À la suite de ce rapport, la même année, Alain Juillet (ancien directeur du renseignement de la Direction Générale de la Sécurité Extérieure - DGSE) est nommé Haut Responsable de l'Intelligence Économique au sein du Secrétariat général de la défense nationale (SGDN). Une démarche qui tend à démontrer l'intérêt croissant que porte l'État et ses administrations pour cette discipline.

---

<sup>7</sup> *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, Bernard Carayon, 2003.



*Ambassadeurs de la Jeunesse*

Au niveau des entreprises, depuis le début des années 2000, les initiatives dans le domaine de la protection du Patrimoine économique se multiplient. Des cabinets spécialisés aident les entreprises à mettre en pratique leur *devoir de vigilance* en se protégeant des risques que leur environnement peut représenter (Global Risk, Risk&Co, Anticip ou encore le MEDEF). Dans le domaine de la veille scientifique et technique, des organismes tel que l'INIST (Institut National de l'Information Scientifique et Technique) ou encore l'ADIT (Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique) agissent également en ce sens. Au niveau régional, des Agences Régionales pour l'Information Stratégique et Technique (ARIST) ont été intégrées à un certain nombre de CCI. Elles ont contribué à une action plus décentralisée.

Divers groupes de travail ont également été créés. L'un à l'initiative du HFDS (Haut Fonctionnaire de Défense et de Sécurité) du Ministère de l'Industrie a pour objectif d'explorer les différentes solutions qui pourront être déployées, progressivement, pour repenser l'architecture de leurs services d'informations. L'ANSSI (Agence Nationale de la sécurité des systèmes d'information), créée en 2009, soutenue par le Secrétariat général de la défense et de la Sécurité nationale, fut également à l'initiative d'un groupe de travail. Celui-ci porte sur « la protection des données sensibles des industriels à l'étranger » qui réunit administrations et grandes entreprises. Un observatoire qui établit des réglementations et recommandations au niveau organisationnel et technique en ce qui concerne la protection des données de manière générale.

Plus récemment, en 2019, la France s'est dotée d'un nouvel outil de centralisation et production de l'information avec le projet AI4GEO (spécialisé dans le domaine de l'information géospatiale 3D automatique). Enfin, en Octobre 2019, le premier Observatoire d'IE en France a été créé sous l'initiative, entre autres, de Frédéric Pierucci<sup>8</sup>.

***Veille, sûreté, influence : les failles françaises***

Néanmoins, la France n'a pas su anticiper toutes les mutations qui sont intervenues en termes de veille, de sûreté, d'influence et a parfois accumulé beaucoup de retard avant que des actions concrètes soient engagées dans le domaine de la sécurité économique. Ces failles sont à l'origine d'échecs nationaux. Le rachat d'Alstom, d'Alcatel et Technip en sont des exemples flagrants. Ces deux entreprises, fleurons de l'industrie française, intervenant dans des domaines hautement stratégiques (l'énergie, les télécommunications, le pétrole), dépendent maintenant des américains. Plus récemment, les États-Unis ont racheté la majorité des parts de

---

<sup>8</sup> Auteur du livre *Le piège américain* publié en 2019.

*Ambassadeurs de la Jeunesse*

Latécoère (le rachat de 65,55% de son capital s'est achevé le 20 décembre dernier), qui intervient dans le domaine hautement stratégique de l'aéronautique<sup>9</sup>. Certes, l'entreprise, qui était dans une passe financière difficile et n'aurait pu se relever seule, va pouvoir bénéficier d'une forte croissance de son chiffre d'affaire, mais à quel prix ? C'est une entreprise stratégique française, une de plus, dont tous les savoir-faire, brevets et autres atouts économiques stratégiques sont désormais entre les mains des américains. Cela contribue à accroître notre dépendance technologique vis-à-vis de notre *allié* outre-Atlantique<sup>10</sup>.

Les retards français en termes de régulations illustrent bien les failles du système. À titre d'exemple, le FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) - loi anti-corruption américaine - date de 1997 tandis que son équivalent français - la loi Sapin 2 - ne sera promulguée qu'en 2016. Il en est de même dans le domaine du renseignement économique. Le Cohen Act américain date de 1996 alors que la transposition de la directive européenne ne s'est faite qu'en 2018. Autant d'avancées qui ne permettent pas encore à la France et ses entreprises de se battre à armes égales.

Les Américains ont érigé le droit comme arme de guerre économique. L'extraterritorialité de leur droit leur permet de sanctionner toutes entreprises ayant de près ou de loin eu affaire à eux. Si elles commercent en dollar ou en utilisent des outils informatiques américains (par exemple en hébergeant leurs emails sur un serveur américain) elles se voient soumises à leur droit.

### III. Le rôle primordial de l'État français

L'IE est encore aujourd'hui interprétée de diverses manières. Certains parle d'un *nouvel art de la guerre* quand d'autres la qualifient de *nouvelle stratégie politico-économique*. Finalement, il s'agirait d'un *hard power* moderne servant les États et ses entreprises, devant surtout être appréhendé comme une véritable méthodologie à mettre à leur service<sup>11</sup>.

S'il est vrai qu'aujourd'hui le concept d'Intelligence économique a été clairement défini, il reste encore très largement mal compris, méconnu et sous-estimé en France. La nécessité de protéger nos entreprises et leur

---

<sup>9</sup> Latécoère est spécialisée dans les aérostructures (tronçons de fuselage, portes) et les systèmes d'interconnexion (câblages, meubles avioniques et équipements embarqués) ; l'équipementier compte Airbus parmi ses principaux clients.

<sup>10</sup> <https://www.capital.fr/entreprises-marches/le-champion-francais-de-laeronautique-latecoere-passe-sous-pavillon-americain-1356940>

<sup>11</sup> *Stratégies d'influence et guerres de l'information*, Maud Quessard, 2019.

*Ambassadeurs de la Jeunesse*

patrimoine est entendue par tous. Néanmoins, certains minimisent encore la criticité de la situation pour les fleurons de nos industries. Si la France bénéficie encore aujourd'hui d'un rayonnement diplomatique et économique incontestable dans le monde, les conséquences d'un manque de protection de son patrimoine économique seraient désastreuses pour ses volets d'influence<sup>12</sup>.

À ce jour, trois grands axes d'amélioration de la politique française en matière d'IE sont mis en avant. Le rôle primordial que doit jouer l'État, l'investissement nécessaire dans des outils efficaces faisant notamment le pont entre secteur privé et secteur public et, enfin, l'essentiel travail de sensibilisation et de formation à l'échelle nationale.

***Un devoir régalien***

La France a de très grands atouts et le potentiel pour renforcer ses dispositifs d'IE. Malgré tout, on relève un évident manque de moyens humains, financiers et juridiques, un manque significatif de volonté politique et certainement aussi la peur d'être perçue comme une puissance impérialiste. Autant d'éléments qui affaiblissent terriblement la stratégie française dans la défense de ses intérêts.

Les entreprises françaises sont fortement pénalisées par le manque d'initiatives tant privées que publiques. L'État a le devoir et la responsabilité de faire de l'IE et plus largement de la sécurité économique un cheval de bataille, sans quoi cela portera préjudice à la constitution d'une solide stratégie économique et industrielle française. Par ailleurs, la France doit passer d'une logique défensive et réactive à une logique plus offensive et proactive, en instaurant ainsi une véritable diplomatie économique qui soit vecteur d'influence (rouage clé du nouvel ordre mondial). Cela ne signifie pas pour autant qu'il faille se laisser aller à des agissements allant à l'encontre de ses idéaux et ses valeurs.

L'État doit impulser aux ministères sa volonté de faire de l'IE une priorité politique. Il convient de souligner que la stricte séparation entre les mondes politique et économique pénalise fortement. Chose qui par ailleurs n'existe pas chez les autres grandes puissances, ni chez les pays émergents. Ainsi, le gouvernement français doit permettre une meilleure coordination de la sphère publique et privée - les flux d'information doivent être optimisés. La création d'un Conseil de sécurité économique permettrait de fixer clairement des priorités et qu'une vraie doctrine d'IE française émerge enfin. Un effort doit également être fait au niveau européen dans l'harmonisation des réglementations. Enfin, le développement de l'IE doit

---

<sup>12</sup> *Small business intelligence*, Claude Lepère et Jean-Christophe Marcoux, 2011.

se faire simultanément à trois niveaux : central, régional/local et enfin à l'étranger.

### ***Un manque d'infrastructures d'informations nationales***

L'objectif derrière la création d'infrastructures d'informations nationales serait la capitalisation d'expériences et de connaissances. Une politique d'IE efficace s'inscrit sur le long terme. Dans ce cadre, cet outil apparaît comme indispensable. Déjà en 1997, une publication soulignait l'importance de telles structures devenues un enjeu national pour de nombreux pays industrialisés<sup>13</sup>. Ces banques de données procurent un gain de productivité et de compétitivité considérable.

L'efficacité de ces organismes de concertation (existant déjà à l'étranger) est un support pour les entreprises dans leur intégration et leur développement dans l'économie mondiale et permettent d'attester des performances économiques et structurantes qui peuvent résulter de ce type d'initiatives (exemple : GIE Chine France Boisson<sup>14</sup>). À ce titre, l'utilisation extensive de solutions informatiques américaines et chinoises dans la centralisation des données, peut paraître comme à l'opposé de ce qu'il faudrait faire. La constitution de champions européens de la donnée doit être intégrée à la feuille de route européenne.

### ***Diffuser la pratique de l'IE : sensibiliser et former***

Les initiatives de réflexion collective et de partage de bonnes pratiques doivent continuer et se renforcer. Il y a un véritable travail à fournir pour faire évoluer les mentalités dans le domaine de l'IE. L'un des éléments encore difficiles à accepter dans l'état d'esprit français est qu'un allié sur le plan politique peut également être un adversaire sur le plan économique, qui met en œuvre des stratégies de déstabilisations économiques.

À ce niveau, il y a de solides efforts à fournir en matière de sensibilisation et de formation à ces questions de déstabilisations économiques. Il convient de faire connaître et le cas échéant réactualiser les connaissances de chacun sur ces questions : évolution des menaces et phénomène de routine et d'usure qui veut que les individus minorent les risques avec le temps.

En matière d'IE, le facteur humain est déterminant. Il ne suffit donc pas de développer des outils de protection organisationnels et structurels performants mais il convient de faire appel à la responsabilité de chacun et de développer le sens du *bien commun*.

---

<sup>13</sup> *Perspective historique de l'Intelligence économique*, Christian Harbulot et Philippe Baumard, 1997.

<sup>14</sup> *Ibid*, page 5.

*Ambassadeurs de la Jeunesse*

Les PME/PMI doivent faire l'objet d'une attention particulière. Elles ont encore peu de connaissances du sujet et peu de moyens pour se protéger. Qui plus est, certaines petites entreprises considèrent que les problématiques liées à l'IE ne concernent que les grandes firmes (entreprises du CAC 40, ancrées dans la mondialisation). Ce raisonnement est une grave erreur car toutes les entreprises doivent s'armer pour se protéger, quelle que soit l'échelle à laquelle elles interviennent et quelle que soit leur taille. Dans le même registre, dans certains secteurs, un certain nombre d'individus ont le sentiment d'être moins exposés que d'autres et négligent les risques encourus.

Enfin, l'un des messages forts devant être adressé aux élites dirigeantes réside en ce qu'un grand nombre de cadres d'entreprises n'ont pas compris ce qu'était cette discipline ni quels étaient ses volets d'influence, quand d'autres ne souhaitent pas s'investir sérieusement dans l'appropriation de l'IE en France (parfois pour des raisons de jeux de pouvoirs et d'une culture de rétention de l'information).

## Conclusion

Depuis maintenant quelques décennies, la notion de performance économique d'un pays et des entreprises a drastiquement changé. Leur performance se définit dans leur capacité à être compétitifs au niveau national mais également et surtout dans leurs rapports de force entre nations. La mondialisation des échanges, accompagnée par la libéralisation des économies, ayant un fort impact sur l'activité des entreprises au niveau national et international et par conséquent sur l'état de l'économie des pays. Cela induit des défis colossaux pour les États. Dans ce contexte, la gestion stratégique de l'information économique est un facteur déterminant dans l'obtention d'avantages compétitifs ainsi que dans la préservation de la puissance économique et politique de la nation dans le monde. L'intelligence économique se situe au cœur de cette démarche et se présente comme un levier incontournable au service des entreprises françaises.

On assiste à un large déploiement de stratégies de performance économique nationale chez nos concurrents. Côté français, notre dispositif d'IE est perfectible et pas encore à la hauteur des politiques entreprises par nos « adversaires-alliés ». Les efforts et initiatives françaises dans le domaine sont tout de même à saluer. Au niveau européen, elle fait partie des quelques pays ayant réellement défini une politique d'IE.

*Ambassadeurs de la Jeunesse*

Malgré tout, la dispersion des initiatives, le manque de coordination entre acteurs privés et publics dans l'appréhension de marchés extérieurs, les conflits liés aux jeux de pouvoirs intra ou inter-entreprises et administrations, freinent une démarche collective cohérente et efficace dans la gestion de l'information stratégique. Des efforts sont tout de même notables, mais ne bénéficient malheureusement qu'aux entreprises déjà sensibilisées (souvent dans le domaine de la défense, de l'aéronautique, des télécommunications ou de l'énergie), soulignant une faible mobilisation de la part de bon nombre de secteurs.

Enfin, la France est encore enfermée dans une conception résolument défensive de l'Intelligence économique. Face aux affrontements économiques globalisés et aux risques encourus par l'économie française ; sur la compétitivité, les emplois ou encore sa souveraineté ; la mise en application d'une démarche offensive est essentielle et sera déterminante sur le long terme.