

Titre : Intelligence économique, sûreté, et entreprise : le cas du portage pratiqué entre groupes et PME

Laurice ALEXANDRE-LECLAIR
Maître de Conférences
laurice.alexandre-leclair@univ.paris5.fr
lauricealexandre@aol.com
Université René Descartes Paris V
IUT département T.C.
143 avenue de Versailles
75016 Paris
FRANCE
tél. 06 62 43 99 34

Laboratoires de recherche : CEDAG II Paris V

Mots clés :

portage, entreprises, intelligence économique, informations, protection, sûreté.

Keywords :

Piggybacking, companies, competitive intelligence, informations, protections, security.

Palabras clave :

piggybacking, empresas, Información, Inteligencia económica, Protección, Seguridad.

Résumé

Le portage commercial est un partenariat entre deux entreprises. Ce partenariat pratiqué entre deux entreprises ayant un secteur d'activité complémentaire, implique parfois la présence de l'entreprise portée sur les locaux de l'entreprise porteuse ; aussi, dans certains cas, les deux entreprises doivent dévoiler leurs stratégies marketing, si elles souhaitent réussir leurs collaborations. Nous nous sommes intéressés alors à la pratique d'intelligence économique et surtout à la pratique de la sûreté par les entreprises dans le cadre de ces opérations. Notre recherche revêt un aspect exploratoire. Par conséquent, nous avons adopté des méthodes qualitatives notamment les entretiens en face à face. Nous présentons dans notre article, les différents résultats obtenus et leurs implications tant sur le plan théorique que managérial.

1. Introduction

Le portage est un mode d'entrée à l'international. Il s'agit d'un partenariat (rémunéré ou non) entre un groupe et une PME. Le groupe prête son circuit de distribution à l'international à la PME qui n'a pas les moyens d'exporter ses produits seule. Le portage porte plusieurs formes : le portage salon, le portage de VIE¹, l'hébergement, le conseil, l'essaimage, et le piggyback. D'après la littérature et les recherches sur le portage (Leclair-Alexandre L., 2000), le portage se concrétise la plupart du temps entre des entreprises ayant des secteurs d'activité complémentaires, par le biais de convention ou de contrat. Or, la théorie des coûts de transaction démontre que les contrats sont incomplets à cause de la rationalité limitée des individus, et de leur opportunisme. Cette théorie est donc à l'origine de notre problématique. En effet, il nous a semblé opportun d'étudier la façon par laquelle les entreprises préviennent ou se protègent des risques dus à l'opportunisme des individus, et à l'incertitude de l'environnement. L'information étant le trésor de l'entreprise, et le cœur de son patrimoine, nous avons considéré que les risques provenant de la pratique d'intelligence économique du partenaire font partie des risques les plus importants qui peuvent toucher une entreprise, d'où la notion de stratégies de contre-intelligence économique.

D'autre part, la revue de littérature sur l'intelligence économique, nous démontre que cette dernière est bel et bien la fille légitime du renseignement. Elle consiste *a priori* en la recherche et le traitement de l'information ouverte, c'est à dire l'information accessible à tous, dans le but d'améliorer la compétitivité d'une entreprise, et de surveiller son environnement. Certaines entreprises la considèrent comme une veille qui peut être une veille technologique, marketing, juridique, commerciale, géopolitique, etc. Cependant, il semblerait que les pratiques d'intelligence économique puissent être aussi bien offensives que défensives. De plus, parmi les informations utiles pour l'intelligence économique, figurent les informations réservées voire confidentielles. Cette réalité est suffisante pour justifier la légitimité de notre problématique, en ce qui concerne les risques encourus par les partenaires dans le cadre du portage.

Notre problématique se pose alors ; comment font les entreprises pour se protéger dans le cadre de ce type de partenariat surtout que certaines formes nécessitent une présence de la part de l'entreprise portée dans les locaux du porteur, ou encore lorsque le porteur doit dévoiler sa stratégie marketing ?. Pour répondre à cette problématique, et après avoir effectué une revue de littérature sur l'intelligence économique, et la sûreté, nous avons effectué une recherche en trois phases, afin de mieux comprendre les différentes pratiques du portage, les risques encourus par les entreprises, et les précautions qu'elles prennent dans ce type de partenariat. Nous présentons donc en premier lieu notre méthodologie de recherche, nous présentons par la suite les résultats obtenus.

2. Méthodologie et limites de la recherche :

Afin de comprendre les pratiques des groupes porteurs en ce qui concerne la protection de leurs informations², nous avons adopté trois phases de recherche. La première phase³ avait comme objectif l'exploration du portage et ses pratiques (entretiens individuels auprès de 12 groupes⁴, 10 PME, et trois administrations⁵ concernées par la promotion du portage). La deuxième phase fut réalisée par le biais d'une recherche-action d'une durée de deux mois au sein d'IFN⁶, et ce dans le but de comprendre les pratiques d'intelligence économique⁷ par les entreprises françaises. La troisième phase a consisté à découvrir les risques encourus, et les pratiques de contre-intelligence économique par les groupes porteurs (entretiens individuels semi-directifs auprès de 6 groupes⁸, deux administrations⁹ concernées par la sûreté, et deux responsables de sûreté au sein de deux groupes

¹ Volontaire International en Entreprise

² Que nous appellerons sûreté tout au long de l'article.

³ Nous ne présenterons pas cette phase de la recherche dans cet article. Pour plus de détails, voir (Leclair-Alexandre, 2000)

⁴ Rhône Poulenc, Total, Seb, Carrefour, EDF, Alcatel-Alstom, Gec-Alstom, Aérospatiale, Société Générale, Thomson, Péchiney, Sanofi.

⁵ CCI, DRCE et DREE

⁶ Invest in France Network (filiale de la DATAR)

⁷ il s'agissait de créer une cellule d'intelligence économique au niveau national

⁸ Rhodia, Société Générale, Total Fina Elf, EADS, Sanofi-Synthelabo, et Alstom

⁹ DST et DPSD

différents¹⁰). Notre article porte sur cette dernière phase. Ainsi, étant donné l'aspect exploratoire de notre recherche, nous avons adopté les méthodes qualitatives. A cet effet, nous avons recueilli les informations par le biais d'entretiens semi-directifs en face à face pour la plupart de nos interlocuteurs. Aussi, nous avons dû adopter les entretiens téléphoniques avec certaines personnes. En ce qui concerne la troisième phase de la recherche, nous avons sollicité trois catégories d'acteurs concernés par la sûreté : la première catégorie concerne les "gestionnaires", c'est à dire les personnes que nous avons rencontrées dans le cadre de la première recherche concernant les pratiques du portage au sein des groupes porteurs. La deuxième catégorie est représentée par des responsables sûreté au sein des groupes. La troisième catégorie est représentée par les administrations concernées par la sensibilisation à la sûreté¹¹, mais aussi les administrations concernées par la promotion du portage¹², et censées veiller à la sûreté en même temps. Ne pouvant être exhaustive, nous ne présenterons que les résultats obtenus auprès de la première catégorie, c'est à dire les groupes porteurs.

En ce qui concerne les **limites** de notre recherche, la sensibilité du sujet et la confidentialité des informations recueillies, nous ont amené à veiller à ce que les informations publiées par nos soins ne puissent porter préjudice aux groupes ou aux personnes rencontrées. D'autre part, le nombre limité des groupes rencontrés pour cette phase peut paraître restreint, mais nous avons préféré la qualité des informations recueillies sur la quantité. En effet, en France, nous pouvons compter moins d'une dizaine de groupes qui pratiquent le portage de façon assidue dont deux uniquement qui pratiquent le piggyback.

2. Sûreté économique et portage

Afin de bien approfondir la pratique de la sûreté par les groupes français dans le cadre des opérations de portage, nous présenterons en premier lieu les risques encourus dans ce type de partenariat, ensuite nous présenterons la pratique de la sûreté par ces groupes

2.1. Les risques encourus par les groupes dans le cadre d'une opération de portage

La perception du risque est le premier élément qui peut jouer un rôle dans l'existence d'un sentiment de menaces, et qui peut inciter à prendre des précautions. Notre recherche nous a démontré en effet, que la perception du risque par les dirigeants, dépend de plusieurs facteurs : le secteur d'activité, l'enjeu en terme de chiffre d'affaires ou de marché, les mauvaises expériences précédentes vécues par l'entreprise, et le type de portage pratiqué. La figure 1 illustre le lien entre la perception du risque et la forme de portage pratiquée par le groupe. Ne pouvant être exhaustive, nous résumons dans le tableau 1, les différents risques qu'un groupe peut subir dans le cadre du portage. Aussi, nous présentons les précautions adoptées pour chaque risque. Une fois les risques identifiés, nous avons souhaité approfondir la démarche sûreté adoptée par ces groupes. Nous présentons dans la partie qui suit la pratique de la sûreté économique par les groupes français.

2.2. La pratique de la sûreté par les groupes français

Notre recherche met la lumière sur une tierce personne ou institution, qui serait impliquée dans l'application de la démarche sûreté. Nous présentons donc en premier lieu le rôle de cette tierce personne, nous présenterons par la suite, le rôle du département sûreté au sein du groupe, ainsi que la démarche sûreté. Nous concluons cette partie par la confiance comme étant un élément de sûreté.

2.2.1. Le rôle de la tierce personne ou institution dans l'établissement de la sûreté

Toutes les personnes questionnées ont attribué la sûreté à une tierce personne ou institution. En effet, certaines institutions publiques (CCI, DRCE) ont dans certains cas un rôle de sélection et de pression sur les entreprises (PME), afin qu'elles maintiennent leur bonne réputation. Ne pouvant être exhaustive, nous ne détaillerons pas cet aspect. En parallèle, le responsable filiale se voit attribuer le rôle principal, en ce qui concerne la sensibilisation et l'assurance de la sûreté au sein de son établissement. Les dirigeants au niveau du siège considèrent en effet, qu'en cas de fuite d'informations, c'est au responsable de la filiale du pays concerné qu'incombe la responsabilité. Seul le secteur

¹⁰ Sanofi Synthélabo et un autre groupe qui a souhaité garder l'anonymat

¹¹ DPSD, DST

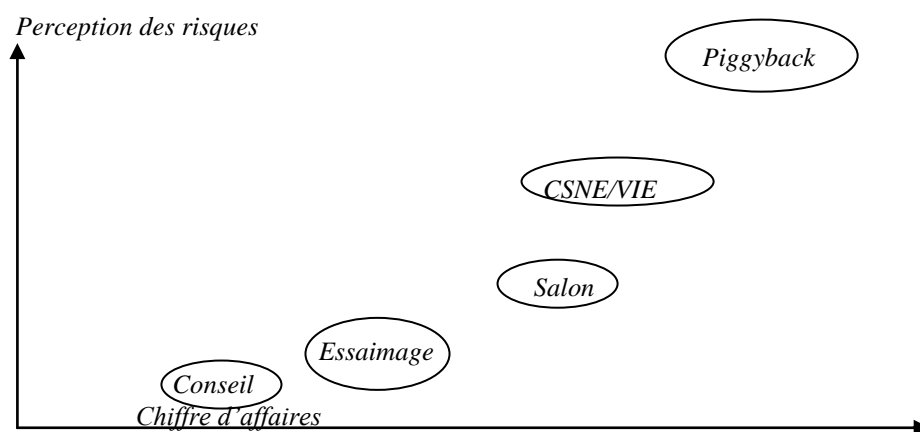
¹² CCI, DRCE

aérospatiale possède des responsables de bureaux de représentation militaires, afin d'assurer le maximum de protection dans ses bureaux, bien que ces personnes n'assurent qu'un rôle de communication.

Dans le cadre du portage à l'international, le choix des responsables des filiales est très important. En effet, dans la majorité des cas, ces personnes sont des locaux, c'est à dire des personnes ayant la nationalité du pays. Pour éviter tous risques (vol d'information, ou risques commerciaux), les groupes encouragent beaucoup la promotion interne. En effet, la promotion interne joue deux rôles : le premier est celui de motiver les vendeurs pour ne pas qu'ils quittent la filiale avec la PME, et le deuxième est celui de la confiance, dans le mesure où l'on confie des responsabilités à quelqu'un qu'on connaît depuis plusieurs années, qui a fait ses preuves, et dont on est plus sûr des résultats.

Nous constatons ainsi, que les gestionnaires¹³ au niveau du siège, estiment qu'il appartient aux responsables des filiales, de faire le nécessaire pour protéger les informations à risque. En effet, le responsable d'une filiale à l'étranger a le rôle clé dans une opération de portage. C'est lui qui est en contact permanent avec le partenaire ou le VIE. C'est lui qui gère réellement le partenariat, quelle que soit sa forme. Il est logique dans ce cas, qu'il gère aussi la sûreté des informations qu'il détient, et qu'il en assume la responsabilité, surtout que certains pays présentent plus de risque que d'autres. Pour démontrer l'importance de la sûreté au sein des groupes, nous avons souhaité savoir si tous les groupes disposent d'un département d'intelligence économique et de sûreté. La réponse fut affirmative à l'unanimité. En effet, tous les groupes de notre échantillon disposent séparément d'un département d'intelligence économique et de sûreté. Afin de bien distinguer la pratique d'intelligence économique de celle de la sûreté, nous présentons brièvement la différence entre ces deux départements.

Figure 1. Perception des risques selon l'engagement en terme de chiffre d'affaires et selon la forme de portage pratiquée



2.2.2. Distinction entre département d'intelligence économique et de sûreté économique

Comme nous l'avons évoqué plus haut, chaque groupe détient un service d'intelligence économique et un département sûreté. Ces deux départements sont complètement indépendants. Le premier est chargé de la collecte et de l'analyse des informations ouvertes, et de la veille technologique ou commerciale. Le second est chargé au contraire de la protection des informations sensibles de l'entreprise dans le but de lui assurer sa sûreté. D'après nos responsables sécurité/sûreté, l'intelligence économique n'est pas une pratique bien développée en France, car la culture du renseignement n'existe pas. Selon l'un de nos interlocuteurs (responsable du département sûreté) :

"Il y a deux façons d'acquérir l'information : soit on l'achète, soit on la vole! faire de l'intelligence économique, c'est tout simplement acheter de l'information".

¹³ Nous désignons par gestionnaire les personnes qui traitent des opérations du portage au niveau du siège

Notre interlocuteur compare le métier d'intelligence économique à celui d'une bibliothécaire bien formée. Il considère que l'intelligence économique n'a rien à voir avec l'espionnage industriel. Cela dit, il avoue avoir subi récemment (on parle du groupe bien entendu) une tentative de vol d'un plan marketing par une personne qui travaillait pour la concurrence.

"Ceci est arrivé à l'occasion d'une ouverture d'un workshop sur internet avec des codes d'accès. Il s'agissait d'un produit qui intéressait un concurrent, et nous avons subi des tentatives de pénétration sur le réseau pendant la conférence, mais nous avons réussi à l'identifier. Ca c'est de l'espionnage industriel".

D'après notre recherche, tous les groupes questionnés avouent avoir un ou plusieurs départements d'intelligence économique. En effet, la décentralisation de ces départements peut être faite selon les entités du groupe, surtout s'il a fusionné récemment avec un autre groupe. Aussi, la décentralisation peut être faite selon les différentes disciplines du groupe intéressées par la collecte des informations sur la concurrence ou sur le progrès technologique. Nous avons pu aussi déceler trois départements intéressés par l'intelligence économique : le département Marketing, le département Recherche et Développement, et le département Industriel. Selon le secteur d'activité, l'appellation peut changer. En effet, les groupes industriels l'appellent bien "intelligence économique", les banques, elles, l'appellent "observatoire".

Cela dit, la place du département sûreté dans l'organigramme du groupe, ou son appellation, ne sont pas les seuls éléments qui jouent un rôle sur la crédibilité ou sur l'importance de ce département. Nous attachons beaucoup d'importance au profil et au rôle que peut jouer la personne qui tient en charge ce département. La partie qui suit traite du rôle du département sûreté au sein d'un groupe.

2.2.3. Rôle du département sûreté au sein du groupe

Le département sûreté occupe le troisième niveau hiérarchique dans l'organigramme d'un groupe. Il fait partie de la direction des ressources techniques, au même titre que la direction immobilière ou le service HSE¹⁴, dans le cas où le groupe sépare les deux fonctions. En effet, certains groupes englobent les fonctions du département HSE au sein du département sûreté. Dans ce cas, le département sera nommé "département sécurité". Nous présentons ci-dessous l'exemple du groupe qui sépare les deux fonctions : sécurité et sûreté (figure 2). Nous ne tracerons pas toutes les fonctions de l'organigramme. Nous nous contenterons de deux départements d'un même niveau, et de trois fonctions d'un département.

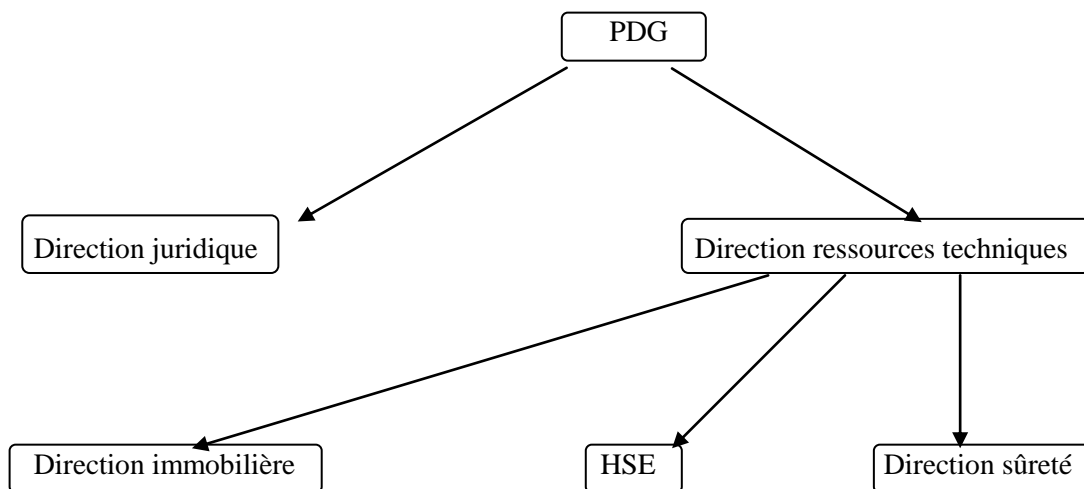


Figure 2. Le positionnement du département sûreté dans l'organigramme d'un groupe

¹⁴ Hygiène, sécurité, environnement.

"Le problème de sécurité est un problème de culture. La sécurité n'est pas le souci primordial des gens".

Nous commençons par cette phrase exprimée par l'un des responsables sûreté que nous avons interrogé, parce qu'elle illustre, comme nous l'avons remarqué dans tous les entretiens que nous avons réalisés auprès des différentes parties impliquées dans une opération de portage, que la notion de sécurité/sûreté ne fait pas encore partie prenante de la culture française. En effet, les différentes parties ont montré une attitude nonchalante vis à vis de l'aspect sûreté, et il semblerait qu'ils sous-estiment les risques. Cela dit, il y a tout de même une volonté privée et publique de promouvoir et développer ces deux concepts. On peut citer à titre d'exemple, la création de l'ADIT¹⁵, ou du comité pour la compétitivité et de la sécurité économique, sur le plan public. Sur le plan privé, la création de diplômes universitaires¹⁶ qui traitent de ces concepts est aussi un signe d'acceptation et d'instauration de ces deux concepts en France.

"Il faut faire la différence entre la sécurité industrielle (HSE) et la sûreté qui est la protection de l'information, contre espionnage, contre ingérence.....une entreprise qui veut bien faire son travail doit dissocier ces deux fonctions..... d'ailleurs plus on avance, plus on les sépare".

En effet, il y a une confusion dans l'esprit des gestionnaires, en ce qui concerne la différence qui existe entre la sécurité et la sûreté. Nos entretiens avec les gestionnaires d'un côté, et les responsables sûreté de l'autre, nous l'ont prouvé. Ces entretiens nous ont dévoilé que la moitié de nos "gestionnaires" ne font pas la différence entre le terme "sécurité" et celui de "sûreté". Cette ambiguïté vient de l'anglais où le terme "security" signifie "sûreté" en français, et le terme "safety" signifie "sécurité" en français. En effet, **la sécurité industrielle, concerne la protection des personnes dans leur lieu de travail, la protection des risques liés au métier ou au secteur d'activité¹⁷, et la protection de l'environnement¹⁸**. L'une des preuves en est l'existence des CHSCT dans les entreprises. **La sûreté quant à elle concerne la protection de l'information : protection des brevets, protection des secrets de recherche, non compromission¹⁹ des données, et protection des supports de l'information.** "Ce sont rigoureusement deux fonctions différentes", nous a répondu un responsable sûreté. Ils nous a donné aussi un exemple plus concret pour illustrer cette différence :

"Il y a quelques intersections avec la direction de l'HSE, comme par exemple, dans notre fonction, on s'occupe de l'installation de contrôle d'accès sur les sites, la sanctuarisation des zones, etc. Bref, nous, on ferme tout, et le HSE a pour souci d'installer des issues de secours!. Je m'explique, nous, on installe des portes blindées par exemple, et eux doivent trouver des issues de secours pratiques et rapides en cas de problème particulier (fuite de produits toxiques, etc.). Pour cette raison, on doit trouver des juste-milieu afin que chacun y trouve son compte..... Mais c'est la seule intersection possible entre ces deux fonctions!"

D'après l'un des responsables sûreté que nous avons rencontré, le terme "sûreté" rentre peu à peu dans les normes du langage courant des français, la norme étant imposée en France par un organisme qui s'appelle CNPP.²⁰ Cela dit, le département sûreté peut s'occuper aussi de la protection des marques. Par exemple, en cas de contentieux sur une marque (si la partie adverse est de mauvaise foi, que le groupe s'est fait piller une marque, etc), le service juridique peut avoir besoin d'une enquête sur le terrain pour alimenter le dossier. Dans ce cas, le service sûreté aura la charge de cette enquête.

Les groupes sont apparemment conscients de cette différenciation. Pour cette raison, le département qui s'occupe de la sûreté s'appelle bien "**département sûreté**" en général, et département "**sûreté et protection du patrimoine**" pour SANOFI par exemple. Nos "gestionnaires", en revanche, ne sont pas tous au courant de l'appellation de ce département, bien qu'ils déclarent tous connaître son existence. Ceci prouve qu'il existe un fossé entre les personnes qui s'occupent du portage, et celles qui s'occupent de la sûreté. En effet, les "gestionnaires" ont avoué n'entretenir aucune relation avec le

¹⁵ Agence pour la Diffusion de l'information Technologique.

¹⁶ On peut citer notamment, la création de l'école de guerre économique à Poitiers, et l'université de Marne la Vallée.

¹⁷ Risques chimiques ou nucléaires par exemple

¹⁸ Il existe des lois très contraignantes en ce qui concerne la protection de l'environnement, surtout pour les secteurs d'activité polluants (la chimie par exemple).

¹⁹ Changer une information sans que son détenteur s'en aperçoive tout de suite.

²⁰ Centre national de prévention et de protection : il pratique la sécurité industrielle et la sûreté.

département sûreté. Cette indépendance ne cause pas un dysfonctionnement au sein du groupe. Au contraire, apparemment, chaque entité sait ce qu'elle a à faire pour atteindre les objectifs du groupe, et protéger ses intérêts commerciaux ou son patrimoine. Après avoir présenté le département sûreté, nous présentons la démarche sûreté adoptée par les groupes.

2.2.4. Démarche sûreté

Pour réussir la démarche sûreté au sein d'un groupe, la première étape est d'effectuer une bonne analyse de la menace : déterminer sa nature, avant d'établir une démarche de protection. En ce qui concerne la démarche sûreté dans le cadre du partenariat, nos interlocuteurs ont répondu :

"Notre politique est de définir à l'avance quelles informations va-t-on donner, etc. Ceci dit, on fait très attention aux consultants qui peuvent avoir accès à des informations plus ou moins confidentielles. Pour cette raison, on classe les applications de 1 à 4 (du plus important au moins important). Le département sûreté vérifie que les applications sont bien classifiées et que les personnes respectent la confidentialité due à ces classements. Pour les marchés classés, les habilitations sont exigées. Pour les autres personnes c'est le manager d'une entité qui le demande. On fait signer à la personne un engagement de confidentialité, pour qu'elle n'évoque pas l'ignorance".

« Au sein du groupe, nous avons des règles et procédures bien définies en ce qui concerne la sûreté. C'est le code civil du groupe. Tout le monde doit appliquer et respecter ces règles, en France comme à l'international »

Cela dit, la population visée par la sensibilisation dans le cadre du portage, est surtout composée des responsables filiales et des commerciaux, qui se trouvent en contact direct avec le partenaire. En règle générale, on associe à cette sensibilisation tout le personnel "parisien", et surtout le département R&D. En ce qui concerne les enquêtes effectuées par le département sûreté, elles sont effectuées *a posteriori* et rarement *a priori*. Le problème de sûreté au niveau du portage demeure d'ordre juridique et financier. C'est ainsi que l'ont exprimé les responsables sûreté des groupes.

Quant à l'organisation du département sûreté, les deux groupes ont déclaré avoir décentralisé la fonction de sûreté par "cluster"²¹, par pays, ou par site. Ceci signifie que le siège à Paris donne les directives aux responsables de ces clusters ou de ces pays, ainsi qu'aux responsables des sites. Il contrôle le respect des règles et procédures dictées par lui. Encore une fois, le responsable filiale se trouve chargé de cette tâche, puisqu'il est entièrement responsable de son site. Par ailleurs, selon le secteur d'activité du groupe, on renforce la sûreté dans tel ou tel pays. Pour la pharmacie par exemple, on se trouve dans l'obligation d'avoir un service sûreté important aux Etats Unis²², car la réglementation américaine l'exige.

En ce qui concerne la protection de l'information, et d'après un des responsables sûreté interrogé, il existe trois supports d'informations : la voix, le papier et le digit²³. Dans ce sens, la protection doit être adaptée à chaque support. En ce qui concerne la voix, la meilleure précaution est celle de prêter attention à ce qu'on dit. C'est valable pour les chercheurs qui courent les congrès pour parler de leur dernière trouvaille, mais aussi pour les personnes qui prennent les transports aériens, etc. En ce qui concerne le papier, il existe plusieurs méthodes de protection d'informations, par exemple: organiser les circuits de papiers, détruire les papiers importants, équiper les missionnaires d'enveloppes sécuritaires pour les documents confidentiels, etc. En ce qui concerne le digit, c'est à dire tout l'environnement informatique, c'est déjà beaucoup plus compliqué car les gens ne maîtrisent pas encore la sécurisation du système. Les règles de bases demeurent les codes d'accès aux ordinateurs (fixes ou portables), aux téléphones portables, et encore plus intranet, le cryptage des téléphones ou des fax. D'autant plus que le département informatique et le département sécurité travaillent dans la plupart des cas d'une façon indépendante.

Enfin, il reste une règle à respecter, en ce qui concerne la protection de l'information. En effet, selon les responsables sûreté, plus une information est sensible, moins on doit laisser de traces sur le papier, sur l'origine, sur la confidentialité. *"Il ne faut pas marquer confidentiel sur les papiers"*, a répondu l'un de nos interlocuteur. La classification interne est mortelle, *"il ne faut pas transposer toutes les règles militaires dans le monde industrie"*, nous a-t-il affirmé.

²¹ Groupe de pays, exemple Europe Centrale, Europe du Nord, Afrique, Etats Unis.

²² Pour couvrir toute l'Amérique du Nord, et une partie de l'Amérique Centrale.

²³ Par digit, on fait allusion à tout ce qui est numérique, notamment internet.

Enfin, et pour couvrir tous les éléments qui concernent la sûreté, nous évoquons brièvement dans la partie qui suit, la confiance, qui d'après notre recherche pourrait constituer un élément de sûreté.

2.2.5. La confiance comme élément de sûreté

L'objectif dans le cadre du portage, à part bien entendu la réussite de l'opération, est de s'assurer de la loyauté de l'autre partenaire, et d'éviter son départ. La confiance et l'engagement sont dans ce cas, les variables-clés, dans la mesure où elles diminuent l'incertitude liée à l'incomplétude du contrat, et elles encouragent la coopération à long terme. Par conséquent, elles diminuent la propension au départ de l'une des parties, ce qui participe à la pérennité de l'opération de portage.

Aussi, nous avons constaté que le contexte social et culturel, ainsi que la réputation, sont des éléments majeurs qui affectent l'attribution de la confiance. Aussi, la réputation telle qu'elle est présentée par la théorie des jeux, pourrait être un motif de collaboration à long terme, puisque les deux parties ont intérêt à répéter le jeu, ce qui les oblige à avoir un engagement loyal et durable. Notre recherche nous a démontré enfin, que les relations interpersonnelles et l'ancienneté, augmentent la confiance entre les deux parties, mais surtout renforcent l'engagement, et rendent les possibilités de départ plus difficiles.

La confiance demeure donc un concept multidimensionnel. Elle peut être considérée comme un état psychologique moral ou technique, nécessaire dans une relation de partenariat. Elle procure un sentiment de sécurité, que ce soit sur le plan individuel ou organisationnel. Elle peut être intuitive ou construite avec le temps. Dans le cadre du portage, elle doit être présente aussi bien en phase pré-contractuelle que post-contractuelle. La figure 3 illustre bien cette hypothèse.

3. Conclusion

Pour résumer les résultats de notre recherche, nous présentons en premier lieu les apports théoriques de notre recherche, nous présentons par la suite, les apports managériaux concernant la pratique de la sûreté au sein des entreprises.

3.1. Apports théoriques concernant les stratégies de contre-intelligence économique

La majorité des définitions proposées par les auteurs sur l'intelligence économique, évoquent l'aspect protection des informations comme étant un volet faisant partie de l'intelligence économique. Notre revue de littérature sur la sûreté, et surtout notre recherche effectuée auprès des groupes porteurs, nous ont démontré que la sûreté et l'intelligence économique sont deux concepts différents. Dans ce sens, nous estimons que la sûreté ne fait pas partie de l'intelligence économique. Par ailleurs, notre recherche nous a dévoilé plusieurs critères qui jouent un rôle dans l'instauration de la sûreté. Ces critères se trouvent être d'ordre sociologique ou humain. Ainsi, nous citons la réputation, l'intuition et la confiance. En effet, la **réputation** est une dimension nécessaire en phase pré-contractuelle et post-contractuelle. C'est un élément de sûreté. D'un autre côté, **l'intuition** paraît paradoxalement être un moyen rationnel ou irrationnel de sélection pour les entreprises. Afin de ne pas décourager les entreprises qui souhaitent s'engager dans des partenariats ou dans des contrats tout cours, nous avons considéré que **la confiance** peut être un élément de sûreté. Notre recherche sur le terrain a validé cette proposition. Enfin, la théorie des jeux joue un rôle important dans l'attribution de la confiance, notamment dans l'accord et l'attribution de la réputation qui incite les acteurs à adopter un comportement loyal.

3.2. Implications managériales concernant les stratégies de contre-intelligence économique

Dans cette partie, nous présenterons, d'une part les outils de sûreté adoptés par les groupes, et d'autre part, les la pratique de la sûreté dans le cadre du portage.

3.2.1. Outils de sûreté

Notre recherche sur la sûreté a permis de découvrir les outils de sûreté adoptés par les entreprises, transposés parfois des pratiques militaires. Ces outils de sûreté se résument au dépôt de brevets, à la cryptologie, la classification de l'information, la contre-information, et la protection des systèmes d'information. L'information apparaît alors comme le cœur de la guerre économique (loyale

ou non loyale) et elle peut être utilisée comme une arme, mais aussi comme un bouclier. Cela dit, les lois régies par le Code Pénal et le Code de la Propriété Intellectuelle prévoient une panoplie de punitions et d'amendes pour les entreprises déloyales. Cependant, cette éventualité n'est possible qu'après que le préjudice ait été subi. Outre les critères juridiques, nous insistons sur l'existence d'un département sûreté au sein des groupes. Ce département, appelé département sécurité ou sûreté selon les groupes, joue un rôle de sensibilisation et de prévention contre les attaques. Il peut aussi réaliser des enquêtes sur les personnes ou sur les entreprises, s'il existe des doutes sur l'intention du partenaire. Dans ce cas, nous attribuons une importance majeure au responsable de ce département, qui, d'après notre recherche, est obligatoirement originaire du monde du renseignement, et doit allier des qualités relationnelles, de la pédagogie, et surtout de la rigueur.

3.3. Apports concernant la pratique de la sûreté dans le cadre du portage

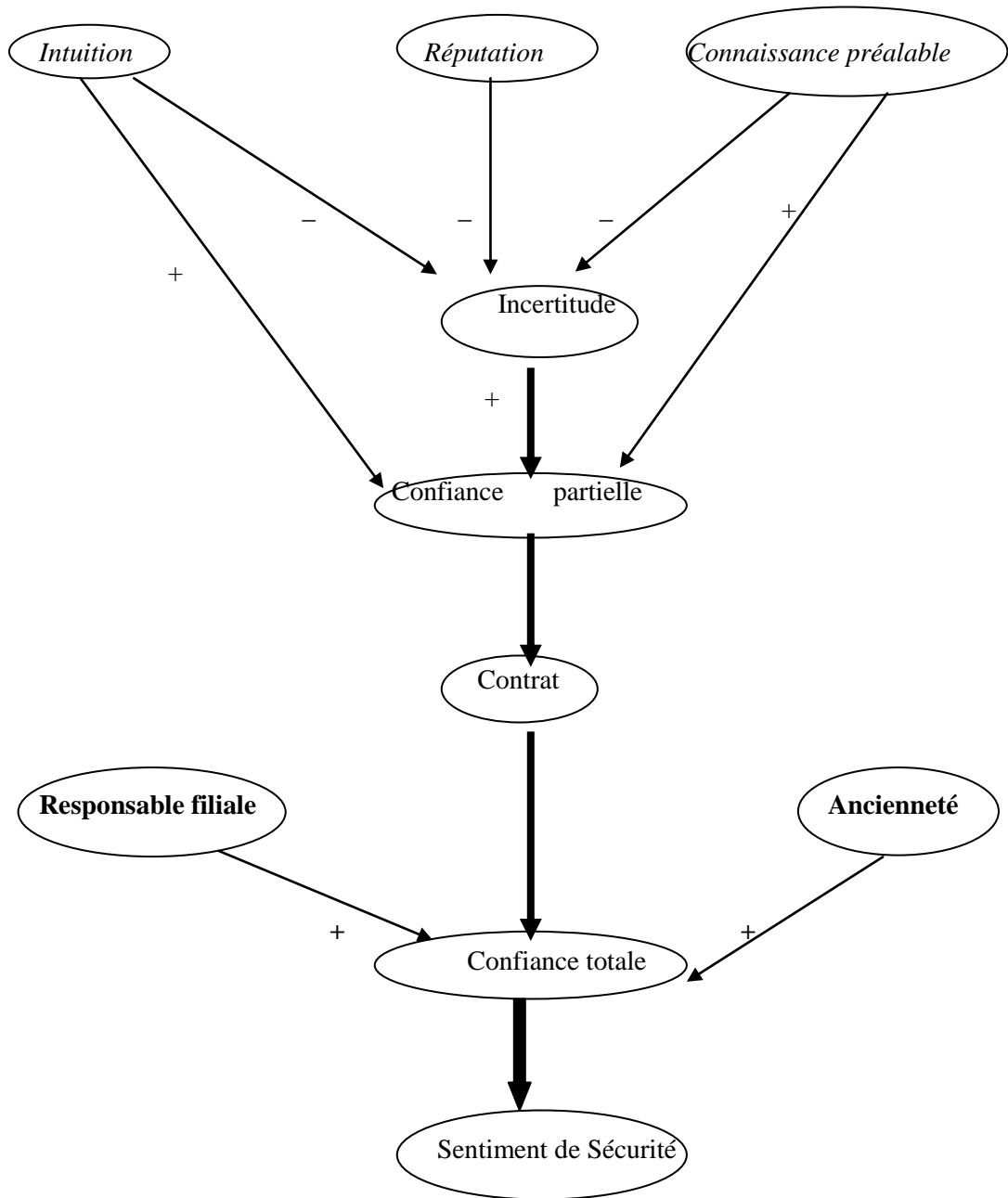
Le mariage des deux concepts (portage et contre-intelligence économique), nous a apporté tant sur le plan théorique que pratique. Ces apports peuvent aussi être adaptés aux différentes formes de partenariat. Ainsi, nous avons découvert que les menaces que peut subir un groupe porteur dans le cadre du portage, sont très nombreuses. Ces menaces se résument ainsi : vol d'information, benchmarking, désinformation, débauchage des cadres à l'étranger, sabotage informatique, etc. Ces menaces peuvent concerner aussi bien le siège du groupe que les filiales. Outre le département juridique, qui essaie de contourner toutes les éventualités malveillantes, nous retrouvons le responsable du département sûreté, avec un rôle de pilotage des règlements à faire respecter par tous les membres des groupes, notamment les responsables des filiales à l'étranger. En effet, d'après notre recherche, tant le responsable du portage²⁴, que le responsable de la sûreté, attribuent **le rôle ou la responsabilité de l'instauration de la sûreté aux responsables des filiales** qui sont présents sur place, et qui, effectivement, sont en contact permanent avec les partenaires. Dans ce cas, **la confiance** apparaît à nouveau comme un élément de sûreté. En effet, le responsable du portage attribue sa confiance aux responsables des filiales, et les responsables des filiales décident de la ou des personnes à qui ils doivent attribuer leur confiance (collaborateurs ou partenaires). Dans tous les cas, pour qu'il y ait *sentiment de sécurité*, la confiance doit être présente aussi bien en phase pré-contractuelle, que post-contractuelle. En phase pré-contractuelle, c'est le siège du groupe qui doit accorder sa confiance au partenaire ou au responsable de la filiale; en phase post-contractuelle, le groupe continue à accorder sa confiance aux partenaires et aux responsables filiales; de plus, le responsable filiale doit accorder sa confiance à ses collaborateur

²⁴ Au niveau du siège

Tableau 1. Risques et précautions selon la forme de portage pratiquée

	Risques	Précautions
Conseil et hébergement	confidentialité dans le cas d'hébergement.	ne prêter qu'un bureau et un téléphone, et non intranet.
Essaimage	- vol d'information - concurrence ultérieure	protection par le biais des licences et des brevets.
Portage salon	- nuire à l'image du groupe - observer le groupe durant le salon. - donner des avantages compétitifs à la concurrence. Par exemple, les rabais faits dans certaines conditions	- considérer la sûreté comme un comportement normal des individus au sein d'une entreprise. - filtrage par le biais du circuit de Partenariat-France. - confiance au responsable filiale qui, selon le secteur d'activité est militaire.
CSNE/VIE	- confidentialité - attitude non respectueuse de la culture du pays étranger dans lequel il se trouve. Cette attitude peut nuire à l'image du groupe.	- faire signer une lettre de confidentialité, ou une clause de confidentialité et de non concurrence. - on demande un casier judiciaire aux stagiaires. - sélection rigide par le CFCE et par le groupe - grand pouvoir d'information si une entreprise nuit au groupe - héberger des entreprises de tous les secteurs d'activité sauf de celui du groupe.
Piggyback	- concurrence ultérieure - perte de la commission, et de la gamme en cas du départ de la PME. - transparence sur le plan marketing - départ du vendeur de la filiale avec la PME qui entraîne une perte de connaissance des produits et du marché. - perte de l'image de marque du groupe, si la PME ne répond pas aux normes de qualité de produits ou de services : délai, stock, etc.	- pas de cannibalisation - contrat avec clause de confidentialité et de non concurrence. - ne pas travailler sans traçabilité - vérifier la qualité des produits de la PME, le respect des délais de livraison, etc. avant de s'engager. - responsabiliser les responsables filiales, et les pousser à encourager et gratifier leurs vendeurs. - encourager la promotion interne, afin de motiver les employés des filiales. - ne pas faire visiter les laboratoires du groupe aux partenaires. - toutes les informations commerciales (listes des clients, taux de commission, etc.) demeurent au siège et ne sont pas diffusées. - les responsables filiales ou les vendeurs ne sont jamais des nouveaux dans le groupe. Ce sont des personnes qui ont obligatoirement de l'expérience dans le groupe.

Figure 3. Les différents éléments d'attribution de la confiance, et du sentiment de sécurité



Bibliographie

- [1] ALEXANDRE-LECLAIR L., *Les pratiques du portage commercial à l'international, le rôle des stratégies de contre-intelligence économique et stratégique*, Thèse ès Sciences de Gestion: soutenue le 18 décembre 2001, IAE de Lyon-Université Jean Moulin Lyon 3.
- [2] ALEXANDRE-LECLAIR L., *La sûreté économique comme stratégie de contre-intelligence économique*, VSST, Barcelone du 15 au 19 octobre 2001.
- [3] ALEXANDRE-LECLAIR L., *Vers une clarification du concept de l'intelligence économique*, CNRIUT²⁵ 2003, 15-16mai 2003 à Tarbes.
- [4] ALEXANDRE-LECLAIR L., *La confiance dans le cadre du portage commercial à l'international, la proposition d'un modèle*, actes du colloque "la confiance en management, la gestion du changement et le temps en gestion", ESC Amiens, octobre 2002.
- [5] BERNAT J.P., *L'intelligence économique dans une grande entreprise*, Cahiers de MARS, N°162, 1999, pp.145-157.
- [6] BOURNOIS et ROMANI, *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Economica, 2000.
- [7] COULON G., *L'intelligence économique : une culture*, Cahiers de MARS, N°162, 1999 pp.174-179.
- [8] DENECE E. a, *Le renseignement d'intérêt économique*, Veille, N°14, 1998, pp.19-21.
- [9] DENECE E. b, *Intelligence économique et renseignement*, Défense Nationale, N°1, 1998, pp. 48-58.
- [10] GEIBEN B., NASSET J.J., *Sécurité, Sûreté : la gestion intégrée des risques dans les organisations*, Editions d'organisation, 1998.
- [11] GUICHARDAZ P. et al., *L'infoguerre : stratégies de contre-intelligence économique*, Dunod, 1999.
- [12] HARBULOT C. *La machine de guerre économique*, Economica, 1992.
- [13] HARBULOT C., *Intelligence économique et guerre de l'information*, Cahiers de MARS, N°162, 1999 pp.102-107.
- [14] LALLEMAND, *La défense économique*, Cahiers de MARS, N°162, 1999, pp.116-123.
- [15] LECLAIR-ALEXANDRE L., *Le portage à l'exportation : l'exemple du portage pratiqué en France entre groupes et PME*, *Revue Gestion* 2000, 6, novembre-décembre 2000, pp.131-144.
- [16] MARTRE H., *La prise de conscience de l'importance de l'intelligence économique*, Les Cahiers de MARS, N°162, 1999, pp. 70-74.
- [17] MARTRE H., *Rapport du groupe, intelligence économique et stratégie des entreprises*, commissariat général du plan, documentation française, 1994.
- [18] PICHOT-DUCLOS et GUSTAVE J., *La guerre pour, contre et par l'information*, Objectif Défense, N°62, mars 1997, pp.92-94.
- [19] ROMAGNI P. et al., *L'intelligence économique au service de la stratégie d'entreprise ou l'information comme outil de gestion*, PUF, 1997.
- [20] SALAÜN C., *Guerre économique et propriété industrielle*", Défense Nationale, août 1998, pp. 111-117.
- [21] WARUSSFEL B., *Secret et propriété industrielle*, Droit et Défense, N°2, 1995, pp.74-77

²⁵ Colloque national de recherche en IUT.