

# **Intelligence économique au regard de l'éthique : Synthèse de débats théorique**

**Zakaria CHTOUKI**

Doctorant au Laboratory of Economic Analysis and Modelling (LEAM)  
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales – Souissi (Rabat)

Téléphone : 00212 6 88 61 86 44

Email : chtouki.z@gmail.com

**Kaoutar DERIOUCH**

Doctorante au Laboratory of Economic Analysis and Modelling (LEAM)  
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales – Souissi (Rabat)

Email : kaoutar.derioush@um5s.net.ma

## Résumé

### Intelligence économique au regard de l'éthique : Synthèse de débats théorique

L'intelligence économique est un outil crucial pour le développement du système d'information d'une entreprise ainsi que sa compétitivité au sein du marché. Bien que ce domaine a connu une évolution conséquente depuis les années 80, certains observateurs continuent à percevoir ses pratiques comme contraire à l'éthique, allant même jusqu'à les qualifier d'espionnage. L'objet de notre papier est d'apporter une analyse de la revue de littérature qui traite du sujet pour appréhender les enjeux de ce rapprochement et présenter des cas pratiques qui pourront servir de référentiel en matière d'éthique déontologique qui sera destiné aux professionnels de l'intelligence économique.

**Mots-clés :** Intelligence économique, éthique, moral, espionnage, pratique.

**Classification JEL :** D81, D82, K21

## Abstract

### Economic intelligence with regard to ethics: Synthesis of theoretical debates

Economic intelligence is a crucial tool for the development of a company's information system as well as its competitiveness in the market. Although this field has evolved significantly since the 1980, some observers continue to perceive its practices as unethical, even going so far as to call them "espionage". The purpose of our paper is to provide an analysis of the literature review that deals with the subject in order to understand the issues of this reconciliation and to present practical cases that can serve as a referential of ethics that will be intended for professionals in this field.

**Keywords :** Economic Intelligence, Ethics, Morals, Espionage, Practice.

**JEL classification:** D81, D82, K21

## المخلص

### الذكاء الاقتصادي فيما يتعلق بالأخلاقيات: تجميع المناقشات النظرية

الذكاء الاقتصادي هو أداة حاسمة لتطوير نظام معلومات الشركة وقدرتها التنافسية داخل السوق. على الرغم من أن هذا المجال قد شهد تطوراً ملموساً منذ الثمانينيات، إلا أن بعض المراقبين ما زالوا ينظرون إلى ممارساته على أنها غير أخلاقية، بل يذهبون إلى حد وصفها بالتجسس. الغرض من الورقة هو تقديم تحليل لمراجعة الأدبيات التي تتناول الموضوع لفهم تحديات هذا التقارب والحالات العملية التي يمكن أن تكون بمثابة مرجع فيما يتعلق بأخلاقيات علم الأخلاق والتي ستكون موجهة للمهنيين في الذكاء الاقتصادي.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاقتصادي، الأخلاق، التجسس، الممارسة.

## Introduction

De nos jours, le monde des affaires est loin d'être un environnement stable. Pour appréhender ces agitations quotidiennes, les entreprises se voient contraint d'améliorer la performance de leurs systèmes d'information pour survivre, s'adapter et prospérer. La rapidité et l'agressivité de la concurrence ont considérablement obligé ces entreprises à aller au-delà des approches traditionnelles axées sur la construction d'un avantage concurrentiel pour faire avancer de nouvelles initiatives menant à la démolition de l'avantage concurrentiel. Dans cette folie concurrentielle, l'intelligence économique (IE) s'est imposée dans plusieurs pays du monde comme moyens puissant du développement de la compétitivité et de la performance. Ce dispositif tire sa puissance de sa capacité à rassembler trois volets fondamentaux : la veille informationnelle, la protection de données et l'influence. De ce fait, il satisfait amplement son rôle entant qu'outil d'aide à la gestion stratégique ce qui permettra de façonner les enjeux de la compétition économique. Mais de quel façon les pratiques de l'IE vont-ils façonner cette compétition, et à quel prix ?

La compétition des entreprises est un jeu qui repose largement sur leur capacité à accéder aux informations qui leur sont nécessaires, et à traiter celles-ci de façon efficace en interne. Il leur faut en effet savoir anticiper sur les marchés à venir, appréhender les stratégies de leurs concurrents, diffuser correctement les informations en interne et être ainsi à même de préserver leurs avantages compétitifs (Greene, 1986). Pour ce faire, plusieurs entreprises se donne à des pratiques, qui malgré leurs potentialités en IE, néanmoins, ils demeurent contraire à l'éthique, soit en raison d'immoralité déontologique ou de méconnaissance des transgressions légales.

Toutefois, l'absence d'outils de maîtrise et de compréhension de l'IE peut faire dévier du respect de l'éthique et des lois (Marte, 1994). A l'origine, l'éthique est une science des mœurs qui remet en question l'acceptabilité de certaines pratiques par rapport aux codes déontologiques et moraux. En intelligence économique, elle désigne un ensemble de règles que les professionnels de ce domaine doivent respecter pour ne pas porter atteinte aux valeurs humaines, libertés individuelles et à l'image de cette profession. En effet, le maintien de cette image décente a depuis toujours été un défi majeur a remporté pour sécuriser le positionnement de l'intelligence économique comme outils professionnel essentiel au développement de tout business.

L'objet de notre papier est de mettre l'éclat sur les causes et les conséquences qu'engendre l'utilisation des pratiques non éthique en IE. En premier lieu, nous allons introduire notre propos par la présentation du rôle que joue l'IE dans la compétitivité des entreprises et son évolution historique. Ensuite, nous allons étaler quelques incidents majeurs qui ont incrémentés de grandes boites en vue de leur violation aux règles d'éthique en matière d'IE (faux recrutement, espionnage, vole de documents...). Au final, nous allons présenter, suite à une revue de littérature, les principaux travaux dans la matière dans le but d'apporter un

ensemble de règle que les praticiens dans la matière doivent respecter en vue de ne pas succomber dans l'illégalité ou l'immorale.

### **1. Cadre général : Enjeux, perspectives et évolution de l'intelligence économique**

A l'instar de la dynamique de forte concurrence que connaît le monde actuellement, être au courant de tous les renseignements sur son environnement en permanence s'avère vital (Stedman, 1991). Pour se faire, il est donc important de recueillir ses indications, ne serait-ce que comme une première étape dans le processus de compréhension des forces et des faiblesses des concurrents (Gelb, 1991). Dans ce sens, l'intelligence économique peut être défini simplement comme le dispositif qui permet de définir, collecter, analyser et diffuser les informations sur les produits, les clients, les concurrents et tout aspect de l'environnement nécessaire pour aider les dirigeants et les gestionnaires à développer une vision stratégique solide, saine et invulnérable. En vue de remplir son rôle tel qu'il est défini, le développement de l'intelligence économique repose sur deux axes d'évolution : Sa position dans l'organisation et l'évolution de ses pratiques et méthodes d'action.

Cinquante ans plutôt, l'intelligence économique n'était qu'un simple exercice de collecte de données en vue d'une étude de marché opérationnelle. Au-delà de l'envergure qu'elle présente actuellement, le rôle de l'intelligence économique ne dépassait pas le cadre tactique. En effet, Les professionnels de cette activité été souvent attaché hiérarchiquement aux cellules librairie ou marketing. Loin des hautes directions de prise de décisions, leurs attributions été presque informelles. En raison de l'absence d'un cadre institutionnel adéquat, l'intelligence économique était considérée comme synonyme à la veille informationnelle mis en place dans l'unique but de permettre une analyse des atouts de la concurrence pour concevoir des produits plus compétitifs. A partir des années 80, cette image à largement allant jusqu'à développer des cellules spécialisées en IE qui occupent un positionnement supérieur aux unités de marketing et de planification au niveau de la hiérarchie de ces organisations.

**Tableau 1. Synthèse de Prescott sur l'évolution de l'intelligence économique dans le milieu professionnel**

Période	Pré-1980	1980-1987	1988-1999	2000-Présent
<b>Stages</b>	Collecte de données concurrentielles	Analyse de la concurrence et du marché industriel	Pratique de l'IE dans le milieu professionnel	IE est considéré comme un prérequis indispensable
<b>Evénement marquants</b>	Sortie de l'ouvrage « Competitive strategy » de M. Porter	Création de société de services spécialisée en IE	Emergence de l'intelligence économique	IE est enseigné dans les écoles de business à l'échelle mondiale

<b>Attribution</b>				
<b>Degré de formalité</b>	Informel	Unités formels émergente	Formel	Intégration du formel et de l'informel
<b>Orientations</b>	Tactique	Tactique	Mixte	Stratégique
<b>Analyse</b>	Peu ou aucune	Quantitative seulement	Quantitative et qualitative	Accès sur le qualitatif
<b>Attention du top management</b>	Peu	limité	Modéré	élevé
<b>Connexion au processus de prise de décision</b>	Peu	Faible	Forte	Contact direct
<b>Principaux débouchés du personnel de l'IE (par ordre de priorité)</b>	1. Bibliothèque 2. Marketing	1. Planification 2. Marketing	1. Marketing 2. Planification 3. Unité d'IE	1. Unité IE 2. Marketing 3. Planification
<b>Principaux problèmes</b>	Développement des compétences en acquisitions de l'information	> Construire un mode de rentabilisation pour les sociétés de l'IE > Lutter contre l'image d'espionnage des praticiens de l'IE	> Affectation des unités de l'IE en bas de la hiérarchie > Emergence des formes de contre-Intelligence. > Augmentation de la complexité de l'activité IE en raison du développement de l'économie à l'international et des systèmes d'information	> Gestion des processus parallèle > Complexité de l'analyse réseau > Faiblesse de l'infrastructure en IE à l'international

**Source:** Prescott, J E (1999), "The Evolution of Competitive Intelligence: Designing a Process for Action", Proposal Management, Spring 1999, p39.

Hormis la promotion de l'IE dans l'organisation, l'évolution de ses pratiques ont connu également une amélioration conséquente. A l'époque post-guerre mondiale,

nombreuses sont les entreprises qui devaient prendre part dans la reprise économique générale. Ainsi, au moment où la concurrence s'acharnait, les méthodes et techniques de surveillance et de collecte de données se renforçaient pour satisfaire cette soif de l'information. Bien que leurs activités soient cernées par un cadre légal, les experts en IE repoussent parfois les limites de cette légalité. Certains se livraient à des combines qui datent des pratiques de guerre intranations (réunion secrète en coulisse, plongé dans une corbeille à ordures, camion d'écoute et autres) ce qui leur valait cette image obscure, illégale et contraire à l'éthique. A présent, la refonte de l'IE relève des grands chantiers de réforme des assises managériales. La mise en place de divers chartes et réglementations ont permis de renforcer le cadre juridique auquel sont assujettis les praticiens de l'IE dans la finalité d'abolir définitivement cette image d'espionnage commercial et industriel.

## **2. Quand l'intelligence économique transgresse aux bases éthiques :**

La puissance de l'IE émane principalement de sa capacité de collecte, d'analyse et de diffusion des informations. Malgré le potentiel créatif déployé pour le traitement de ces données, certaines de ces méthodes peuvent porter atteinte à l'éthique. Dans cette partie, nous allons citer quelques affaires (reconnues par les médias) où les pratiques employées ont été l'objet de ce débat moral :

**- Dossier n°1 : Entretenir avec le personnel des concurrents (Affaire Marriott et Volkswagen) :** Bien avant sa division en deux, ce groupe hôtelier a été soupçonné d'employer les chasseurs de têtes, non seulement dans le recrutement, mais aussi dans la collecte des informations auprès des candidats sur d'autres entreprises. En 1988, Fortune magazine a publié un article qui dévoile que les directeurs régionaux de chacune des chaînes d'hôtels économiques de cinq de ses concurrents ont été interrogés durant leurs entretiens d'embauche. Cette tactique est bénéfique pour une étude de marché car elle a permis à Marriott d'obtenir des informations sur les salaires, la formation et les attentes de ces directions. En dépit de cette informalité, certains jugent cette méthode comme non éthique. De même, en 1993, un employé a été accusé d'avoir apporté des renseignements confidentiels de son ancien patron, General Motors à sa nouvelle entreprise, Volkswagen. De ce fait, Volkswagen a licencié cet employé et a dû verser 60 millions de dollars à General Motors.

**- Dossier n°2 : Récolter secrètement des documents privés (Affaire Oracle et Affaire Schwan) :** A l'entrée du 3ème millénaire, l'entreprise Oracle a déclaré avoir monté une opération d'espionnage sur trois groupes d'influence « lobbyings » associés à Microsoft. D'après l'article du journal de San Diego Union-tribune, un gardien avait été payé pour transmettre le contenu des corbeilles retirées des bureaux de ces établissements. Ces informations collectées ont été considérées pour

accuser Microsoft dans l'affaire « Antitrust » fédérale en 2001<sup>1</sup>. Durant cette même période, Kraft Foods a poursuivi son principal concurrent dans le secteur de la pizza à l'épicerie, Schwan's Sales Enterprises, pour tromperies et détournement afin obtenir des secrets sur ses projets, de recherches sur les préférences des consommateurs et d'autres relatives à l'industrie des pizzas surgelées. D'après ses accusations, Kraft a allégué qu'un dirigeant d'une firme d'études de marché, engagé pour faire des consultations pour Kraft, avait ensuite quitté la firme pour occuper un emploi chez Schwan's et qu'il avait amené avec lui une importante réserve de secrets commerciaux et des centaines de documents confidentiels sur la gamme de produits de son ancien emploi sur son ordinateur personnel.

**- Dossier n°3 : Engager une opération d'espionnage (Affaire P&G)** En 2001 à l'Etat d'Ohio, le président de Procter and Gamble déclare que des membres de la cellule d'analyse de la concurrence d'appartenant à sa société étaient engagés dans des pratiques d'espionnage au sein du siège de la société concurrente Unilever en Angleterre. Cette opération a rassemblé environ quatre-vingts documents détaillant les projets d'Unilever concernant son activité de soins capillaires aux États-Unis au cours des trois prochaines années, y compris des informations sur ses plans de lancement, ses prix et ses marges (Hagerty, 1990). Nombreux sont les bureaux de recrutement qui réclame avoir été confronté à certain d'espionnage. Par exemple, si une nouvelle recrue intègre des boîtes uniquement pour connaître leurs offres financières ainsi permettre à leurs réels employeurs de citer juste en dessous afin de remporter la commande.

### **3. Conformité de l'intelligence économique aux bases de l'éthique**

Afin de synthétiser l'ensemble des enjeux de la conformité de l'IE aux règles de l'éthique professionnel, nous allons présenter en premier lieux une synthèse des débats théoriques qui illustre le sujet. En seconde partie, nous allons sélectionner un ensemble de scénarios auxquels les praticiens y sont confrontés en vue de distinguer les réponses éthiques à ceux qui ne le sont pas.

#### **3.1. Synthèse des débats théoriques**

Avec le développement de tout type de connaissance et d'intelligence, le risque que des praticiens de l'IE soient tentés par combines contraires à l'éthique est assez élevé. En effet, il serait difficile de définir la frontière qui sépare les comportements qui pourrait être moralement acceptable de ceux qui ne le sont pas. Pour mieux appréhender cette problématique, Certains scientifiques ont tenté d'étudier ce rapprochement entre les normes d'éthique et leurs mises en vigueur comme garde-fou des abus que peuvent provoqués certains praticiens de l'IE dans l'exercice de leur activité. Par le biais d'une synthèse de revue de littérature, nous

---

<sup>1</sup> L'affaire Antitrust est l'affaire où le gouvernement américain accusa Microsoft d'usée de moyen illégal pour maintenir sa position de monopole dans le marché des ordinateurs.

allons présenter les travaux majeurs qui ont traité ce sujet, leurs constats et leurs suggestions.

### **3.1.1. Travaux de Trevino et Weaver :**

A travers un interrogatoire de divers groupes de professionnels d'IE, ces chercheurs ont tenté de dévoiler l'ensemble des problèmes éthiques que ces praticiens risquent de rencontrer lors de l'exercice de leurs fonctions, ainsi la manière dont ils interviennent en vue de les résoudre (Trevino & Weaver, 1997). Les résultats de cette enquête affirment que la majorité des praticiens dévoilent être un sentiment d'abandon et de manque d'encadrement. En effet, ils affirment être laissés à leur intuition pour prendre des décisions éthiques difficiles. Livrés à eux-mêmes tout en s'appuyant sur les expériences de leurs antécédents personnels, chacun de ses professionnels d'IE propose les méthodes qu'il entreprend dans le cadre de son activité (par exemple, fausses déclarations, surveillance secrète et tentatives d'influencer les jugements de ceux qui se voient confier des informations confidentielles).

Le constat retenu des travaux de Trevino et Weaver : Il n'existe aucune ligne directive consensuelle au sein de la profession, d'une part. Et d'une autre part, les directives éthiques disponibles sont trop vagues pour être réellement utiles. D'autant plus, ces chercheurs soulignent l'importance du soutien et l'encadrement des équipent qui œuvrent dans ce domaine pour renforcer leur capacité de résistance aux pressions et aux incitations à dépasser les limites éthiques (Trevino & Weaver, 1997).

### **3.1.2. Travaux de Prescott :**

En continuité avec les propos scientifiques antécédente, Prescott affirme que la majorité des problèmes éthiques sont relatifs aux méthodes utilisées dans le processus de collecte de données. Il suggère de mettre en place un code d'éthique pour les activités de l'IE. Rassemblant l'essence des lignes directrices de bonne conduite au sein de la société, la préparation du code doit tenir compte de quelques règles essentielles, à savoir :

- Le code d'éthique doit définir quatre axes : L'absence de tromperie, le mode d'influence du jugement des individus, les méthodes d'intelligence secrètes ainsi que les techniques d'intelligence interdites.
- L'équipe responsable de l'élaboration du code doit contenir des juristes (soit du personnel du service juridique ou des conseillers juridiques externes), des praticiens de l'IE et des membres de la cellule principale de collecte des informations.
- Le code doit être transcrit de manière simple et concise.
- Outres les employés de la société, toutes personnes ayant un contact, de près ou de loin avec la société, doivent être sensibilisé, ou même formé, sur ce codes d'éthique, y compris ses fournisseurs et ses clients (allant même jusqu'à l'imposition d'un engagement verbale signé). Pour Prescott, l'exposition du



code d'éthique à l'ensemble des intervenants dans la société est vitale. Elle permet responsabiliser le personnel sur l'importance de la protection des secrets de leurs entreprises et limiter les erreurs de fuite d'informations clés par inadvertance (Prescott, 1999).

### **3.1.3. Travaux de Johnson :**

Contrairement aux travaux précédant, Johnson remet en question l'essence même du rapprochement entre l'éthique et l'IE. Bien que l'association entre ces deux notions soit considérée comme un oxymoron<sup>2</sup> au sens de Johnson, cela ne l'empêche pas de revendiquer les bienfaits de la mise en place d'un processus de cadrage déontologique des pratiques de l'IE. Pour Johnson, l'application de l'éthique à cette profession est une approche, non seulement réalisable, mais aussi très enrichissante pour le développement d'une culture saine au sein de l'entreprise (Johnson, 2005). En revanche, cette démarche n'est pas dépourvue de risques. L'adoption du code d'honneur en IE provoque un obstacle aux mécanismes de veille informationnelle. Cela est dû à l'incapacité des agents de l'IE de rassembler ces informations de manière exhaustive.

### **3.1.4. Travaux de Rothwell :**

L'éthique est souvent une question de consentement, de confiance et de développement d'une culture au sein de la société. Rothwell accorde l'attention sur la manière dont l'éthique risque limiter la pratique de l'IE. Au même rythme du développement des moyens de collecte de données, les restrictions morales et légales se fortifient rendant cette activité particulièrement fastidieuse. En raison des problèmes d'éthique en jeu, les analystes du renseignement sur la concurrence peuvent recevoir des informations confidentielles de grande valeur sans savoir exactement quoi en faire en raison des problèmes d'éthique en jeu (Rothwell, 2008). Afin d'apporter une issue à cette confusion, Rothwell suggère un processus de traitement des données concurrentielles qualifiées comme confidentielles (exemple : rapports écrits, fichiers informatiques, autres supports, etc.) :

- Transmettez les informations au service juridique de votre entreprise ;
- Notez dans quelles circonstances vous avez obtenu cette information confidentielle et conservez cette note dans vos dossiers ;
- Ne pas copier ou conserver une copie du matériel.

### **3.1.5. Travaux de Sandeep :**

En partant d'une synthèse globale des propos précédents, les travaux de Sandeep renvoient au débat scientifique sur l'ambiguïté au sujet des frontières qui distingue les pratiques en IE qui sont éthiquement acceptable des autres qu'on

---

<sup>2</sup> Oxymoron, est une figure de style qui vise à rapprocher deux termes que leurs sens devraient éloigner, dans une formule en apparence contradictoire, comme « une obscure clarté »

pourra qualifier d'espionnage d'entreprise. Pour Sandeep, cette contrariété est présente, non seulement à l'échelle stratégique, mais elle s'étend même jusqu'au niveau individuel. En d'autres termes, tout vendeur qui utilise n'importe quelle forme de l'IE, doit veiller à ce que, dans sa quête de d'amélioration de la performance commerciale, il ne doit absolument pas franchir ladite frontière éthique. D'autant plus, les responsables doivent également faire preuve de prudence en ce qui concerne les efforts des vendeurs pour collecter et utiliser les informations car elles risquent de poser des problèmes juridiques et éthiques, ce qui pourrait avoir des répercussions bien au-delà du simple département des ventes (Adam et al ; 2011).

Sandeep élabore un algorithme décisionnel qui peut servir comme repère pour les professionnels de l'IE dans les situations difficiles qui les attendent lorsqu'ils font face à un dilemme éthique. Ce système rassemble quatre règles d'or qui demeurent en parfaite adéquation avec les apports de Johnson et Rothwell, à savoir :

**Règle n°1 :** Il ne faut pas adopter un comportement qui sera qualifié comme embarrassant pour la société concurrente et qui risque d'attirer l'attention du grand public.

**Règle n°2 :** En cas de constat d'un comportement contraire à l'éthique par le concurrent, il ne faut pas directement engager des poursuites judiciaires contre l'organisation incriminée (pour maintenir la confidentialité de l'information saisie)

**Règle n°3 :** Les consultants d'une entreprise doivent être tenus de se conformer aux normes légales et éthiques de l'entreprise. Les consultants sont considérés comme une extension du cabinet, il est impérativement interdit de leur demander de commettre des actions qui violeraient le code de déontologie de l'entreprise.

**Règle n°4 :** En cas d'incertitude ou de confusion concernant la conformité des pratiques de l'IE à l'éthique ou aux normes légales, il faut impérativement joindre le service juridique de l'entreprise.

### **3.2. Comportement conforme à l'éthique : Cas pratique**

La définition de la ligne éthique qui sépare les bonnes des mauvaises pratiques de l'IE est l'une des principaux défis auxquelles les praticiens sont confrontés. En partant des règles déontologiques qu'apporte la précédente revue de littérature, nous allons imaginer différentes situations où les praticiens de l'IE puissent rencontrer durant l'exécution de leur fonction, ensuite nous allons apporter deux types de réponses à chaque situation, où l'une est conforme à l'éthique alors que l'autre ne l'est pas.

#### **Situation 1 : Un cadeau indésirable**

Le directeur de l'entreprise pour laquelle travaille le praticien de l'IE lui envoie une lettre écrite par son concurrent et transmise à son conseil d'administration. La présente lettre discute d'un changement de stratégie que le concurrent compte mettre en œuvre au cours de la prochaine année. Sans connaître les conditions

dans lesquelles votre directeur a reçu cette lettre, le praticien affirme qu'il connaissait déjà la plupart des informations contenues dans cette lettre grâce à sa recherche primaire et secondaire. En revanche, cette lettre confirme qu'il avait raison. Que doit-il faire avec la lettre et les informations qu'elle contient ?

- **Réponses non éthique** : Accepter la lettre en tant que telle et remercier son responsable hiérarchique pour l'acte de soutien qu'il a apporté à la cellule IE en leur fournissant un élément d'information aussi essentiel, qui peut servir de preuve supplémentaire pour les informations qu'il possédait déjà. Donc le praticien en IE décide d'utiliser ces informations pour ses archives afin que les prochaines décisions stratégiques puissent être prises en compte.

- **Réponse éthique** : Comme la lettre était adressée au conseil du concurrent, elle n'était évidemment pas destinée à son entreprise. Cela rend cette lettre confidentielle et la cellule IE ne doit pas l'avoir ou les informations qu'il contient. La meilleure façon de résoudre cette situation est peut-être de discuter de la lettre et de ses préoccupations avec le responsable, le responsable de l'éthique ou le service juridique et de joindre leurs efforts pour élaborer un plan en vue de son élimination. A contrario, la cellule IE peut renvoyer la lettre au directeur de l'entreprise avec une note indiquant qu'elle ne peut pas utiliser ces informations.

### **Situation 2 : Aller sous couverture**

Le directeur de l'entreprise demande au praticien de l'IE d'assister à une réunion tout en faisant semblant qu'il est l'un des clients potentiels (et non un concurrent) au sein de l'entreprise ne lui imprimant des cartes de visite portant le nom d'une autre entreprise.

- **Réponse non-éthique** : Le praticien accepte la requête du directeur. Assiste à la réunion en tant que client. Ainsi, il enregistre l'ensemble des débats. Il les analyse pour en vue de présenter un rapport détaillé à la direction.

- **Réponse éthique** : Ce n'est pas une pratique commerciale acceptable car elle est basée sur un comportement illicite. Il faut informer la direction du fait que sa requête n'est pas conforme à l'éthique professionnelle

### **Situation 3 : Un candidat dévoile des informations confidentielles sur son ex-patron**

Lors d'un entretien d'embauche, le candidat travaille pour un concurrent. Pendant les discussions, il révèle des informations confidentielles. Par méconnaissance ou omission, l'information vient de sortir pendant la conversation. Faut-il utiliser ce que le candidat a révélé ?

- **Réponse non-éthique** : Au cours de l'entretien, lorsque le recruteur intercepte que le candidat a commencé à parler de certaines données de son entreprise sans le savoir, il faut poser des questions plus délicates pour obtenir des informations

plus critiques du candidat. L'entretien est sous écoute et l'ensemble des informations sont retenues par la cellule IE.

- **Réponse éthique** : Les informations confidentielles, peu importe la manière dont elles ont été obtenues, sont toujours confidentielles et ne doivent pas être utilisées (Carter, 1986). Informez plutôt le candidat que vous n'utiliserez pas ces informations et informez le service juridique.

#### **Situation 4 : Séminaire sur les nouveaux produits**

Un concurrent envisage d'organiser un séminaire sur un nouveau produit et l'un des clients de l'entreprise auquel le praticien de l'IE travaille a proposé une copie de la lettre d'invitation. Faut-il accepter l'invitation et assister au séminaire ?

- **Réponse non-éthique** : Tant que l'entreprise n'a pas sollicité la lettre et que seulement son client l'a réellement proposée, il est donc convenable d'accepter l'invitation et d'assister au séminaire. De ce fait, le praticien en IE s'inscrit sous un nom factice et garde une trace de ses travaux.

- **Réponse éthique** : Après avoir discuté la proposition du client avec le responsable juridique, il serait au directeur de l'entreprise d'en décider. Dans le cas où il accepte, il faut s'inscrire avec son identité ainsi que l'identité de son l'entreprise.

#### **Situation 5 : Connaître des informations de son concurrent lors d'un séminaire**

En assistant à un séminaire dont la thématique aborde des solutions qui peuvent être bénéfiques à l'entreprise auquel travaille l'agent IE. En revanche, l'intervention est assurée par un ingénieur qui travaille pour le compte des concurrents. Que faut-il faire ?

- **Réponse non éthique** : L'agent IE doit approcher le conférencier sous une fausse identité. Ensuite, il va lui faire comprendre qu'il représente une société qui peut faire l'objet d'un éventuel client pour enfin obtenir une copie de sa présentation.

- **Réponse éthique** : L'agent IE doit synthétiser la présentation dans un mémoire interne à son entreprise. Comme les informations ont été données publiquement, l'agent IE peut les obtenir légalement puis en faire bon usage.

#### **Situation 6 : Découvrir aléatoirement des informations confidentielles sur le concurrent**

Soit un agent qui découvre, par hasard, des affiches publicitaires de leur concurrent qui se font imprimer à l'atelier d'une imprimerie locale. Les annonces mettent en évidence de nouveaux prix bas, inférieurs à ceux des produits similaires de son entreprise et qui feront l'objet d'une nouvelle campagne publicitaire. Faut-il utiliser les informations recueillies pour inciter l'entreprise à lancer une campagne préventive de réduction des prix ?

- **Réponse non éthique** : L'agent doit immédiatement informer sa direction en persuadant la direction de son entreprise de baisser les prix des produits similaires.
- **Réponse éthique** : Lorsque l'agent a constaté ces preuves publicitaires, il a découvert des informations que son concurrent s'attendrait raisonnablement à garder confidentielles. Bien que ce type de découverte fortuite soit passionnant, il est également contraire à l'éthique et l'utilisation de ces informations pourrait donner lieu à des poursuites judiciaires contre son entreprise.

**Situation 7 : Travailler avec un client qui dispose d'une taupe chez son concurrent**

Soit un consultant externe en IE. Il rencontre un nouveau client qui pourrait lui rapporter beaucoup d'affaires au cours des prochaines années. Ce client souhaite que le consultant lui fasse des recherches primaires sur l'un de ses principaux concurrents. De ce fait, le client laisse entendre qu'il y a une personne sur sa liste de paie travaillant au sein de l'organisation du concurrent qui lui fournit des informations. Tant que cette personne ne peut pas s'adresser directement au client sans faire tomber sa couverture. L'objet donc de la recherche que doit mener le consultant en IE est de confirmer les informations que le client reçoit de sa taupe en rédigeant un rapport officiel. Que doit faire le consultant ?

- **Réponse non éthique** : Le consultant doit accepter la requête. Il doit ainsi faire l'enquête et fournir le rapport pour valider les informations reçues de la taupe.
- **Réponse éthique** : Le consultant doit refuser la requête de ce client. Au mieux, il ne doit jamais s'associer à ses activités.

**Situation 8 : Publication Web involontaire**

Dans le cadre de la veille informationnelle, l'agent est supposé consulter régulièrement les sites Web des principaux concurrents de son entreprise. Lors de l'une de ces vérifications, il trouve un récent communiqué de presse qui annonce l'embauche d'un nouveau directeur général. L'agent imprime et rédige un résumé en vue de l'envoyer à sa direction. Après une dernière vérification du site web du concurrent, il découvre que le communiqué de presse a disparu, probablement car le concurrent l'a partagé initialement par erreur. Est-ce qu'il est acceptable que l'agent utilise cette information à sa guise ?

- **Réponse non éthique** : L'agent de l'IE doit communiquer immédiatement cette information à sa direction, allant jusqu'à la communiquer à la presse par le biais d'un ami des médias.
- **Réponse éthique** : Certains praticiens considéreront qu'il est possible de faire usage de cette information. En raison de l'erreur commise par le concurrent, le comportement de cet agent ne relève d'une violation ni du code légal et ni du code éthique. Toutefois l'agent doit consulter sa direction ainsi que le service juridique avec de publier cette information.

### **Conclusion**

L'intelligence économique est un domaine qui a connu une forte évolution depuis son adoption dans le monde du business. Mais comme partout dans le milieu professionnel, les attentes sociales s'expriment pour garantir une protection de l'essence morale et déontologique de l'IE. Mais l'application de l'éthique à l'IE est en effet problématique étant donné que la ligne de démarcation entre acte intelligent et espionnage demeure assez floue.

L'intérêt scientifique de notre papier est d'apaiser cette nuance en rappelant les infractions majeures en éthique qui ont marqué l'histoire de la presse, ainsi que l'essentiel des apports théorique que nous retenons en revue de littérature, notamment en ce qui concerne le développement d'un code déontologique pour standardiser les comportements de bonne conduite en intelligence économique.

Malgré le nombre de propos apporté pour développer un code d'éthique approprié que l'employeur doit veiller à inculquer à ses employés afin qu'ils sachent exactement quoi faire et quand faire, le débat est loin d'être clos et les tendances théoriques en toujours besoin de réflexion en vue de développer un cadre de référence à d'éventuelle charte éthique.

## Références bibliographiques

- Adam, R., Agnihotri, R., Baker, T. L. (2011), "conceptualizing salesperson competitive intelligence; an individual-level perspective", *journal of personal selling & sales management*, vol. Xxxi, no. 2, spring, 2011, pp. 141–155.
- Carter, R. (1986), "can your company keep a secret ?", *Canadian manager*.
- Clerc, P. (2004), « les dispositifs territoriaux d'intelligence économique : analyse comparée du japon, du royaume uni, du canada et de la france », *regard sur l'ie*, n° 1, février 2004.
- Commissariat general du plan (1994), « intelligence économique et stratégie des entreprises », paris : la documentation française.
- Fehringer, D. (2008), "ethical dilemmas in competitive intelligence", *competitive intelligence*, vol.11, no.2, pp.36-38.
- Gelb, B. D., Saxon, M. J., Zinkhan G. M. and Albers N (1991), "competitive intelligence: insights from executives", *business horizons*.
- Greene R. (1986), "Business intelligence and espionage", *homewood iii, dow-jones irwin eds*.
- Hagerty B. (1990), "unilever scours the globe for better ideas", in *wall street journal*.
- Johnson a, "the ethics of competitive intelligence: the good, the bad & the gray", 2005.
- Martinet B., Marti Y. (1995), « l'intelligence economique, les yeux et les oreilles de l'entreprise », *editions d'organisation*, Paris.
- Prescott, J. E. (1992), « global perspectives on competitive intelligence », *vienna, scip*.
- Prescott, J. E. (1999), "the evolution of competitive intelligence: designing a process for action", *proposal management* , pp.37-52.
- Rothwell k. (2008), "ethics; the limits of intelligence gathering", *competitive intelligence*, vol. 11, no.2, march/april; pp.34-35.
- Sandeep, V., Ravinder S. (2012), "Are ethics important for competitive intelligence professionals ?", *amity competitive intelligence conference*.
- Stedman M. (1991), "industrial espionage: what you don't know can hurt you", in *business & society review*, n° 76, p. 25-39.
- Trevino, L. K., Weaver, G. R. (1997), "ethical issues in competitive intelligence practice: consensus, conflicts, and challenges", *competitive intelligence review*, spring, vol. 8, no.1.