

## Hugues BOUTHINON-DUMAS

Professeur de Droit, HDR,  
ESSEC Business School

# Intelligence économique et stratégies juridiques

**Résumé :** L'intelligence économique et les stratégies juridiques sont deux facteurs nouveaux de compétitivité pour les entreprises. Ces deux approches se distinguent par leur objet et par le profil des praticiens qui les mettent en œuvre. L'intelligence économique est un ensemble de techniques d'acquisition et de gestion de l'information mises en œuvre par des spécialistes du renseignement et de l'influence pour permettre aux entreprises de protéger leur patrimoine immatériel, déjouer les menaces et les risques auxquels elles sont exposées et infléchir l'environnement institutionnel et médiatique en leur faveur. Les stratégies juridiques quant à elles consistent à exploiter les techniques juridiques et procédurales en vue d'en tirer un avantage en termes de performance économique et d'avantage concurrentiel. On observe une convergence de ces deux mondes à mesure qu'il apparaît plus évident que ces deux approches partagent une même conception des stratégies fondées sur l'instrumentalisation de leur matériau (respectivement l'information et les instruments juridiques) et qu'elles ont donc vocation à être combinées pour accroître leur efficacité. L'intelligence juridique apparaît comme un aboutissement possible de cette convergence entre intelligence économique et stratégies juridiques.

**Mots clés :** Intelligence économique ; stratégies juridiques ; renseignement ; intelligence juridique ; guerre économique.

## Economic intelligence and legal strategies

**Abstract:** Business intelligence and legal strategies are two different new factors of competitiveness for companies. Business intelligence refers to information management techniques implemented by intelligence and influence specialists to enable companies to protect their intangible assets, thwart their threats and risks and influence the institutional and media environment in their favour. Legal strategies consist of exploiting legal and procedural techniques in order to gain an advantage in terms of economic performance. There is a convergence of these two universes as it becomes clearer that these two approaches share a common conception of strategies based on the instrumentalisation of information and legal instruments and that these two approaches have to be combined to increase their effectiveness. "Legal intelligence" appears as a possible outcome of this convergence between business intelligence and legal strategies or « Law & Management ».

**Keywords:** Business intelligence ; legal strategies ; law & management ; legal intelligence ; economic warfare.

## Introduction

L'intelligence économique (IE) et les stratégies juridiques<sup>1</sup> sont deux facteurs nouveaux de compétitivité pour les entreprises et des éléments clés des nouvelles stratégies industrielles (Rapport Martre, 1994). Ces deux approches ont suscité l'intérêt de quelques auteurs (Merkatis, 2004 ; Chapuis-Thuault, 2019 ; du Manoir de Juaye, 2007, 2011, 2019 ; Warusfel, 2010 ; de Maison-Rouge, 2012, 2016).

Le succès économique ou parfois la survie d'une entreprise ne dépend plus seulement de la capacité des managers à mettre en œuvre les techniques de gestion traditionnelles à leur disposition (politique commerciale efficace, capacité à attirer et à fidéliser des collaborateurs de talent et des investisseurs, rigueur dans l'organisation et le pilotage de l'entreprise, etc.). De plus en plus, les responsables économiques doivent savoir aussi tirer parti des techniques appréhendant l'information et les instruments juridiques comme des ressources managériales atypiques. Ces approches apparaissent ainsi innovantes, voire révolutionnaires, au regard des pratiques managériales d'autrefois.

Si l'IE et les stratégies juridiques tendent à jouer un rôle crucial, cela tient essentiellement à l'évolution du monde dans lesquelles les entreprises sont appelées à évoluer. Des phénomènes bien connus, comme la mondialisation, la dérégulation, l'avènement d'une économie de la connaissance et la digitalisation ou encore les déstabilisations par des facteurs externes (pandémies, tensions géopolitiques majeures...) sont à l'origine d'un monde des affaires plus exigeant et plus instable que certains décrivent comme un état de « guerre économique » (Laïdi, 2010, 2021 ; Delbecq et Harbulot, 2011). Dans ce contexte, les entreprises doivent faire face à une concurrence accrue et multidimensionnelle et à des risques nouveaux qui sont autant de défis à leur capacité de résilience. Les périls qui les guettent peuvent surgir de toute part (la vengeance d'un salarié d'une chaîne de restaurants ou la négligence d'une secrétaire à la réception d'une convocation devant un tribunal, etc.). Des causes en apparence mineures peuvent ainsi coûter des millions, voire des milliards. La vulnérabilité semble croître à mesure que les entreprises peuvent faire l'objet de cyberattaques ou de pillages de leur patrimoine immatériel (contrefaçon, récupération de leurs données, rançongiciel, etc.) ou de campagnes malveillantes fondées sur des rumeurs. Pour parer ces scandales et ces crises qui peuvent se muer en désastres économiques, il est essentiel de faire preuve d'une vigilance nouvelle qui a des implications à la fois sur le terrain de l'exploitation, de l'information et de la mobilisation des instruments juridiques adéquats.

---

<sup>1</sup> Cet article est inspiré d'une communication prononcée par l'auteur dans le cadre d'une Commission ouverte du barreau de Paris sur l'Intelligence économique, sous la responsabilité de Me Thibault du Manoir de Juaye. Une partie des réflexions développées dans cet article sont inspirées par les travaux menés avec Antoine Masson dans le cadre du programme « Droit, Management et Stratégies » (DMS) de l'ESSEC et du réseau Law & Management (<https://lawandmanagement.com>).

Inversement, on observe que certaines entreprises qui connaissent des succès remarquables ont su exploiter, mieux que leurs rivales, les armes de l'information, de l'influence et du droit. Il est d'ailleurs intéressant de noter que les groupes qui sont connus pour fonder, au moins en partie, leurs stratégies sur une exploitation efficace des instruments juridiques et des procédures sont souvent les mêmes que ceux qui recourent volontiers aux services des experts en IE. C'est par exemple le cas de grands groupes de l'industrie du luxe.

L'importance actuelle de ces facteurs de compétitivité explique que l'IE, comme le droit, retient de plus en plus l'attention des différentes parties prenantes dans la guerre économique. Cette évolution intéresse bien sûr les entreprises. On observe que l'intérêt pour l'IE et pour les stratégies juridiques s'élargit du cercle étroit des groupes multinationaux opérant dans un environnement politique et juridique sensible (comme les compagnies pétrolières) vers des entreprises plus modestes, comme les PME, qui découvrent de plus en plus l'importance de l'exploitation et de la protection de l'information stratégique (Corfmat *et alii*, 2015). Les acteurs économiques a priori plus faibles, comme les ONG, les salariés, les consommateurs, découvrent eux aussi, progressivement, tout l'avantage qu'ils peuvent tirer du droit face à des entreprises économiquement plus puissantes (Israël, 2020). Cette évolution n'a d'ailleurs pas échappé aux pouvoirs publics qui ont développé depuis quelques années un dispositif d'accompagnement et de coordination des actions relevant de l'IE. L'État se soucie également de la compétitivité de son droit, comme en atteste les multiples réactions suscitées par les travaux – au demeurant très critiquables – des tenants de la thèse de la supériorité économique de la Common law (en particulier les rapports *Doing Business* de la Banque mondiale) et les réflexions sur la compétitivité de la place juridique de Paris (Bouthinon-Dumas & Deffains, 2022). Il y a ainsi une proximité naturelle entre l'État d'une part et les stratégies juridiques et l'IE, parce que le droit est en partie donné et mis en œuvre par l'État et parce que le renseignement est lié à la souveraineté. Enfin, le rôle stratégique que jouent aujourd'hui l'information et le droit, intéresse naturellement les professionnels qui apportent leur expertise et leur talent aux entreprises dans ces matières.

Il est intéressant d'examiner les rapports entre ces deux approches et les raisons pour lesquelles tant l'intelligence économique que les stratégies juridiques contribuent aujourd'hui, parfois de façon décisive, au succès des acteurs économiques qui savent les exploiter (Bouthinon-Dumas et Masson, 2011).

En dépit des rapprochements que nous mettrons en évidence, l'intelligence économique et les stratégies juridiques se distinguent clairement par leur objet. L'IE se définit comme la maîtrise des techniques de veille et d'influence, d'acquisition, de traitement et de diffusion de l'information utile et la protection du patrimoine informationnel (Harbulot, 2019) ou, selon Alain Juillet, comme « le mode de gouvernance dont l'objet est la maîtrise de l'information stratégique et qui a pour finalité la compétitivité et la sécurité de l'économie et des entreprises » (Juillet, 2021, p. 35). Quant aux stratégies juridiques, nous avons pu les définir comme l'ensemble des « actions qui visent à atteindre des objectifs déterminés, grâce à la mobilisation de moyens parmi lesquels les instruments juridiques ou judiciaires jouent un rôle majeur voire prépondérant » (Bouthinon-Dumas et Masson, 2011, p. 12).

Puisque les deux approches se distinguent par leur objet (l'information, d'une part, le droit, d'autre part), on ne s'étonnera pas que l'intelligence économique et les stratégies juridiques appartiennent à des univers très différents au départ. L'intelligence économique est historiquement liée, tout particulièrement dans le contexte français, aux métiers de la sécurité et du renseignement (souvent dans l'orbite de l'Etat) qui fournissent encore aujourd'hui la majeure partie des professionnels de l'IE. Des centres d'expertise et de formation dédiés à l'intelligence économique ont vu le jour et se sont développés comme le cycle de formation de l'IHEDN ou « l'Ecole de guerre économique ». Les stratégies juridiques quant à elles sont logiquement le produit de la collaboration des managers ouverts à cette approche et des juristes, c'est-à-dire principalement les juristes d'entreprises et les avocats. Ce sont plutôt les écoles de management, en partenariat avec les facultés et écoles de droit, qui forment les étudiants à cette approche juridico-managériale.

Nous présenterons les rapports entre l'IE et les stratégies juridiques en retenant que les deux approches ne sont *a priori* pas assimilables l'une à l'autre. On pourrait en effet considérer que le droit est une « information » parmi d'autres et à ce titre fait partie intégrante de l'IE. C'est une position qui est volontiers soutenue par certains auteurs dans le domaine de l'IE. À l'inverse, on pourrait soutenir les stratégies juridiques correspondent à l'application au droit des techniques de gestion au nombre desquelles on doit désormais compter l'IE. Ces conceptions nous semblent cependant témoigner d'un syncrétisme excessif qui occulte trop rapidement la spécificité du droit par rapport aux autres types d'informations. Certes, le droit est un objet immatériel comme l'information, mais fondamentalement il correspond à un contenu de pensée normatif. Son utilisation obéit donc à une logique tout à fait spécifique et appelle une expertise originale. Cela n'exclut toutefois pas un phénomène de convergence entre les deux approches.

Au-delà de cette différence ontologique fondamentale, on observe aujourd'hui un mouvement de rapprochement fonctionnel entre l'IE et les stratégies juridiques qui s'expliquent par leur proximité (1) et qui débouche sur une possible complémentarité (2).

## **1. La proximité entre l'intelligence économique et les stratégies juridiques**

Ce qui rapproche fondamentalement les stratégies juridiques et l'IE, c'est le fait qu'il s'agit d'actions organisées qui s'inscrivent dans une perspective stratégique. Cela apparaît évident dans le cas des premières qui se définissent justement comme des stratégies particulières. Cela n'en est pas moins évident dans le cas de l'IE, celle-ci portant sur l'acquisition et la gestion d'informations que l'on qualifie précisément de « stratégique » (Alain Juillet, 2021). Il y a une proximité entre les stratégies juridiques et l'IE du point de vue tant de leur conception des stratégies (1.1.) que de l'objet de ces stratégies (1.2.).

## 1.1. Une proximité conceptuelle

Les stratégies juridiques et l'IE reposent sur une même approche fondamentalement stratégique de l'accompagnement des entreprises (1.1.1.) dénotant une conception radicalement instrumentale du rapport à la règle et à l'information (1.1.2.).

### 1.1.1. Une même conception stratégique de l'action

On peut considérer que les démarches qui consistent à exploiter judicieusement des instruments juridiques ou des informations critiques sont triplement stratégiques. Elles s'inscrivent dans des logiques stratégiques, elles portent sur des objets qui ont intrinsèquement un caractère stratégique et elles s'inscrivent dans une configuration stratégique.

Dans un premier sens, les stratégies juridiques et l'IE relèvent d'une logique stratégique parce qu'elles renvoient à des actions finalisées, impliquant la mobilisation de ressources spécifiques, à savoir le droit et l'information. Il convient de préciser que ces stratégies sont « juridiques » ou « informationnelles » par les moyens qu'elles déploient, et non par les finalités qu'elles servent (Bouthinon-Dumas, 2009). Les acteurs qui recourent aux instruments juridiques ou aux techniques de l'IE poursuivent un objectif extrinsèque. Pour les entreprises, la finalité sera généralement économique au sens large du terme : gagner des parts de marché, accroître ses profits, conforter sa place sur le marché, etc. Observons que la recherche de l'information pour l'information (accumuler frénétiquement des renseignements) ou le recours au droit pour le droit (par exemple, à travers des procès tous azimuts) seraient des démarches insensées. En de pareilles matières, on peut penser que la fin justifie les moyens, mais aussi limite les moyens. Cela renvoie à la question de l'éthique de l'IE et des stratégies juridiques sur laquelle nous reviendrons. À ce stade, il convient de noter que les moyens juridiques ou informationnels que l'on mobilise dans le cadre de ces stratégies sont très souvent combinés à d'autres ressources (financières, réputationnelles, commerciales, organisationnelles, etc.). Les stratégies ne sont donc pas « purement » juridiques ou informationnelles. Pour autant elles méritent d'être ainsi qualifiées lorsque la composante juridique ou informationnelle de la stratégie est essentielle ou prépondérante.

Les actions relevant de l'IE et des stratégies juridiques sont stratégiques dans un deuxième sens, car elles portent sur des objets qui sont eux-mêmes stratégiques dans la mesure où ils sont susceptibles de jouer un rôle décisif. Le droit ou l'information, dans des contextes particuliers, peuvent faire la différence. Ils apparaissent comme des points sensibles d'un système de relations. Il y a comme une disproportion entre le moyen et l'effet que l'un et l'autre sont susceptibles de produire. Cette idée peut aussi être exprimée en disant que le droit et l'information peuvent être des « leviers » stratégiques. Autrement dit, le bon instrument juridique ou la bonne information, bien utilisés, peuvent « démultiplier » la puissance d'une autre ressource traditionnelle de l'entreprise comme un investissement ou une action marketing (Masson, 2015). Les cascades de sociétés holdings (ce qu'on a appelé aussi les « poulies bretonnes » dans le cas du groupe Bolloré) offrent une illustration d'utilisation stratégique des techniques du droit des sociétés (notamment la règle majoritaire combinée à la possibilité pour une personne morale d'être actionnaire d'une autre personne morale, Champaud, 2009). De

même, il est bien connu qu'une petite rumeur savamment diffusée dans l'opinion publique peut produire de puissants effets déstabilisateurs, ou constituer un contre-feu à une attaque dont on fait l'objet.

Nous touchons ici au troisième caractère stratégique de ces démarches. Les stratégies juridiques et l'IE ont vocation à s'appliquer à des contextes qui sont dits « stratégiques » par opposition à des univers dits « paramétriques » (Van Parijs, 1990). Cela signifie que le résultat de l'action des acteurs dépend des actions des autres acteurs avec lesquels ils interagissent. C'est le type de situations qui est analysé par la théorie des jeux. L'IE et les stratégies juridiques jouent un rôle naturellement important lorsque les succès des entreprises ne dépendent pas de leur capacité à gérer au mieux la nature (par les technologies) et les paramètres économiques présentés comme des données ou des variables autonomes (l'inflation, la demande...), mais de la capacité à tirer avantage d'une interaction entre un petit nombre d'acteurs. C'est typiquement le cas de la concurrence oligopolistique, mais aussi d'une négociation ou d'un litige. Ainsi, quand l'offre sur un marché est concentrée, il y a fort à parier que les acteurs vont chercher à s'observer, à sonder leurs intentions mutuelles et à les stabiliser à travers diverses techniques juridiques comme le droit de la propriété intellectuelle. Il en résulte que les stratégies juridiques et informationnelles prendront volontiers deux visages complémentaires : aux stratégies « offensives » des uns répondront les stratégies « défensives » des autres. Le droit comme l'information peuvent servir à attaquer ses rivaux ou à s'en protéger (Masson, Bouthinon-Dumas, de Beaufort et Jenny, 2013).

### *1.1.2. Une même conception instrumentale*

Les stratégies juridiques et l'IE présentent également des ressemblances du point de vue de l'esprit qui préside à la mise en œuvre de telles stratégies, un esprit qui n'est pas dénué d'un certain machiavélisme ou cynisme. En termes moins polémiques, on dira que l'IE et les stratégies juridiques procèdent d'une conception instrumentale du droit et de l'information.

L'IE comme les stratégies juridiques reposent sur un rapport relativement inhabituel à l'information et au droit. Ces approches témoignent en effet d'une forme de rupture avec les conceptions et les pratiques ordinaires à l'égard de l'information et du secret, d'une part, et des normes et des procédures, d'autre part.

Les acteurs qui savent tirer parti du droit et de l'information réussissent dans leurs entreprises parce qu'ils y voient autre chose que de l'information et du droit. Ils y voient des instruments ou des armes qui sont susceptibles de produire des effets réels, c'est-à-dire des conséquences dans l'ordre des phénomènes économiques, sociaux ou politiques (au lieu de ne considérer que leur effet dans l'ordre juridique ou informationnel) (Israël, 2020). Ils considèrent le droit et l'information indépendamment de leur raison d'être première ou de leur valeur communément admise. Leur virtuosité, comme dirait Machiavel, réside dans une forme très particulière d'inventivité qui consiste à se départir des conceptions communes pour prendre l'avantage dans une situation.

C'est tout particulièrement important pour les règles de droit qui sont souvent posées par le législateur dans un but déterminé qui relève de la politique juridique (par exemple la protection de la partie faible). Le « détournement » d'une institution juridique n'est pas systématique dans le cas des stratégies juridiques, mais il demeure une éventualité à considérer au même titre que l'utilisation d'une règle conformément à sa finalité ou l'exploitation opportuniste d'une « lacune juridique » (Masson et Shariff, 2010). Ainsi peut-on observer que les règles protectrices des parties faibles peuvent être exploitées à leur avantage par des acteurs qui ne sont pas objectivement placés dans une situation de faiblesse ou d'infériorité, mais qui font en sorte de pouvoir bénéficier de ce régime juridique protecteur. Par exemple, on peut considérer que les stars du football ont un pouvoir de négociation élevé vis-à-vis des clubs susceptibles de les employer, du fait de la liberté de circulation de ces professionnels et du « mercato » qui en résulte. Mais les joueurs de football confortent leur place éminente sur le « marché » par les protections offertes en France par le droit du travail. Les joueurs et leurs entourages, notamment les avocats-agents de joueurs, optimisent ainsi leurs intérêts en combinant les opportunités d'un marché ouvert avec un régime de protection qui n'est historiquement pas conçu pour protéger ce type de « travailleurs ». Il en va de même pour le rapport à la vérité dans l'utilisation qui est faite de l'information en IE. Le travestissement de la réalité par l'information n'est pas systématique, mais c'est une éventualité qui doit être considérée dans la mesure où la manipulation de l'information figure parmi les techniques classiques de l'IE (Harbulot, 2019). Même si l'on ne pratique pas soi-même la manipulation par la désinformation, on doit agir comme si les autres étaient prêts à le faire, pour parer à toute éventualité et en tirer toutes les conséquences.

A cet égard, il est bien évident que le droit et l'éthique constituent des limites aux stratégies tant juridiques qu'informationnelles.

Le droit comporte en lui-même des sortes d'anticorps visant à empêcher ou du moins à limiter le fait que le droit puisse être en quelque sorte retourné contre lui-même. Des mécanismes juridiques généraux tels l'abus de droit, la fraude ou la requalification permettent ainsi de contrecarrer une instrumentalisation du droit susceptible d'être jugée excessive (Labernède, 2009).

Nous n'ignorons pas non plus que le droit de l'IE et même la déontologie qui a cours dans ce milieu professionnel, voire l'éthique de ses praticiens, tendent à s'opposer à ce que l'information puisse être obtenue n'importe comment et que n'importe quelle information puisse être diffusée. Les manuels d'IE soulignent volontiers qu'il y a une différence entre l'IE qui correspondrait au renseignement licite, voire respectueux des normes, y compris éthique, et d'autre part, « l'espionnage industriel » qui serait la face obscure des pratiques de renseignement. Le service de coordination à l'Intelligence économique rattaché au ministère de l'économie a publié un Guide des bonnes pratiques. Plusieurs auteurs ont synthétisé les contraintes juridiques qui s'appliquent à l'activité d'intelligence économique et à ses praticiens (de Maison-Rouge, 2012 ; du Manoir de Juaye, 2007). Différents principes juridiques, souvent assortis de sanctions pénales limitent légalement le domaine d'action de l'IE : le secret des correspondances et le respect de la vie privée, la protection des secrets légaux ou légitimes

(secret professionnel, secret des affaires...), l'interdiction de porter atteinte à la sécurité des systèmes informatiques, du vol, de l'usurpation d'identité, de la corruption, de la transmission d'informations sensibles à des autorités étrangères, etc. Il ne faut toutefois pas être dupe de la rhétorique légaliste ainsi développée ; il y a certainement un écart entre ce qui s'écrit et ce qui se dit confidentiellement, et plus encore ce qui est pratiqué dans la réalité. De plus, il existe une raison de nature épistémologique à adopter une attitude incrédule. Ce qui est caractéristique en effet des démarches en termes de stratégies juridiques et d'IE, c'est que ces limites normatives, de nature juridico-morale, sont elles-mêmes considérées comme des données de fait et non comme des impératifs. Autrement dit, les réticences, les difficultés ou les obstacles dressés devant certaines pratiques doivent eux-mêmes être considérées comme des faits – des éléments du jeu stratégiques – qu'il faut estimer et ne pas tenir pour absolument acquis ce que les légalistes sont naturellement portés à faire. Ces limites aux stratégies juridiques et à certaines pratiques d'IE sont aussi elles-mêmes des ressources que l'on peut opposer stratégiquement à ceux qui les mettent en œuvre. Nous y reviendrons lorsque nous montrerons que les stratégies juridiques peuvent être des contre-stratégies d'IE. Cette attitude est typique du réalisme que Machiavel a observé (sans l'approuver ni le désapprouver car là n'est pas le sujet de l'analyse politique réaliste qu'il a inaugurée) dans le domaine de la stratégie militaire et politique à la Renaissance.

Nous retenons ainsi, dans le cadre de cette étude, une conception large et substantielle des approches en termes de stratégies juridiques et d'IE et non les définitions politiquement correctes des promoteurs qui veulent légitimer leurs pratiques et qui, ce faisant, prétendent limiter les actions relevant des stratégies juridiques et de l'IE, aux pratiques légales et à l'information licite.

Il est indéniable que les stratégies juridiques comme l'IE sont solidaires d'un rapport ambigu à la confiance entre les acteurs. Si les entreprises cherchent des renseignements sur les acteurs de leur environnement, voire sur leurs propres collaborateurs, si elles protègent leurs savoirs, leurs savoir-faire et toutes les ressources immatérielles sur lesquelles est fondée une grande partie de leur valeur, si, d'autre part, elles tiennent à ce que les accords qu'elles concluent soient formalisés dans des contrats en bonne et due forme que des juridictions dotées de *l'imperium* soient susceptibles de contrôler et de faire appliquer, c'est bien parce qu'elles ne font pas naïvement confiance à leur prochain. Autrement dit, la défiance est présumée. C'est un postulat que l'on retrouve notamment chez Machiavel, chez Hobbes et dans la tradition de l'économie néoclassique qui raisonne à partir d'un modèle d'individu rationnel, égoïste et dénué de tout scrupule ou de prédisposition particulière à la confiance envers autrui (Demeulenaere, 1996). Dans un second temps, les rapports dûment sécurisés par le droit et l'IE, pourront permettre à une sorte de confiance armée de s'épanouir.

## 1.2. Une proximité d'objet

Les stratégies juridiques et l'IE ne sont pas seulement proches au regard de la conception des stratégies qui leur est sous-jacente, mais aussi au regard des objets sur lesquels elles portent.

L'IE et les stratégies juridiques ont vocation à s'appliquer aux mêmes contextes (1.2.1.) et donnent lieu aux mêmes types de stratégies (1.2.2.).

*1.2.1. L'IE et les stratégies juridiques interviennent dans les mêmes contextes*

Si l'on compare les ouvrages consacrés aux stratégies juridiques (par exemple ceux qui ont été publiés dans la collection « Droit Management et Stratégies » sous la direction d'Antoine Masson) et les ouvrages consacrés à l'intelligence économique (par exemple ceux publiés par ou sous la direction de Christian Harbulot), on se rend compte que les domaines d'application des techniques de l'IE et des stratégies juridiques sont très similaires :

- La gestion des risques, dans la mesure où l'information et les techniques juridiques sont à la fois des moyens de cerner les risques, de les prévenir et de les limiter ;
- La gestion de crise, dès lors qu'elle constitue un surgissement de l'extraordinaire dans le fonctionnement régulier des entreprises et les expose ainsi à des risques de mise en cause de leur responsabilité civile, pénale et sociale. La gestion des crises suppose une organisation adéquate de la collecte, du traitement, de l'analyse de l'information pour adopter des réponses adaptées, généralement grâce à une cellule de crise ;
- La négociation qui est à la fois encadrée par le droit (avant-contrat, responsabilité civile précontractuelle, obligations des parties et de leurs conseils...) et donne lieu à une formalisation juridique et qui par ailleurs est déterminée par l'information dont disposent les négociateurs et sur la manière avec les parties et les personnes susceptibles d'influer sur la négociation (Colson et Pekar-Lempereur, 2022) ;
- La protection du patrimoine immatériel de l'entreprise, celle-ci étant un objet privilégié de l'IE et aussi la raison d'être de nombreuses techniques fondées sur les droits de propriété intellectuelle (brevets, marques, droits d'auteur, etc.) ou sur des techniques contractuelles (clauses de confidentialité, clauses pénales, clauses relatives à la propriété intellectuelle sur les données et innovations développés en coproduction, etc.) (du Manoir de Juaye, 2007).
- La déstabilisation d'un adversaire, d'un rival ou d'un concurrent, car les univers concurrentiels sont particulièrement propices au déploiement de techniques de renseignement et de manipulation par la désinformation qui peuvent aussi emprunter le truchement de techniques juridiques et administratives subtiles comme les procédures de clémence en droit de la concurrence (Masson, Bouthinon-Dumas, de Beaufort et Jenny, 2013) ;

- L'influence exercée sur les pouvoirs publics ou sur l'opinion, car celle-ci est au cœur de la pratique de l'IE et elle mobilise souvent des techniques juridiques comme le lobbying auprès des institutions en charge de l'élaboration des textes ou de leur adoption ou l'instrumentalisation des procédures à travers des procès tests, pour provoquer une révision du droit positif ou mettre une thématique émergente dans le débat public pour qu'*in fine* le droit soit clarifié ou modifié en faveur des acteurs qui sont à l'origine de cette démarche (Masson et de Beaufort, 2011 ; Danet, 2011) ;
- La communication, dès lors qu'elle emprunte des canaux originaux (par exemple l'utilisation des procès comme caisses de résonance ou encore les normes et les codes de conduite qui contiennent des messages sur les intérêts privilégiés et sur l'engagement des acteurs qui les portent) ou qu'elle est nourrie d'un travail de renseignement (Bouthinon-Dumas *et alii*, 2015).

### 1.2.2. Les mêmes types de stratégie

On doit également observer que les typologies que l'on utilise pour classer et caractériser les stratégies juridiques ou les pratiques de l'IE sont très largement identiques.

Classiquement, on distingue les stratégies juridiques défensives, qui visent à protéger les entreprises des menaces et des risques auxquelles elles sont exposées, des stratégies offensives, qui visent à faire obtenir aux entreprises des avantages sur le marché, dans la société ou dans l'environnement juridique. De même, l'intelligence économique différencie les démarches de protection (bouclier) et les initiatives visant à modifier l'état des choses en faveur de l'initiateur (épée). Les raffinements de la stratégie militaire trouvent donc à s'appliquer aussi bien dans le cas des stratégies juridiques que des pratiques de l'IE (protection assurée par une frappe préventive, contre-attaque, etc.).

Dans les stratégies juridiques comme dans l'IE, on trouve des stratégies qui se déploient dans la durée et des stratégies qui ont pour objet d'obtenir un avantage de façon très ponctuelle. Dans cette dernière hypothèse, une entreprise réalise un « coup » parce qu'une occasion favorable se présente. Mais, il s'agit bien d'une stratégie dans la mesure où l'action opportuniste est généralement préparée par une politique active et structurée de collecte et d'analyse de l'information ou d'accumulation de ressources juridiques susceptibles d'être mobilisées. À cet égard, le travail de veille constitue un préalable essentiel aussi bien en matière d'IE que de stratégies juridiques. La séquence recommandée est d'ailleurs identique dans les deux approches : collecter, analyser, améliorer et surveiller les données. Certes, dans un cas la veille porte sur des informations générales tandis que dans l'autre cas elle porte sur des données de nature juridique (évolution des lois et règlements, évolution de la jurisprudence et des pratiques contractuelles etc.), mais dans les deux cas, ces matériaux sont ensuite analysés et utilisés au service des stratégies qui peuvent être pérennes ou éphémères.

En matière d'IE comme de stratégies juridiques, il est important de remarquer que l'efficacité des stratégies qu'elles soient défensives ou offensives tient moins à l'accumulation d'informations ou l'acquisition d'instruments juridiques qu'à la capacité à les exploiter. De nombreux spécialistes des stratégies juridiques (Bagley, 2005, 2018 ; Melvin, Orozco et Guerra-Pujol, 2020 ; Collard et Roquilly, 2010), dans le sillage des tenants de « l'approche par les ressources » (Barney, 1991) et des capacités dynamiques (Teece, 1997) ont souligné que le ressort de la supériorité des entreprises qui exploitent astucieusement les ressources offertes par le droit réside surtout dans un savoir-faire permettant d'élaborer rapidement et dans un contexte d'action singulier, des instruments juridiques qui en eux-mêmes ne constituent pas des stratégies juridiques. C'est en combinant différents instruments dans des montages plus ou moins sophistiqués ou en exploitant la liberté de modeler des instruments juridiques sous la forme de contrats ou de réglementations privées notamment que les entreprises peuvent prendre l'avantage sur leurs concurrentes dans un environnement juridique qui est généralement le même pour les différents acteurs du marché. Par contraste avec l'approche privilégiée par en analyse économique du droit (Law & Economics), les tenants de l'approche Law & Management qui ont analysé les stratégies juridiques soulignent que ce n'est pas tant le droit lui-même ou tel ou tel système juridique qui explique la performance économique différentielle des entreprises, mais la manière de l'utiliser (Masson et Bouthinon-Dumas, 2012). La compétence joue donc un rôle central en tant qu'aptitude à valoriser une ressource. Elle peut être individuelle, mais elle est beaucoup plus souvent collective. En effet, la réussite des stratégies juridiques et des stratégies relevant de l'IE dépend en grande partie de la capacité des acteurs impliqués et intéressés à coopérer efficacement. Comme en matière d'IE (Guilhon et Moinet, 2016, p. 142), la performance juridique des entreprises repose donc en dernier ressort sur le développement d'une culture d'entreprise réceptive et proactive en matière de mobilisation de l'information et des ressources juridiques (Collard & Roquilly, 2010).

Les techniques mise en œuvre dans le cadre des stratégies juridiques et de l'intelligence économique ne sont pas seulement proches parce qu'elles renvoient à une même manière de concevoir les stratégies et à des applications aux mêmes contextes ; elles peuvent aussi être combinées et imbriquées.

## **2. La complémentarité entre l'intelligence économique et les stratégies juridiques**

La convergence entre les stratégies juridiques et l'IE s'exprime particulièrement dans les cas où ces deux approches peuvent être mobilisées ensemble. La complémentarité des stratégies juridiques et de l'IE s'exprime à travers des applications combinées (2.1.) qui supposent des conditions particulières pour que ces deux approches puissent être déployées ensemble (2.2.).

## 2.1. Les articulations concrètes

Dans un jeu stratégique, les techniques des stratégies juridiques et de l'IE peuvent être mobilisées par un même acteur déployant ainsi une stratégie sophistiquée (2.1.1.) ou bien par des acteurs qui s'opposent, l'un des acteurs utilisant l'une des deux techniques pour contrer la stratégie de son adversaire qui avait préalablement utiliser l'autre technique (2.1.2.).

### *2.1.1. La mobilisation conjointe de techniques au sein d'une même stratégie*

L'intensité des relations de rivalité entre les acteurs économiques et la multiplication des ressources à la fois informationnelles et juridiques conduisent les entreprises à délaisser les stratégies simples (où un objectif est visé en mobilisant un instrument dans un contexte donné) pour des stratégies complexes qui mobilisent différents instruments. Nous avons déjà noté que de nombreuses stratégies consistaient à faire jouer aux stratégies juridiques ou à l'IE un rôle de levier pour démultiplier l'efficacité d'une ressource managériale. Mais l'hybridation des stratégies peut aussi porter sur les stratégies juridiques et les techniques de l'IE qui peuvent être mobilisées ensemble dans le cadre d'une même opération ou d'une même politique.

Certaines combinaisons sont classiques. Ainsi, les acteurs du recouvrement de créances savent-ils très bien combien il peut être utile de faire appel aux services de détectives privés, qui ont précédé et préfiguré les agences d'intelligence économique, pour mener des investigations visant à savoir où un débiteur récalcitrant et malhonnête a pu dissimuler ses actifs avant qu'ils ne soient saisis. Dans ce cas, le renseignement est combiné à une procédure judiciaire de recouvrement pour permettre à cette dernière d'être la plus fructueuse possible. Dans ce cas, les techniques se succèdent dans le temps : généralement le détective est sollicité lorsque les actes de poursuite et les démarches habituelles de recouvrement (par un huissier de justice notamment) restent infructueux ; de nouvelles procédures juridiques et judiciaires seront généralement engagées en aval du travail de renseignement réalisé par le détective si celui-ci parvient à mettre en évidence que des biens ont été matériellement dissimulés ou bien fictivement aliénés pour faire échec aux poursuites, le créancier pourra alors saisir les biens identifiés ou engager des procédures, telles que l'action paulienne.

Il se peut aussi que le recours à des stratégies juridiques ou judiciaires et l'utilisation de techniques relevant de l'IE soient simultanés. L'affaire Alstom/GE qui a défrayé la chronique dans la dernière décennie (Gendreau et Leraître, 2017 ; Laïdi, 2021) offre une illustration remarquable de la mobilisation combinée des deux types d'approches. Les observateurs et les parties prenantes de cette affaire ont livré des témoignages donnant à penser que la prise de contrôle de la branche énergie d'Alstom par le groupe états-unien General Electric ne correspond pas à une opération de marché ordinaire. Le groupe américain semblerait avoir préparé cette acquisition en affaiblissant le fleuron industriel français à travers une opération de déstabilisation fondée sur l'exploitation de l'effet extraterritorial de la législation américaine sur la corruption qui a débouché sur la mise en cause du groupe français et même à l'incarcération de l'un de ses cadres dirigeants. Parallèlement, des journalistes ont révélé que le groupe américain avait méthodiquement cartographié les réseaux de pouvoir pertinents pour

cette opération, de manière à identifier les personnalités qui devaient être approchées pour en faire des alliés ou au moins obtenir leur assentiment à la prise de contrôle projetée. Cette exemple illustre non seulement la combinaison synchronique de techniques de nature juridique et de méthodes relevant de l'IE, mais aussi l'intrication entre les intérêts des entreprises (GE et Alstom) et ceux des Etats (en l'espèce, les Etats-Unis d'Amérique et la France). En raison de sa couverture médiatique et de son retentissement dans les cercles de décideurs publics et privés, cette affaire a joué un rôle important dans la sensibilisation des acteurs français à l'urgence de se doter d'une législation anti-corruption (qui donnera lieu à la loi Sapin 2) ainsi que d'un dispositif de veille et de coopération entre acteurs privés stratégiques et acteurs publics en charge de défendre la souveraineté nationale.

### *2.1.2. L'utilisation d'une stratégie d'un type pour contrer une stratégie d'un autre type*

Une autre affaire, opposant un groupe états-unien à un groupe français, à savoir l'affaire Perier, illustre la possibilité de contrer une stratégie d'un certain type par une stratégie d'un autre type (Appel, 1999 ; Damaisin d'Arès, 2016, p. 165). La seconde stratégie devient une contre-stratégie.

La société produisant et distribuant de l'eau gazeuse Perier a été déstabilisée par la révélation que des traces de benzène (qui est un produit cancérigène) ont été trouvées dans des bouteilles de Périer sur le territoire américain. Dans un contexte où les consommateurs sont très sensibles à la sécurité des produits alimentaires, cette révélation était de nature à avoir de très forts impacts sur les plans économique, commercial, boursier pour l'entreprise mise en cause. Un important risque juridique pesait sur la société Perier et ses dirigeants. Cet affaiblissement était de nature à lui faire perdre des parts de marché, à dégrader son image de marque et à en faire éventuellement une proie pour un prédateur. Avec le recul, il apparaît que cette information alarmante concernant les traces de benzène dans des bouteilles provenait d'une société américaine concurrente de Périer, à savoir Coca-Cola, qui aurait même été à l'origine de la saisine du laboratoire ayant détecté le problème qui était d'ailleurs plus juridique que sanitaire dans la mesure où les traces de benzène étaient infinitésimales. La réaction de la société Périer est instructive dans la mesure où elle a consisté à opposer une stratégie fondée sur la communication plutôt que de chercher à se défendre sur le terrain juridique. Elle n'a pas contesté l'existence de traces de benzène et elle a décidé de retirer toutes les bouteilles en circulation, en organisant une campagne de communication pour faire savoir qu'elle donnait la priorité à la sécurité. Elle a reconnu que cet incident trouvait son origine dans une erreur humaine, commise à l'occasion du changement d'un filtre. C'est donc l'arme de l'information qui a été mobilisée, et ce avec un certain succès, puisque si l'opération s'est avérée coûteuse pour Perier, celle-ci n'a pas durablement été pénalisée par les révélations du laboratoire américain et a pu retrouver sa position sur le marché des boissons gazeuses. Dans cet exemple, il est crucial d'observer qu'il s'agissait de mettre en balance différents risques (risque commercial et financier, risque juridique) avec différentes réponses possibles (prendre le risque de ne pas retirer les bouteilles, répliquer à la mise en cause sur le terrain juridique et/ou scientifique ou répondre par une campagne de communication). Il s'agit donc bien d'une

stratégie combinant des ressorts relevant de la gestion des risques juridiques et, à ce titre, de la stratégie juridique avec des techniques relevant de l'IE, pour opposer l'une à l'autre, après avoir à arbitrer en faveur d'un type de stratégie plutôt qu'un autre.

## **2.2. Les conditions d'une intégration des compétences en intelligence économique et en stratégies juridiques**

En dépit de la proximité qu'entretiennent l'IE et les stratégies juridiques ainsi que de l'intérêt de combiner des techniques qui relèvent des deux approches, il n'en demeure pas moins que les experts et praticiens des stratégies juridiques et de l'intelligence juridique appartiennent à des mondes très différents. En termes de cultures, de formations, de parcours, de langages, tant le monde feutré des juristes-conseils, que celui théâtral des plaideurs, paraît bien éloigné du monde des agents de renseignement et des experts dans le traitement de la data. Il est important de ne pas sous-estimer la difficulté que pose ce fossé culturel. Pour autant, ce fossé n'est pas infranchissable. Or, l'une des conditions pour que des stratégies juridiques et l'IE puissent être mobilisées ensemble, c'est précisément que les spécialistes des deux approches travaillent en bonne intelligence (2.2.1.), voire que les deux approches convergent suffisamment pour se fondre dans une nouvelle discipline que certains désignent sous le nom d'« intelligence juridique » (2.2.2.).

### *2.2.1. Les conditions d'une collaboration entre professionnels de l'IE et experts des stratégies juridiques*

Historiquement, les mondes de l'intelligence économique et du droit ne se côtoient guère, ni dans les agences privées, ni au sein de l'appareil d'Etat. Le monde de l'intelligence économique reste lié au monde du renseignement qui lui-même est fortement marqué par une culture régaliennne inspirée par les impératifs de la sécurité et de la défense.

En pratique, dans le secteur public, la culture juridique des militaires, gendarmes, policiers et des autres fonctionnaires du ministère de l'intérieur est souvent cantonnée au droit pénal et au droit de l'action administrative. Le droit des affaires, le droit économique ou les techniques procédurales non répressives ne font généralement pas partie de leur formation. Dans le secteur privé, les deux mondes se sont longtemps ignorés. Les détectives privés, les agences d'IE et les sociétés d'information partageaient plutôt une culture de la sécurité, du digital et de la communication de crise. Dans le même temps, les spécialistes des stratégies juridiques se comptaient surtout dans les cabinets d'avocats et dans les directions juridiques. On observe toutefois des rapprochements entre les deux catégories d'experts, tant au sein des agences et cabinets qui accompagnent les entreprises qu'au sein des entreprises elles-mêmes (du Manoir de Juaye, 2011, 2019 ; de Maison-Rouge, 2012).

Au fur et à mesure que la conception de stratégies globales pour les entreprises impose d'articuler des éléments de stratégie juridique avec des éléments relevant de l'IE, les coopérations entre juristes et experts du renseignement se multiplient. De façon encore

embryonnaire, on observe des formes d'hybridation entre les cabinets, parfois catalysées par les banques d'affaires. En effet, un des domaines où l'on a pu observer des coopérations entre les experts des stratégies juridiques et du renseignement économique, est celui des opérations de fusions-acquisitions délicates, notamment les OPA hostiles. Dans ces dossiers, avocats et professionnels du renseignement ont l'habitude de travailler ensemble, aussi bien pour réussir la prise de contrôle que pour y résister. Certains cabinets d'avocats de la place de Paris commencent à recourir de façon habituelle aux services de spécialistes de la collecte de l'information, y compris sur le terrain. En effet, dans certains domaines, comme la lutte contre la contrefaçon, il devient essentiel de disposer d'outils de suivi et de contrôle du respect des droits de propriété intellectuelle des entreprises clientes et des entreprises qui leur sont liées dans la chaîne de valeur (filiales étrangères, sous-traitants de différents rangs, etc.). La nécessité de rendre cette coopération efficace et fluide entre les praticiens de l'IE et du droit conduit à mettre en place des canaux de communication privilégiés et à instituer des sortes d'agents de liaison entre les agences appelées à coopérer. Au demeurant, la présence permanente d'experts du renseignement dans des cabinets d'avocats ou, inversement, de juristes susceptibles de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies juridiques au sein d'agences d'IE est rare, mais cela pourrait changer dans les prochaines années. Les cabinets pluridisciplinaires (Big 4 notamment) constituent à cet égard une exception dans la mesure où ces entreprises multinationales réunissent généralement en leur sein à la fois des experts en matière juridique et fiscal et d'autre part des départements qui accueillent des spécialistes du traitement des flux d'informations, de la gestion des risques, de la fraude, des investigations internes et externes, etc. Le souci d'être capable de fournir aux entreprises le service intégré qu'elles attendent devrait conduire à renforcer au sein des cabinets de conseil cette coopération entre EI et stratégies juridiques.

Au sein des entreprises, le point de contact entre la stratégie juridique et l'intelligence économique se situe dans l'entourage de la direction générale, du moins dans les grands groupes. Il n'est pas rare en effet que les « conseillers spéciaux » ou « chargés des missions délicates » auprès des dirigeants d'entreprise opérant dans des secteurs aussi divers que l'exploitation pétrolière, la production d'électricité ou la distribution de meubles en kit soient eux-mêmes soit d'anciens juristes ou directeurs juridiques soit des personnes sensibilisées à l'intelligence économique ou à certains de ses aspects (influence, lobbying, relations avec les services de l'Etat...). Certaines procédures pénales impliquant des entreprises pour des faits de détournements de fonds, de corruption ou d'espionnage visant des salariés, des syndicalistes ou des ONG ont fait apparaître le rôle joué par les entourages des dirigeants. On peut imaginer que l'intelligence économique, c'est-à-dire la version légale de l'espionnage industriel et de la manipulation dans l'intérêt des entreprises, soit le fait de ces mêmes entourages. Les spécialistes des stratégies juridiques et les promoteurs de l'IE recommandent d'ailleurs dans les mêmes termes que la dimension juridique des stratégies et les problématiques de protection du patrimoine immatériel de l'entreprise et sa politique d'influence soient traitées au niveau des organes de direction, de définition de la stratégie globale de l'entreprise et de pilotage des risques de l'entreprise, c'est-à-dire en pratique au niveau de la direction générale, du COMEX et du conseil d'administration ou de surveillance. Ces organes, et les services qui leur sont directement rattachés (secrétariat général, conseillers spéciaux...), constituent ainsi les cercles

au sein desquels l'expertise en matière de stratégies juridiques et la compétence en matière d'intelligence économique devraient se rencontrer (Corformat *et alii*, 2015 ; Delbecque et Fayol, 2018).

### *2.2.2. La perspective d'une intégration de l'IE et des stratégies juridiques dans « l'intelligence juridique »*

La convergence entre l'IE et les stratégies juridiques peut aller encore plus loin et donner naissance à des équipes qui assureront de façon permanente des fonctions qui les conduisent à mettre en œuvre simultanément des techniques de renseignement et des techniques juridiques. Cette nouvelle pratique est qualifiée par certains auteurs déjà cités « d'intelligence juridique ». Au regard des exigences contemporaines que les entreprises, en particulier les grands groupes multinationaux, doivent s'approprier, cette nouvelle approche est promise à un bel avenir. La démarche caractéristique de « l'intelligence juridique » peut être repérée sur certains sujets particuliers qui sont sans doute précurseurs d'une démarche qui a vocation à s'étendre.

Véronique Chapuis-Thuault (2019) qui appelle de ses vœux le développement de l'intelligence juridique, donne l'exemple de la rédaction des contrats contenant des clauses relatives aux transferts des droits de propriété en cas de restructuration d'entreprises impliquées dans des projets complexes où des technologies, des données et des savoir-faire, sont élaborées et partagées dans des configurations partenariales. Comme la loi ne fournit pas de solution simple à ce problème, il est essentiel de prévoir dans les contrats ce qui adviendra si telle ou telle entité impliquée dans le projet initial venait par exemple à être cédée par sa société mère à une entreprise concurrente. Comme les enjeux financiers et industriels attachés à la propriété intellectuelle sont considérables, il est essentiel de rédiger avec précision les clauses en question et de maîtriser parfaitement le périmètre d'application des contrats. Or, dans une large mesure, les instruments juridiques traditionnels (comme la consultation des extraits K-bis des sociétés concernées) apparaissent insuffisants. Un travail indispensable d'analyse des connexions économiques, politiques et stratégiques des acteurs impliqués dans la négociation doit être réalisé pour identifier les bénéficiaires économiques finaux, les parties indirectement liées, etc. Dans ce cas de figure, les logiques juridiques et d'IE apparaissent totalement indissociables. Il faut donc que du début à la fin de ce travail, les compétences en matière juridique et les compétences en matière de renseignement soient associées au sein des mêmes équipes.

Il ressort de certaines études menées sur l'importance croissante de la compliance, en particulier pour les grandes entreprises opérant dans un environnement multinational (Bouthinon-Dumas et Verdun, 2022) que le domaine de la compliance impose lui aussi une mobilisation intégrée de techniques et de pratiques qui relèvent des stratégies juridiques et de l'IE. Les entreprises soumises à une compliance obligatoire, au titre de la lutte anti-corruption, du devoir de vigilance des sociétés mères, du RGPD, ou de la réglementation financière pour les entreprises du secteur financier, sont obligées de réaliser une cartographie des risques, d'auditer les circuits sensibles des entreprises, d'organiser les remontées d'informations sur les incidents et les alertes, d'évaluer les tiers avec lesquelles elles sont en relation d'affaires (Pereira, 2021), etc. La logique de la compliance qui prescrit de mettre en place des dispositifs garantissant l'effectivité

du respect des différentes normes applicables oblige les entreprises à prolonger les dispositifs habituels de veille réglementaire et jurisprudentielle et d'accompagnement juridique de l'implémentation des nouvelles normes et procédures par des systèmes de contrôle et de suivi des opérations dans les entreprises et avec leur environnement. À la fois au stade de la conception du dispositif que du contrôle des opérations, les services en charge de la compliance doivent coopérer étroitement avec les autres départements de l'entreprise pour intégrer et traiter adéquatement les flux d'informations : directions de la sécurité, des systèmes d'information, de la communication, des ressources humaines, des opérations, des ventes, des achats, direction financière... Les entreprises, et pas seulement celles du secteur financier, doivent aujourd'hui mettre en place des dispositifs d'analyse systématique des transactions qu'elles réalisent pour vérifier que celles-ci ne les exposent pas à des risques de conformité, des risques économiques et des risques réputationnels. Étant donné que la mise en place authentique d'un dispositif de compliance nécessite aussi bien de connaître les normes et d'appliquer les procédures idoines que d'être bien renseigné et de connaître les processus concrets de l'entreprise, la compliance débouche nécessairement sur une approche intégrant l'IE et les stratégies juridiques.

## **Conclusion**

Le monde économique actuel apparaît paradoxal : il peut à la fois être décrit comme étant en état de « guerre économique » et comme renvoyant à une communauté d'acteurs sommés de répondre aux défis contemporains de la transition. Mais ces deux tendances ont en commun de renforcer le rôle de l'information, des données, des normes et des dispositifs permettant le fonctionnement de filières économiques et de systèmes de relations complexes. Dans ce contexte, l'intelligence – dans tous les sens du terme – devient un ressort essentiel de la capacité des entreprises à trouver leur place dans le système économique, à se développer, à résister aux menaces de toutes natures qui les assaillent et à répondre aux missions élargies qui leur sont assignées : être non seulement des unités de production de biens et des services performantes, mais aussi des organisations citoyennes et des acteurs d'un changement bénéfique pour la société et l'environnement écologique.

L'intelligence économique et les stratégies juridiques sont logiquement sollicitées pour être, l'une et l'autre, mises au service des entreprises. La mobilisation des techniques du renseignement et de l'influence et des techniques juridiques et judiciaires va plus loin. Comme elles sont solidaires d'une même conception des stratégies, d'une commune philosophie réaliste de l'action et qu'elles gagnent à être combinées, l'intelligence économique et les stratégies juridiques sont prises dans un phénomène de convergence. Cette convergence représente un défi à la fois pour les entreprises et les professionnels qui les accompagnent et pour le monde académique qui doit assurer la formation de ces nouveaux spécialistes pluridisciplinaires.

## Bibliographie

- APPEL V. (1999), « Perrier : la mise en système médiatique d'une crise », *Communication et organisation*, n° 16 (en ligne le 27 mars 2012, URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2258>)
- BAGLEY C. (2005), *Winning Legally: How Managers Can Use the Law to Create Value, Marshal Resources, and Manage Risk*, Harvard Business Review Press, Cambridge.
- BAGLEY C. (2018), *Managers and the Legal Environment. Strategies for Business*, Cengage Learning, Boston.
- BARNEY J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17 n°1, p. 99-120.
- BIDAUD H, CAILLOUX J.-P. & BIGNON P. (1995), *La fonction juridique et l'entreprise*, ESKA, Paris.
- BIRD R. C. (2008), « Pathways of Legal Strategy », *Stanford Journal of Law, Business, and Finance*, Vol. 14, n°1, p. 1-41.
- BONDU J. (2020), *Maîtrisez Internet... avant qu'internet ne vous maîtrise !*, Inter-ligere éditions, Paris.
- BOURNOIS F. & ROMANI P.-J. (2000), *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Economica, Paris.
- BOUTHINON-DUMAS H. (2009), « Les stratégies juridiques : essai sur les articulations entre droit, économie et management », in A. Masson, *Les stratégies juridiques des entreprises*, Larcier, Bruxelles, p. 11-29
- BOUTHINON-DUMAS H. (2011), « La place des juristes auprès des instances dirigeantes des sociétés », in C. Roquilly, *La contribution des juristes et du droit à la performance de l'entreprise. Management juridique et culture juridique d'entreprise*, Joly éditions, Paris, p. 127-172
- BOUTHINON-DUMAS H. & DEFFAINS B. (2022), « La place juridique de Paris » *Revue Dalloz*, p. 29-42.
- BOUTHINON-DUMAS H. & MASSON A. (2011), « L'approche "Droit et Management" », *Revue trimestrielle de droit commercial*, janvier/mars, p. 127-172
- BOUTHINON-DUMAS H. & MASSON A. (2012), *Stratégies juridiques et des acteurs économiques*, Larcier, Bruxelles.
- BOUTHINON-DUMAS H. & VERDUN F. (2022), « La promesse de l'effectivité de la norme anti-corruption grâce à la compliance est-elle tenue ? », à paraître à la *Revue trimestrielle de droit commercial*.
- BOUTHINON-DUMAS H., PIGNARD-CHEYNEL N., KARILA-VAILLANT C. & MASSON A. (2015), *Communication juridique et judiciaire*, Larcier, Bruxelles.

- BULINGUE F. (2012), *De l'espionnage au renseignement. La France à l'âge de l'information*, Vuibert, Paris.
- CARAYON B. (2003), *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, La documentation française, Paris.
- CHAPUIS-THUAULT V. (2019), « L'intelligence juridique ou le droit comme élément stratégique clé », in C. Harbulot (dir.) *Manuel d'intelligence économique*, PUF, p. 299-311.
- COLLARD C. & ROQUILLY C. (2010), *La performance juridique. Pour une vision stratégique du droit dans l'entreprise*, LGDJ, Paris.
- COLSON A. & PEKAR LEMPEREUR A. (2022), *Méthode de négociation*, Dunod, Paris.
- COMBALBERT L. (2008), *Entreprises : halte aux prédateurs !*, Dunod, Paris.
- CORFMAT D., CHAMBAULT M & NURDIN G. (2015), *Gouvernance et intelligence économique en PME*, L'Harmattan, Paris.
- DAMAISIN d'ARES J.-C. (2016), *Intelligence économique et renseignement. Pour en finir avec les amalgames*, Editions JPO, Saint-Mandé.
- DANET D. (2011), « Procès test et procès phare », in *Lobbying et procès orchestrés*, Larcier, Bruxelles, p. 111-124.
- DE BEAUFORT V. & MASSON A. (2011), *Lobbying et procès orchestrés*, Larcier, Bruxelles.
- DE MAISON ROUGE O. (2012), *Le droit de l'intelligence économique. Patrimoine informationnel et secret d'affaires*, Lamy, Paris.
- DE MAISON ROUGE O. (2016), *Le droit du renseignement. Renseignement d'Etat, renseignement économique*, LexisNexis, Paris.
- DELBECQUE E. & FAYOL J.-R. (2018), *Intelligence économique*, Vuibert, Paris.
- DELBECQUE E. & HARBULOT C. (2011), *La guerre économique*, PUF, Paris.
- DEMEULENAERE P. (1996), *Homo oeconomicus*, PUF, Paris.
- DU MANOIR DE JUAYE T. (2007), *Droit de l'intelligence économique*, Litec, Paris.
- DU MANOIR DE JUAYE T. (2011), *Les robes noires dans la guerre économique*, Nouveau monde, Paris.
- DU MANOIR DE JUAYE T. (2019), *Le secret des affaires*, LexisNexis, Paris.
- DUBEY P. & KRIPALANI E. (2013), *The generalist counsel. How leading general counsel are shaping tomorrow's companies*, Oxford University Press, Oxford.
- DUMAS R. (2011), *Intelligence économique de l'entreprise*, Francis Lefebvre, Paris.
- ESAMBERT B. (1991), *La guerre économique mondiale*, Olivier Orban, Paris.
- FONVIELLE D. (2021), *L'intelligence économique*, Institut Diderot, Paris.

- FRANCOIS L. (2004), *Business sous influence*, Editions d'Organisation, Paris.
- GENDREAU D. & LERAITRE A. (2017), *Guerre fantôme. La vente d'Alstom à General Electric*, Along production-LCP-Assemblée nationale.
- GUILHON A. & MOINET N. (2016), *Intelligence économique : s'informer, se protéger, influencer*, Person France, Montreuil.
- JUILLET A. (2021), « Tous concernés ! », *Revue Constructif*, n°58, p. 32-36.
- HARBULOT C. (2019), *Manuel d'intelligence économique*, PUF, Paris.
- HUISSOUD J.-M. & MUNIER F. (2009), *La guerre économique*. Rapport Anteios 2010, PUF, Paris.
- ISRAEL L. (2020), *L'arme du droit*, Presses de sciences-Po, Paris.
- LABERNEDE R. (2009), « Les limites aux stratégies juridiques : l'exemple de l'abus de droit », in A. Masson, *Les stratégies juridiques des entreprises*, p. 473-492.
- LAIDI A. (2010), *Les Etats en guerre économique*, Le Seuil, Paris.
- LAIDI A. (2021), *Le droit : nouvelle arme de guerre économique*, Actes sud, Paris.
- LARIVET S. (2009), *Intelligence économique. Enquête dans 100 PME*, L'Harmattan, Paris.
- MALLOWAN M. (2015), *Intelligence de l'information. Entre état d'esprit et stratégie d'organisation*, L'Harmattan, Paris.
- MARTRE H. (1994), *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Commissariat général du Plan, Paris.
- MASSON A & M. SHARIFF M. (2010), « Les stratégies juridiques d'entreprises », *Revue Lamy Droit des affaires*, octobre, p. 56-64.
- MASSON A. (2015), « La communication juridique comme levier de la performance juridique des entreprise », in *Communication juridique et judiciaire*, p. 323-335.
- MASSON A., BOUTHINON-DUMAS H., DE BEAUFORT V. & JENNY F. (2013), *Stratégies d'instrumentalisation juridique et concurrence*, Larcier, Bruxelles.
- MASSON H. (2012), *L'intelligence économique, une histoire française. Genèse, acteurs, politiques*, Vuibert, Paris.
- MELVIN S., & GUERRA-PUJOL E. (2020), *The Legal Environment of Business : A Managerial Approach, Theory and Practice*, McGraw Hill, New York.
- MELVIN S., OROZCO D. & GUERRA-PUJOL E. (2020), *Business Law and Strategy*, McGraw Hill, New York.
- MERKATIS (2004), *L'intelligence juridique. Un nouvel outil stratégique*, Economica, Paris.
- PEREIRA B. (2021), « Corégulation, entreprises et agence française anticorruption. A quoi sert l'Agence Française Anticorruption ? », *Gérer et Comprendre*, n° 144-juin, p. 29-37

PIERUCCI F. & ARON M. (2019), *Le piège américain*, JC Lattès, Paris.

REVEL Cl. (2012), *La France, un pays sous influence ?*, Vuibert, Paris.

ROQUILLY C. (2011), *La contribution des juristes et du droit à la performance de l'entreprise. Management juridique et culture juridique d'entreprise*, Joly éditions, Paris.

TEECE D., PISANO G. & SHUEN A. (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, [Vol. 18, n°7](#), p. 509-533.

VAN PARIJS P. (1990), *Le modèle économique et ses rivaux*, Droz, Genève.

VERDUN F. (2013), *Le management stratégique des risques juridiques*, LexisNexis, Paris.

WARUSFEL B. (1995), « L'intelligence économique et le droit », *Cahiers de la fonction publique et de l'administration*, n°11, p.1-3.

WARUSFELD B. (2010), « L'intelligence juridique, une nouvelle approche pour les praticiens du droit », *Le monde du droit*, 15 avril 2010, n° 43, p.1-5.