

Alain Juillet¹

LES DÉFIS DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Selon la définition dorénavant admise, l'intelligence économique c'est la maîtrise et la protection de l'information stratégique utile pour tous les décideurs. Avant d'aller plus loin dans les commentaires sur ce concept, il me paraît nécessaire de préciser l'évolution récente de l'une de ses composantes essentielles et de la prendre en compte car elle va impacter l'ensemble du dispositif.

L'évolution du renseignement

Quatre éléments sont en train de modifier fondamentalement le monde et les techniques du renseignement.

Le premier point concerne l'évolution des objectifs du renseignement et sa définition actuelle. Initialement, le renseignement était fondamentalement d'ordre géopolitique et militaire auquel s'ajoutait parallèlement le renseignement policier. Depuis les années 1970-80, la finalité évolue et on est entré dans un système à quatre activités diversifiées : le renseignement policier qui se focalise de plus en plus sur la lutte anti-terroriste ; le renseignement militaire qui, outre le renseignement classique opérationnel, se caractérise par la recherche et la surveillance de la prolifération et des technologies duales ; le renseignement géopolitique et diplomatique traditionnel ; enfin le renseignement économique, volet émergent qui prend une importance croissante. Les Anglo-Saxons en général, les Anglais en particulier, mais aussi les Japonais et les Russes l'ont développé au point que, selon certains experts, celui-ci représente aujourd'hui plus de 40 % de leur activité au détriment des autres secteurs.

Le deuxième point est lié au développement des technologies de l'information qui ont provoqué un bouleversement de l'approche du cycle du renseignement. Aujourd'hui il y a tant d'informations disponibles dans le monde et leur diffusion est tellement rapide qu'il serait absurde de consacrer les moyens humains à cette première phase de recherche. Il est

¹ Alain Juillet est Haut Responsable chargé de l'intelligence économique au Secrétariat Général de la Défense Nationale (SGDN).

plus efficace de commencer par utiliser les moyens de veille et de surveillance pour ratisser large au travers des sources ouvertes. C'est seulement après les avoir toutes utilisées puis en avoir fait la synthèse, avec des moyens techniques ayant la capacité de la réaliser automatiquement en quelques minutes, que l'on doit mettre en œuvre la recherche humaine pour compléter et affiner l'acquis. Ainsi la recherche humaine n'a plus pour mission d'aller à la pêche aux informations mais d'exploiter et d'approfondir si nécessaire ce qu'on a trouvé dans le filet. Tout indique que les Anglais et les Russes ont très largement assimilé cette évolution du rôle et du positionnement des différents types de recherche et que cet objectif préside au recentrage actuel de la CIA. Son directeur, Porter J. Goss, vise à sous-traiter la recherche sur sources ouvertes pour se consacrer à la partie jugée la plus noble et difficile, mais aussi la plus invisible du métier : la recherche humaine. Notons que la France s'interroge encore compte tenu des bouleversements et des remises en cause que cela impose.

Le troisième point est celui de la spécialisation car les quatre volets du renseignement représentent des métiers différents ; le spécialiste financier du blanchiment ou du transfert des capitaux a peu de points communs avec le policier qui enquête, avec le géopoliticien qui travaille sur les mouvements d'opposition ou de guérilla, ou avec le spécialiste de langues exotiques. Il est devenu impossible de concevoir un agent de renseignement polyvalent, alors que c'était encore la norme il y a une trentaine d'années. Il faut désormais disposer de spécialistes dans chaque branche, auxquels on donnera une formation d'agents de renseignement dans leur spécialité.

Le quatrième et dernier point est la conséquence logique des trois autres. A partir du moment où il y a plusieurs pôles de spécialités, la nécessité d'une coordination s'impose. C'est pourquoi les Anglais ont créé un « *Joint Intelligence Committee* » et que les Américains tentent d'en faire autant tout en rencontrant d'énormes problèmes dû au traditionnel réflexe d'autarcie de tous ceux qui, ne voulant pas perdre un pouce de leur indépendance, le camoufle sous de discutables raisons de sécurité.

Ces quatre éléments fondamentaux sont la grille de lecture permettant de décoder tout ce qui se passe dans les grands pays. Ils montrent aussi les changements considérables à réaliser pour faire évoluer un système ayant privilégié le géopolitique puis l'anti terrorisme en oubliant le reste. C'est ce type de constat qui a poussé en son temps les militaires à créer la DRM (Direction du Renseignement Militaire), et l'Intérieur à envisager de se doter d'un service de renseignement policier issu de la DST et des RG. C'est lui qui fait émerger l'idée d'un service économique dont l'embryon se trouve probablement dans certains aspects de la structure de la mission d'intelligence économique voulue par le Premier ministre.

La mission de l'intelligence économique

Cette structure a pour mission principale d'identifier les capacités de l'Etat pour les coordonner et agir dans le domaine de l'intelligence économique au profit des décideurs quels qu'ils soient – entreprises privées

ou publiques. Il faut leur donner l'information indispensable pour qu'ils soient compétitifs et puissent se battre à « armes égales » avec leurs concurrents dans la compétition mondiale sachant que chaque puissance essaie de modifier les équilibres en faveur de ses propres intérêts.

Pour pouvoir, au niveau français, assurer cette maîtrise de l'information stratégique utile et aider les responsables à prendre de « bonnes décisions », il faut commencer par développer des outils modernes et sécurisés de recueil et d'analyse de situation. Le programme d'investissement européen dans ce domaine va jouer un rôle précieux pour contrebalancer la domination excessive des outils anglo-saxons qui présentent parfois des failles utilisables par des concurrents mal intentionnés. Dans la compétition mondiale actuelle, l'enjeu majeur se situe dans la maîtrise des nouvelles technologies. Une dépendance trop affirmée envers certains opérateurs internationaux est la garantie de la perte progressive de contrôle de la situation. Il faut donc détecter ce qui se fait ailleurs et investir en recherche pour développer l'innovation. Par ailleurs si des sociétés étrangères sont en mesure de racheter nos entreprises les plus performantes ou d'en prendre le contrôle un certain nombre de technologies nous échapperont définitivement. Sur ces sujets les règles mises en place par la première puissance mondiale, en dépit de son libéralisme affiché, pour protéger une industrie déjà dominante sont révélatrices d'une réalité qu'il faut regarder en face.

Cela implique ensuite d'orienter et de coordonner le travail de chaque administration ce qui est loin d'être simple vu la propension naturelle de la plupart d'entre elles à s'appuyer sur leur efficacité pour se comporter comme un tuyau d'orgue indépendant. Introduire la notion de transversalité, et donc d'interministérialité, dans un Etat traditionnellement et résolument vertical au niveau de ses structures, est pourtant indispensable vu le nombre de ministères contribuant à l'économie. Il faut enfin être en mesure d'aider les entreprises à se défendre face à des attaques étrangères, ou pour les accompagner lorsqu'elles négocient des contrats à l'étranger. L'évocation de ces problématiques permet de comprendre pourquoi tous les grands pays, y compris la Chine et l'Inde, se sont lancés dans l'aventure de l'intelligence économique.

La connaissance de l'environnement concurrentiel des secteurs stratégiques au niveau mondial, l'acquisition de la capacité d'anticipation requise pour avoir une chance de gagner, la détection et la mise en œuvre de parades aux distorsions de concurrence par les lois, les normes et les standards locaux ou internationaux, sont des énormes chantiers sur lesquels il y a pléthore d'acteurs et d'interlocuteurs, notamment publics. Le champ à couvrir oblige à travailler conjointement avec tous les ministères concernés par l'économie – au sens stratégique du terme – au premier rang desquels les ministères régaliens responsables du renseignement traditionnel que sont la Défense, l'Intérieur et les Affaires étrangères, mais aussi l'Industrie, les Finances, la Santé et les Transports, sans oublier les Services de renseignement eux-mêmes.

Pour pouvoir assurer dans les meilleures conditions cette coordination nécessaire, la mission d'intelligence économique a été rattachée au Secrétariat Général de la Défense Nationale, organisme dépendant du Premier ministre. La structure elle-même, armée par des personnels motivés et compétents capables d'agir en fonction des situations, est souple et adaptable. Elle s'appuie sur un groupe permanent qui se réunit bimensuellement et comporte des représentants – au niveau des sous-directeurs ou des chefs de service - de chacun des ministères concernés. Chaque fois qu'un problème intéressant est détecté, son étude est confiée à un groupe de travail ad hoc élargi à des experts extérieurs. Il est chargé de fournir des conclusions et de proposer des actions aux intéressés : amendement d'un texte de loi, recommandations de sécurité, création de fichiers, répertoire d'entreprises...

Au-delà de ces structures formelles et des problèmes de moyens – techniques, financiers et humains – qui se posent nécessairement, toute l'équipe a conscience de vivre une aventure unique dans laquelle chacun joue le rôle de défricheur dans un domaine nouveau et participe à la construction de l'avenir. Cette impression est confortée par le fait que tous les interlocuteurs, tant au niveau politique qu'administratif, sont convaincus qu'on peut améliorer notre efficacité, en travaillant sur l'organisation et ayant le courage d'analyser sans détours les échecs comme les réussites pour en tirer des enseignements

Les différents acteurs de l'IE

Au grand dam des chantres du libéralisme absolu, opposés à toute politique industrielle et partisans du repli de l'Etat sur son domaine régalién, il faut reconnaître que sans lui l'aventure de l'intelligence économique n'aurait pas vu le jour dans notre pays. Alors que les Etats-Unis avaient déjà mis en place leur programme en 1996, c'est l'Etat par un rapport de la Documentation française écrit par une équipe présidée par Henri Martre, puis en 2003 en faisant réaliser un second rapport par le député Bernard Carayon, qui a été le fer de lance pour la mise en place de ce nouveau concept. En dépit des efforts de quelques pionniers comme Rémy Pautrat et Bernard Esambert et face à beaucoup de résistance au niveau des entreprises nous avons pris un tel retard par rapport aux principaux pays étrangers qu'il convenait de réagir vigoureusement.

Cette action s'est d'abord exercée sur le plan territorial par le biais de quelques préfets de régions qui ont exploré plusieurs voies de sensibilisation des petites et moyennes entreprises au moyen des services de l'Etat, d'associations régionales et des organisations consulaires. Les résultats obtenus ont amené le ministère de l'Intérieur à étendre le périmètre d'action à l'ensemble des régions puis à jeter les bases de ce qui est devenu les pôles de compétitivité.

L'intelligence économique manquerait d'efficacité si elle ne bénéficiait pas d'un certain nombre de relais dans la société civile. Les Chambres de commerce ont ici un rôle majeur de fédérateur et d'intermédiaire au même

titre que les syndicats patronaux ou professionnels comme le MEDEF ou le CIGREF et les fédérations comme celles du bâtiment ou de la plasturgie. Tous sont maintenant convaincus de la nécessité d'adapter l'intelligence économique aux 2 300 000 petites et moyennes entreprises en faisant parvenir au niveau de chacune d'entre elles les éléments sélectionnés indispensables à leur compétitivité. Tous se rendent compte de l'utilité de l'intelligence économique comme méthode et comme approche pour améliorer la compétitivité de toutes nos entreprises.

A côté de toutes ses organisations et services qui diffusent l'intelligence économique il ne faut pas oublier les cabinets spécialisés et les prestataires de services en audit, analyse, et stratégie qui sont essentiels pour les petites et moyennes entreprises ne pouvant s'offrir leurs propres experts. L'efficacité de leur action implique qu'ils possèdent une véritable qualification dans cette spécialité et pour les plus importants d'entre eux, qui sont souvent d'origine étrangère, qu'ils respectent strictement les règles déontologiques de secret pour les données qu'ils sont amenés à collecter dans le cadre de leurs missions.

Aujourd'hui toutes les entreprises du CAC 40 ont constitué un service d'intelligence économique. C'est généralement à la suite d'échecs dans des négociations qu'elles ont pris conscience des nouvelles règles issues de la mondialisation et de l'impossibilité de se soustraire aux lois d'une concurrence exacerbée dans laquelle les pays émergents veulent avoir les mêmes droits que les pays développés et pouvoir capitaliser sur leurs points forts dont celui du coût de la main d'œuvre. Dans ce cadre certaines industries sont plus sensibles que d'autres: l'automobile, les énergies, l'aéronautique, l'armement ou la pharmacologie sont particulièrement exposées. Ayant l'obligation de connaître ce qui se fait ailleurs et de se protéger d'une manière ou d'une autre, elles sont obligées de faire appel aux techniques de l'intelligence économique.

Tous ces efforts d'ouverture et d'adaptation passe d'abord par la formation des personnels concernés. A partir de la définition de l'intelligence économique et d'un référentiel qui a permis d'en tracer le cadre et les grands chapitres nous entrons dans une phase de mise en place. Elle couvre la formation continue par les organismes en charge de ce type d'enseignement et la formation initiale dans les grandes écoles et les universités. Ceci va prendre du temps puisque après le programme il convient de former les formateurs et de veiller à ce que les étudiants puissent trouver des emplois correspondant à la sortie de leurs écoles.

La mise en place de règles du jeu

Si on prend l'exemple de la Chine qui a pour ambition déclarée de rattraper les plus grandes nations industrielles dans les vingt prochaines années, on voit bien ce pari est impossible à atteindre par un processus de développement exclusivement interne dans un délai aussi court. Il lui faudra nécessairement « court-circuiter » le temps en utilisant toutes ses

capacités pour acquérir ailleurs, sous une forme ou sous une autre, la majeure partie des technologies requises au respect de son programme

Face à la pression exercée par tous ceux qui veulent augmenter leur part du marché mondial la seule vraie réponse consiste à mettre en place des règles du jeu claires et applicables dans tous les pays. C'est rarement le cas aujourd'hui car beaucoup ont tendance à se privilégier ou à les contourner. Face à la difficulté de faire respecter les accords internationaux, il faut arriver à convaincre que le non respect des normes et le piratage des brevets est ruineux pour les entreprises comme pour les économies. La reconnaissance et la surveillance des normes sont donc au cœur de l'action d'intelligence économique.

En théorie chacun des pays s'efforce de mettre en place des règles de comportement, puis de les ajuster avec ses partenaires, afin que ses entreprises bénéficient des mêmes droits que l'ensemble des acteurs économiques des autres pays. Mais la vraie réciprocité n'est pas encore accessible : les lois européennes sont distinctes des lois américaines, japonaises ou chinoises et les traitements réservés aux entreprises sensiblement différents. C'est particulièrement vrai pour les investissements étrangers pour lesquels l'Europe pratique la politique la plus libérale. Chaque pays appliquant ses propres règles, il importe de trouver entre eux et les entreprises européennes un certain équilibre et surtout le respect de l'autre. Il ne s'agit pas de céder à la tentation protectionniste en mettant des barrières pour se protéger des agressions extérieures mais d'utiliser les ressources de l'intelligence économique pour mieux connaître les lois et usages du pays d'origine de l'entreprise pour définir la règle du jeu avant même que la partie soit engagée.

Face à la concurrence mondiale un des grands défis des années à venir pour nos industries sera de parvenir à travailler ensemble au niveau européen. Les technologies sont en effet trop coûteuses, et les champs d'investigation trop vastes, pour prétendre pouvoir tout maintenir et développer au niveau d'un pays. Dans ce nouveau cadre, en dehors des domaines purement régaliens, l'intelligence économique va devoir apprendre à travailler au niveau européen. A l'instar de l'industrie d'armement, on peut espérer qu'une « agence européenne d'intelligence économique » verra le jour d'ici à une dizaine d'années.

Le bilan de la période

Après deux années d'activité, le bilan de mise en place de l'intelligence économique est plutôt positif ; les résultats obtenus sont nettement supérieurs aux espoirs qu'on pouvait avoir à l'époque, bien qu'ils soient inférieurs à ce que l'on voudrait atteindre. Il est vrai que face à des objectifs ambitieux certaines spécificités françaises ne facilitent pas les choses. Chacun sait que l'intelligence économique repose sur le partage de l'information et le travail collectif or les Français sont culturellement opposés à ces modes d'action, contrairement aux Asiatiques ou aux Anglo-Saxons pour lesquels ces dispositions sont naturelles. Il s'agit donc de

mener à bien une véritable révolution culturelle, en procédant par consensus, pour convaincre les acteurs de s'approprier les méthodes et d'acquérir de bons réflexes. Mais tout cela prend du temps.

Lorsque l'on regarde le chemin déjà parcouru, on voit que nous avons réalisé toute une série d'actions techniques et administratives, élémentaires mais indispensables, pour mettre en place un cadre et préciser les règles du jeu pour toutes les entreprises. Sachant qu'il s'agit bien de la construction d'un avantage concurrentiel défendable et durable il a fallu commencer par une définition de l'intelligence économique. Ceci a permis de lui donner un contenu et d'y sensibiliser les acteurs, de construire un référentiel de formation et d'avancer sur les programmes qui en découlent, d'étudier l'ensemble des lois et décrets régissant les relations concurrentielles pour travailler sur l'adaptation de l'arsenal législatif, et d'identifier les entreprises dans les secteurs stratégiques pour pouvoir mieux les accompagner. Après avoir construit le socle il reste maintenant à faire le reste, c'est-à-dire à aider et accompagner les entreprises, en commençant par les PME/PMI dans leur combat concurrentiel, et ce ne sera pas le plus simple.

*

Dans un monde dominé par la toute puissance de l'information, celui qui n'en dispose pas, qu'il soit un Etat ou une entreprise, se trouve en position défavorable. Dans ce cadre le renseignement économique est vital pour la survie et le développement de nos entreprises, tout comme pour le maintien de notre pays à un certain niveau de puissance et d'indépendance. Il ne s'agit donc pas de confondre l'intelligence économique avec quelque forme d'espionnage que ce soit, mais bien de la considérer comme une méthode utilisant des techniques d'avant-garde pour apprendre à connaître le milieu dans lequel on va agir, identifier les partenaires avec lesquels il nous faudra entrer en concurrence, anticiper les menaces qui peuvent être mises en œuvre pour s'en protéger, et négocier avec de réelles chances de succès.