L'intelligence économique:

un faux débat institutionnel, de vrais enjeux de société.

par Xavier Guilhou[1], directeur de la sûreté du Groupe Schneider Electric, président de la chaire de recherche européenne en Intelligence économique au CERAM à Sophia Antipollis.

Dernier sujet à la mode, "l'intelligence économique" doit sortir de ces débats exclusivement concentrés entre les mains des seules élites institutionnelles en France, pour quitter la sémantique, devenir un peu plus perspicace dans la conduite de notre avenir et engager le pays dans une véritable dynamique économique

Aujourd'hui le débat sur l'intelligence économique est devenu le dernier sujet à la mode dans les conversations des "clercs avisés ": Il est devenu de bon ton de commencer ou de terminer un rapport ou un exposé en mentionnant que celui ci contribue au "concept vertueux d'intelligence économique "; D'autant plus que ce dernier a reçu le label de tous les secrétariats généraux et commissariats de la République.

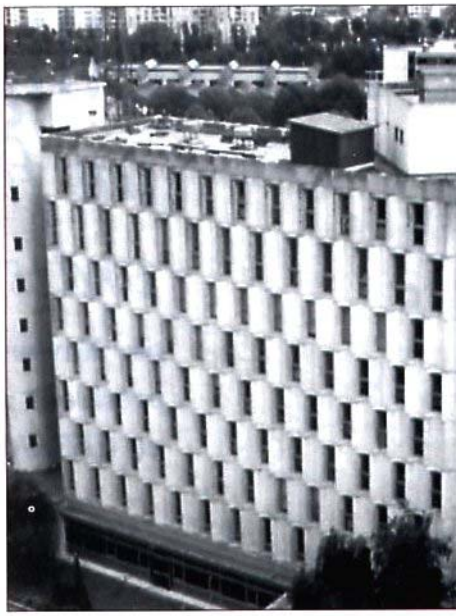
Cependant ces débats sémantiques propre à l'exception culturelle française ne sont pas toujours compris par nos partenaires et concurrents économiques, qui vivent dans d'autres espace-temps plus ouverts et concurrentiels. Ils n'arrivent pas à saisir pourquoi nous tenons tant à nous quereller autour de concepts alors qu'il serait plus utile et profitable de les vivre et de les mettre en application.

DE LA CHUTE DU MUR DE BERLIN À LA DISSUASION ÉCONOMIQUE

Pour comprendre cet engouement pour l'intelligence économique en France, il faut remonter à la chute du mur de Berlin. Cet événement est devenu une sorte de référence pour tous nos stratèges en matière de défense. La disparition de la menace soviétique pose évidemment le problème d'une certaine lisibilité et légitimité en matière d'adversité. La pensée polémologique est devenue veuve avec la montée en puissance de conflits régionaux dits "de basse intensité "et l'arrivée au niveau mondial de confrontations virtuelles avec l'émergence des technologies de l'information. Privés d'adversaire global, les stratèges se sont précipités sur la guerre économique comme enjeu fondamental de notre fin de millénaire. Une sorte cénacles afin de révéler à l'opinion publique ces nouveaux adversaires de la fin de la guerre froide que sont devenues les entreprises japonaises, américaines, suédoises, allemandes... De ce fait les stratèges retrouvaient derrière ces raisonnements les éléments d'une vraie menace. D'autant plus que toutes ces entreprises affirment leur volonté de tuer notre industrie avec l'aval de leurs États. Étant donné que ces manœuvres se situent à un niveau mondial, il ne fait plus de doute, pour les esprits éclairés, que la nature du complot est redevenue globale et doit donc être gérée par des spécialistes de la "dissuasion économique". Cela justifie la création de comités de circonstances où hauts fonctionnaires et consultants essayent de justifier leur importance.

UN PEU DE MESURE

Certes l'Occident ne sait pas vivre sans un certain sens du tragique mais il est temps de remettre de la mesure dans ces débats qui restent exclusivement entre les mains des seules élites institutionnelles en France. La confrontation économique a toujours existé dans l'histoire, elle est naturelle et normale, elle fait partie de l'ordre des choses et il ne faut pas se laisser piéger par le langage économiste qui domine les débats faute de véritable pensée. L'ampleur de cette confrontation n'a rien de surprenant pour ceux qui vivent la réalité des affaires, elle est liée aujourd'hui aux gigantesques ruptures technologiques et sociétaires que nous vivons depuis trente ans dans le monde. En revanche la nature de ces confrontations surprennent tous ceux qui ont vécu sur des doctrines figées en matière de défense avec un adversaire parfait. En économie il n'y a pas d'adversaire parfait et unique, il n'y a que du mouvement que



De tous ceux qui se font les apôtres du développement de l'intelligence économique dans notre pays, combien ont signé réellement des contrats, passé des alliances, négocié des partenariats, mis en œuvre des transferts de technologies, élaboré des démarches marketing, géré des opérations industrielles en dehors du territoire français et en dehors du périmètre très protégé des entreprises nationales ou des marchés publics ? Que connaissent -ils de la réalité de la vie et des enjeux économiques vus des opérateurs qui ont à répondre de leur efficacité au quotidien auprès de leurs actionnaires et de leurs collaborateurs ? Le culte et la fascination de l'adversité ne nous amène t-il pas, sur ce sujet particulier, à commettre les mêmes erreurs face aux tentations libérales du moment que face aux excès du communisme hier sans pour autant proposer de véritables solutions, si tant est qu'il y en ait ?

DE QUOI PARLE T-ON QUAND ON PARLE D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ?

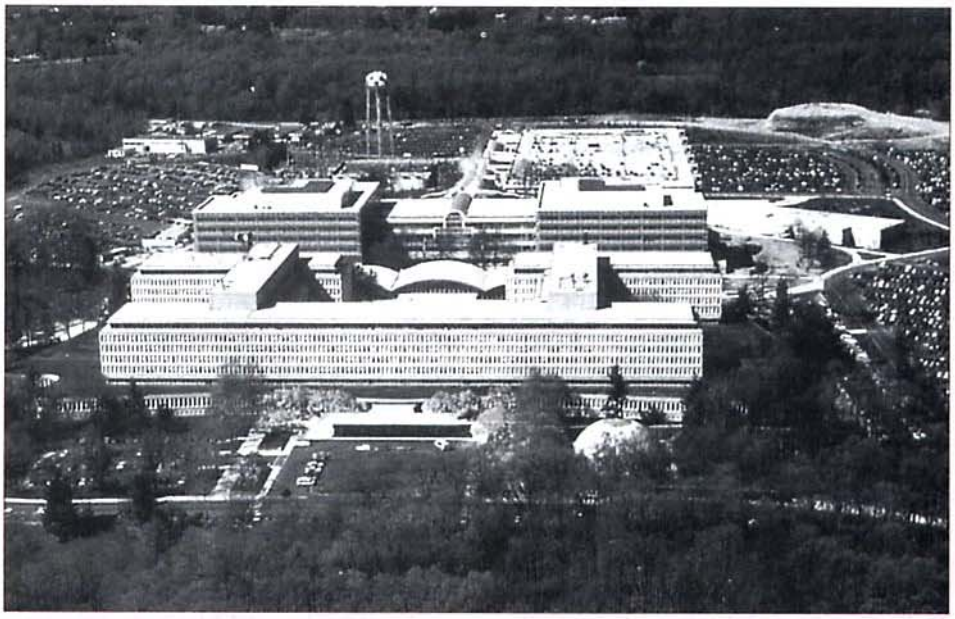
Pour certains il s'agit de gardiennage amélioré puisqu'il s'agit d'élargir la protection du patrimoine industriel aux systèmes d'informations. Pour d'autres il s'agit de veille et de gestion documentaire élaborés où sont confondus les opportunités de communication sur des réseaux comme Internet et les techniques classiques du Marketing ou plus récente du Benchmarking. Pour les plus avisés il est question d'espionnage industriel. Pour les plus avertis il s'agit exclusivement de mettre en œuvre une politique et des outils de sécurité économique dans le cadre des gestions de souveraineté de l'État. Tous ces argumentaires qui recouvrent une réalité et des besoins spécifiques répondent souvent à des intérêts corporatistes qui vont du gendarme recyclé dans la sécurité industrielle jusqu'à l'inspecteur des finances gardien du temple. Ils se révèlent assez éloignés des vrais attentes et préoccupations des acteurs économiques sur le terrain et sont absentes des circuits de décision qui prévalent sur les grands arbitrages macro-économiques.

Pour un opérateur industriel l'intelligence économique doit répondre à deux impératifs. D'une part c'est un *"mode d'organisation qui doit lui permettre de mieux connaître et de mieux comprendre son environnement afin de mieux agir"* si l'on reste fidèle aux définitions du petit Robert. Par ailleurs ce ne doit surtout pas être une "finalité en soi". Il s'agit plus d'un état d'esprit qui doit servir les stratégies de l'entreprise et contribuer à son efficacité globale que d'un éventuel dispositif supplémentaire à imposer et qui va chercher à justifier son existence au sein d'une organisation. L'intelligence économique doit avant tout rester à sa place et ne pas devenir, comme ce fut le cas dans le passé avec le discours sur la qualité, un modèle de management qui fait oublier au chef d'entreprise la réalité de sa mission. Il en est de même au niveau du décideur public face aux grands enjeux en terme de compétitivité, on attend de lui qu'il décide et arbitre sur des intérêts fondamentaux pour la collectivité et non pas qu'il multiplie des comités "Théodule "dits interministériels pour neutraliser l'action économique.

Certes les enjeux en termes de souveraineté et d'efficacité ne sont pas les mêmes au niveau micro-économique, où il faut satisfaire une certaine profitabilité sur du court terme pour les actionnaires et au niveau d'un État où il faut préserver et développer des intérêts collectifs et une valeur ajoutée nationale. Toutefois les deux démarches se rejoignent sur une même finalité qui est celle de la confiance qu'une organisation est capable d'engendrer localement et collectivement auprès des marchés et des consommateurs. Des entreprises et un pays bien organisés valent mieux que tous les modèles d'intelligence économique que l'on peut nous vanter ici ou là. La méthode américaine, la spécificité japonaise, la rigueur allemande ou suédoise, la cohésion israélienne ou sud africaine, la culture anglaise... sont autant d'alchimie qui ont leur efficacité propre et sont peu duplicables d'une région du monde à une autre. Si nous débattons autant aujourd'hui de ce sujet c'est sûrement parce que nous cherchons à exorciser nos défauts d'organisation sur le plan économique en France. Il faut avouer que les contraintes de l'environnement sont devenues tellement pesantes pour la vie des affaires que nous sommes obligés de sortir de nos "gauloiseries "et de réapprendre à valoriser nos talents.

LES DÉFAUTS D'ORGANISATION ÉCONOMIQUE EN FRANCE

Tout d'abord nous avons vécu trop longtemps à l'abri des réalités du monde avec des marchés protégés, cartellisés qui sont deve-



La centrale de l'ex KGB, place derzinski à Moscou; les immeubles de la DGSE, boulevard Mortier à Paris; le siège de la CIA à Langley aux États-Unis : de la chute du mur de Berlin à la dissuasion économique. (Photos Gamma)

nus de vrais sanctuaires, piégeant de fait la profitabilité de notre patrimoine industriel dans des *"logiques monolithiques sur le plan technologique et monothéistes sur le plan sociétaire"*. *"Protège moi de mes amis et je m'occuperai de mes ennemis"* rappelle à qui veut l'entendre le dicton populaire. Cela vaut pour notre économie qui sait à priori beaucoup mieux se défendre sur l'extérieur contrairement aux idées reçues et de façon plus qualitative que nos concurrents qui bénéficient de soutiens politiques plus réactifs et de logistiques financières plus consistantes. Par contre elle ne sait plus comment réduire ses inerties propres, ses contradictions, ses logiques fratricides sur le sol national. Avant de voir partout des ennemis à l'affût de nos actifs, il est urgent de redéployer la valeur ajoutée de nos entreprises et de notre État sur le sanctuaire. Si nous ne sommes pas capables de nous réorganiser et de nous mobiliser intelligemment sur le plan économique, il n'y aura pas besoin de livrer de bataille. Les trésors de guerre de nos partenaires et de nos concurrents sauront pallier nos déficiences internes en terme de management. La première étape de cette démarche se joue actuellement sur le théâtre européen avec l'arrivée de l'Euro et les concentrations industrielles qui se profilent autour des secteurs stratégiques de l'armement, des telecom, de l'énergie, et des transports...

OÙ EST LA MENACE ?

Souvent en matière de défense nous avons besoin de nous convaincre et de nous persuader que la menace est extérieure et globale, c'est plus facile et moins responsabilisant. En terme économique la menace a toujours été multiple, diffuse, mouvante. Aujourd'hui la menace est surtout dans notre façon de travailler. Nos organisations en clans ou en corporations engendrent désormais plus d'inefficacité et de conflit d'intérêt. Elles bloquent la capacité d'écoute, de transfert d'expérience et de communication qui est aujourd'hui indispensable pour faire fonctionner un outil économique. Il faudrait que nous cultivions plus d'autonomie dans l'action au quotidien et de solidarité dans la conduite stratégique de nos intérêts collectifs. Il faudrait surtout que nous quittions ce pessimisme de l'intelligence propre aux peuples éclairés et que nous pratiquions l'optimisme de l'action des peuples conquérants. Les conquêtes de demain sont plus de l'ordre du virtuel que du territorial comme au XIX° siècle, mais ce sont ces nouveaux espaces qui donneront de l'activité et de l'influence dans le prochain millénaire.

LA RECHERCHE DU RENSEIGNEMENT

N'oublions jamais que *"l'information appartient à celui qui l'exploite, pas à celui qui la trouve"*. Les entreprises et les structures étatiques françaises ont déployé des trésors d'imagination et d'efforts depuis quinze ans. Nous n'avons pas cessé, sous l'effet des crises de l'énergie et de l'émergence de l'informatique, d'améliorer nos technicités de recueil du renseignement en matière technologique et économique sur le terrain, et cela vaut aussi bien pour des PME qui sont leaders sur des niches que pour des grands maitres d'œuvre qui se battent sur des marchés mondiaux. Mais au bout de la chaîne il est d'usage de constater avec effroi une grande déperdition d'énergie et une absence de décision. Il ne suffit pas de s'agiter sur les marchés et de ne rien concrétiser faute d'une bonne organisation. Nous pouvons former toute la population française à Internet, à l'usage des bases de données, aux techniques de la veille concurrentielle, aux méthodes du renseignement opérationnel, nous n'aurons aucun résultat si nous ne sommes pas plus professionnel et responsable face à l'usage de l'information. En général, et c'est la pratique qui le démontre quotidiennement, nos grands concurrents sont plutôt moyens, voire médiocres dans le recueil de l'information ; Ils compensent par contre cet handicap par une rigueur individuelle et une cohésion collective que nous n'arrivons pas à mettre en œuvre. Les quelques succès que nous pouvons enregistrer en France sont plus le fait de la volonté d'une équipe atypique de dirigeants déterminés à tirer vers le haut leur outil que le fait d'une culture nationale plus propice à "l'arrogance universelle "et à la "jouissance quotidienne".

En l'occurrence les apôtres de l'intelligence économique devraient, plutôt que de proposer la création de multiples comité ad hoc alors que les outils existent déjà avec le Comité pour la sécurité économique, réfléchir au succès des approches qui ont été développées en France autour de la montée en puissance du nucléaire, du spatial et de l'aé-