

# Les trois piliers de l'intelligence économique au service de la défense nationale

François Charles | Officier de l'armement en retraite, fondateur de Novial, conseil en stratégie, *management* et développement personnel ; ancien responsable de la DGA au niveau national et international dans l'industrie, les services et un grand cabinet d'audit. Ancien élève de l'ESCP-EAP, titulaire d'un DESS Défense et dynamiques industrielles à Assas et doctorant à la Sorbonne.

L'intelligence économique, l'IE, est d'abord l'affaire des entreprises ; elle rime souvent avec espionnage industriel, du fait de ses méthodes et techniques de veille ou avec protection, en raison de ses liens avec le domaine militaire et de la sécurité. C'est souvent oublier les liens transversaux qui exigent une approche globale et une attitude globalement responsable. Il est également peu courant de considérer la démarche inverse qui consiste à valoriser une approche de l'IE enrichie de pratiques civiles, au profit des trois piliers de la défense nationale. Pour y procéder, il sera utile de partir de la vision globale de la défense nationale puis de l'approche globale de l'intelligence économique pour aborder les liens qui les unissent.

## La défense nationale : militaire certes, mais également civile et économique

### *Forces armées et réserve*

Les différentes composantes de la défense militaire, que sont l'Armée de terre, la Marine nationale, l'Armée de l'air et la Gendarmerie nationale ont pour mission de préserver les intérêts vitaux de la France contre toute forme d'agression. Elles assurent les missions opérationnelles de combat mais aussi celles de maintien et de retour à la paix pour le respect du droit international, avec le plus souvent une forte composante humanitaire ainsi que des tâches de service public. Pour remplir ces missions, les différentes forces armées sont appuyées par le Service de santé, le Service des essences et la Direction générale de l'armement qui assure l'adéquation industrielle des besoins et la tutelle des industries de défense. La Gendarmerie a pour mission de veiller à la sûreté publique et d'assurer le maintien de l'ordre ainsi que l'exécution des lois.

La réserve est à la fois un instrument de communication privilégié entre le monde de la Défense et la société civile et un outil efficace intégré aux forces

armées. Elle se compose de la réserve citoyenne qui accueille les personnes désireuses de participer à la promotion de l'esprit de défense et la connaissance de l'outil militaire. Elle comporte aussi la réserve opérationnelle qui permet ainsi aux armées d'entretenir un véritable réservoir d'expertises de haut niveau dans les domaines essentiels des affaires civilo-militaires et de la santé, par exemple. Le concours de ces militaires réservistes est également nécessaire pour assurer des missions de sécurité et de protection du territoire.

Les grandes menaces comme celles liées autrefois au bloc de l'Est n'existent plus en Occident et l'objectif européen de vivre dans un espace de paix et de sécurité semble atteint. Nous avons néanmoins dû passer par le biais économique du contrôle et de l'unification de l'industrie européenne du charbon et de l'acier. S'en est suivi le Traité de Rome sur la formalisation du ciment économique qui, peu à peu, fait oublier les cicatrices historiques du passé. De la même façon, on peut considérer actuellement l'Otan qui lie ensemble les Alliés pour des opérations militaires mais également industrielles moins connues, comme vecteur d'intégration, de stabilité et de sécurité européenne.

### ***Les défenses civile et économique***

La défense civile peut se résumer à l'organisation des secours, la sauvegarde de la sécurité intérieure, du système administratif, de la population et installations ou moyens civils qui conditionnent le maintien des activités indispensables à la Défense et à la vie des populations.

Elle a par exemple été activée pour dépêcher les Taxis de la Marne, pour les bombardements de Londres. Elle l'est quand il est demandé de signaler tout colis abandonné. Elle le sera si une bactérie est déversée de façon mal intentionnée dans un réservoir d'eau potable ou dans le métro. Elle agira aussi pour faire vacciner en masse la population à travers les bouches d'aération des grandes surfaces sans forcément l'alerter et surtout éviter les paniques. C'est une vraie responsabilisation face à l'ennemi visible ou invisible pour notre survie. Mais en temps de paix, assurer la défense civile peut consister aussi à aller surveiller un bureau de vote...

De par sa mission régaliennne, traitée au niveau des zones de défense et très liée à la défense civile, elle veille au bon fonctionnement général de l'économie, concourt à la prévention et la gestion des crises susceptibles d'intervenir après des perturbations provenant de menaces ou de risques intérieurs ou encore de catastrophes naturelles. Mais elle veille aussi à la protection du patrimoine, essentiellement industriel, à nos ressources naturelles, au système financier, à nos moyens de communication et nos approvisionnements garants de l'indépendance du territoire.

Elle est activée quand nous transférons nos usines hors de portée des coups de l'ennemi, quand nous déployons l'effort industriel de guerre en transformant notamment les moyens civils par réquisition, quand nous limitons l'accès à nos

entreprises aux capitaux, aux auditeurs et aux assureurs étrangers mais aussi quand nous protégeons nos systèmes d'information et nos brevets.

Du fait d'une mission économique partenariale avec les entreprises, la défense économique développe désormais également des politiques de sécurité des systèmes d'information, de protection du patrimoine industriel, en faisant intervenir depuis longtemps les organismes tels la Gendarmerie, la DCRI ou de la DGA pour sensibiliser sur la sécurité. Depuis les travaux sur l'intelligence économique en France avec le rapport Martre et ensuite la mise en place, pendant une certaine période, d'un Haut responsable de l'intelligence économique, la défense économique mobilise nos entreprises et les structures étatiques à Paris ou en région ou consulaires de tutelle chargées de les accompagner dans la dynamique et la maîtrise de concurrence.

Désormais, les guerres sont essentiellement économiques, sauf dans certaines parties du monde. Si vous vous rendez à Waterloo, vous pourrez voir une plaque de Victor Hugo qui parlait déjà des futures guerres économiques. Mais le message était apparemment précoce et les guerres mondiales sont passées par là avec leur lot de destructions mais aussi d'assainissement, de reconstruction et de régulation économique imposant de réfléchir de façon globale, avec intelligence...

## L'intelligence économique, l'IE

L'IE se définit comme « la maîtrise et la protection de l'information stratégique pertinente pour tout acteur économique ». Elle s'adresse aux entreprises mais a pour finalité la compétitivité de l'économie et la sécurité de l'État.

On peut la résumer en trois modes d'action corrélés :

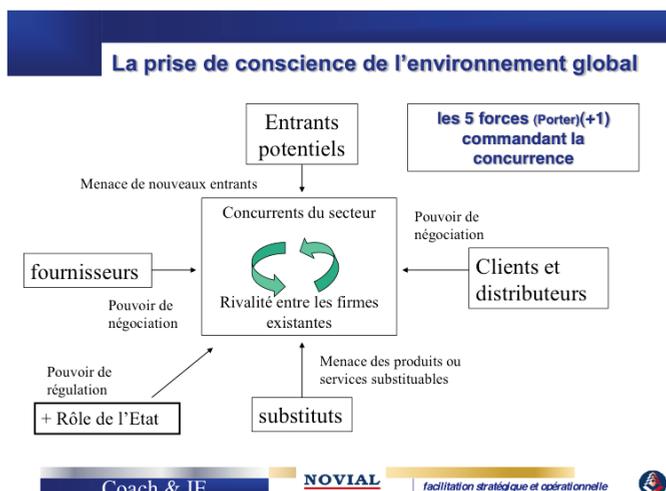
- protection et capitalisation de l'information détenues par toute forme d'organisation (entreprise, collectivité...) afin de connaître et d'exploiter les données notamment stratégiques détenues, grâce à des outils dédiés (gestion de bases de données) ;
- veille et développement par toute forme de moyens matériels, humains et procédures permettant d'apprécier l'environnement concurrentiel et de prendre les bonnes décisions d'orientation et d'action ;
- et enfin *lobbying* ou encore techniques d'influence, mettant surtout en avant l'aspect humain et les compétences de communication envers les institutions afin de disposer d'un effet de levier en amont des grandes décisions économiques.

Le premier mode consiste à protéger et sécuriser les données sensibles comme les brevets et le savoir-faire pour maintenir ses marchés et ses clients et donc son chiffre d'affaires. Tout responsable d'entreprise évalue-t-il sa vulnérabilité ? Maîtrise-t-il les informations stratégiques nécessaires au pilotage de l'entreprise, se

préoccupe-t-il de préserver le savoir-faire, le patrimoine humain, technique, industriel ? Prend-il conscience des risques de fuite d'informations sensibles vers la concurrence, copie, contrefaçon, attaque de l'image de l'entreprise, déstabilisation des locaux et des systèmes informatiques, contrôle-t-il les vecteurs de fuite possible, les moyens de promotion, la sécurité des accès ? Possède-t-il les bons systèmes de sécurité et d'informations ; a-t-il nommé un responsable ; des procédures et consignes sont-elles mises en place ? Il s'agit parfois simplement de capitaliser les connaissances et les informations de fonctionnement pour veiller à la bonne conduite de l'organisation : informations techniques, économiques, financières pour une réactivité plus rapide et ce, avec des outils de systèmes d'information pour faciliter la prise de décision. Il s'agit surtout de maîtriser le risque humain : informer et sensibiliser les employés pour les règles dans l'entreprise mais surtout aussi en dehors.

La passion d'un contrat fait souvent oublier qu'il est souvent bon de retenir sa langue et de signer les précautions d'usage, que le congressiste et le chercheur passionné oublie souvent à qui ils parlent, que les techniciens savent faire partager leur métier avec passion, trop peu en interne et souvent trop en externe, qu'un trajet de TGV ou un vol Paris-Tokyo peuvent remettre en cause plusieurs années de bienveillance, que le vol répréhensible d'une valise n'arrive pas qu'aux autres, que le courriel qui traverse la salle peut passer par les États-Unis, que le téléphone peut être un outil de photographie, que le *Bluetooth* est indolore mais détectable.

Au niveau de l'État, on pourra par exemple définir la liste des entreprises stratégiques sur lesquelles devra être porté un regard particulier quant à leur patrimoine technologique et leur prise de contrôle. On pourra, par exemple, contrôler si ses visiteurs étrangers n'utilisent pas leur cravate en guise d'éponge ou si le stagiaire ne va pas trop traîner dans les couloirs en dehors des heures de service... L'IE se chiffre en perte de partenaires, de clients, de marchés, de savoir-faire, de contrefaçon.



Mais l'IE se chiffre également et heureusement aussi en parts de marché obtenues sur la concurrence dans son environnement global. C'est bien cette seconde composante qui est la plus connue et répandue mais elle doit être réalisée en cohérence avec la première pour éviter tout pillage ou contre-attaque désastreuse pendant que les forces sont concentrées dans l'action, comme pendant la campagne de France où il fallait donner du temps aux troupes françaises de revenir de Russie ou comme si tous les joueurs d'une équipe de foot, et même leur gardien, étaient concentrés à l'avant sous-estimant le risque d'un but par une balle longue ou une percée soudaine...

Outre les forces de *Porter* (schéma ci-contre), elle s'alimente également du modèle PESTEL et de la répartition des influences environnementales politiques, socio-culturelles, économiques, écologiques, technologiques et légales

Même dans une stratégie de niche, il convient de garder ses parts de marché en surveillant les comportements des clients, voir s'ils se tournent vers un autre fournisseur, sur quel produit, pour quelles raisons ; trouver de nouveaux débouchés en observant l'évolution du comportement des consommateurs finaux, l'environnement du marché (que font mes concurrents, que fait la tendance ?), l'environnement juridique (la réglementation évolue-t-elle ? En France, en Europe, dans le monde ?) et l'environnement technologique surtout s'il s'agit de recherche collaborative, socio-économique et financière. La veille sera effectuée sur ses concurrents, en prenant les bonnes traces et détectant les pièges ou les nouveaux types de marchés, en sachant comment les aborder et savoir décrypter de nouvelles réalités pour se développer, analyser les vecteurs d'optimisation, développer de nouveaux produits correspondants aux besoins identifiés.

On peut citer l'exemple de producteurs de vins ayant su « créer » un produit adapté au marché asiatique sans qu'il corresponde encore aux marchés français ou européen. On utilisera nombre d'outils technologiques (photos avec appareil miniature ou téléphone portable, clé USB dévoreuse), ou *Internet* (moteurs de recherche) abreuvant d'informations mais laissant trop de côté la prise de recul et l'approche humaine, autrefois privilégiée. Un simple rapport d'étonnement, alimentant les éléments indissociables mais bien souvent trop cloisonnés du triangle magique entre la production, le *marketing* et le commercial est parfois une grande valeur ajoutée. Il est intégré dans la culture militaire mais également dans la culture asiatique. Les limites légales avec poursuite pénales de la veille peuvent être atteintes si vous abusez de la bombe cryogénique pour lire le courrier et pour percer certains secrets d'affaires.

Enfin, ces deux éléments de la « chaîne de valeur » seraient orphelins s'ils n'étaient complétés par le *lobbying*. Beaucoup plus naturelle Outre-Manche et Outre-Atlantique, ces techniques d'influence permettent d'une part, de devenir un acteur privilégié et incontournable de remontées et d'échanges d'informations auprès des acteurs publics nationaux ou européens et d'autre part, d'obtenir des

modalités favorables aux décisions réglementaires, risquant de porter atteinte ou de favoriser indirectement une augmentation sur le chiffre d'affaires ou une croissance de parts de marché. L'influence passe souvent par la confiance, la ressemblance, l'appartenance aux mêmes réseaux. Même à compétences différentes, on laissera plutôt un *X Mines* aborder un autre *X Mines*.

On distingue l'information ouverte (80 %) librement accessible, légale, acquise en connaissance de cause des émetteurs et propriétaires, sans moyens sophistiqués. L'information restreinte, relationnelle et confidentielle (15 %) est orientée, issue d'un filtre, d'une valeur ajoutée réservée à un nombre restreint, peut-être issue de recoupements eux-mêmes non confidentiels, d'une notion d'échanges *intuitu-personae*, d'échanges parlés, *off the record*, de prises de notes. L'information secrète (5 %) est celle qui fait fantasmer toutes les personnes de pouvoirs politiques, militaires ou économiques car on accorde plus de valeurs aux choses rares.

L'IE représente une démarche pluridisciplinaire. Mais l'organisation qui tirera le meilleur profit de l'IE est celle qui aura su disposer ces trois éléments dans l'alambic et en extraire l'élixir qui la mettra à la fois à l'abri mais surtout devant les autres. Comme pour une analyse de risque, le travail le plus important sera bien la prise de recul et l'identification de l'information nécessaire à la prise de décision. Savoir prendre une heure de plus avant de s'engager peut faire gagner un an de travail et de l'argent. Ce travail est d'autant plus efficace dans une PME à taille humaine alors que ces dernières se sentent faussement hors de portée de l'IE. Le fait qu'elles maîtrisent le facteur humain qui permet de comprendre qu'une pièce seule du puzzle ne vaut rien mais que toutes les pièces assemblées peuvent devenir ensemble, confidentielles. Reste souvent à mettre en place les outils d'accompagnement et l'envie de « chasser en meute », sauf si par chance un grand groupe accepte un portage bienveillant et efficace, ce qui est rarement le cas.

L'IE est également une attitude responsable à développer. Il est facile de passer à côté de l'information si on n'a pas été exercé à la déceler ou à la faire circuler. Une prise de conscience peut être bénéfique pour l'entreprise en transformant le « pouvoir sur » interne et dangereux en « pouvoir pour » externe pour une mobilisation au profit de l'organisation. Et un entraînement peut aussi déceler que l'on ne voit qu'une partie de l'iceberg, éviter de passer à côté de la question posée, comprendre et décrypter les messages cachés, l'information ou la désinformation (où se situe vraiment Alésia ? César n'a-t-il pas gonflé ses chiffres ? La guerre de Troie a-t-elle eu lieu ?...), passer au-delà du pouvoir des sigles ou alors savoir l'utiliser.

Fort de ces composantes et cette prise de conscience, il peut s'avérer intéressant d'analyser et de capitaliser les impacts séparés de l'IE sur la défense militaire, la défense économique et la défense civile mais surtout l'impact global des trois composantes de l'IE sur les trois piliers de la défense.

## L'intelligence économique au service de la défense nationale

Importée dans le monde de l'entreprise comme *Internet* l'a été par une application industrielle à l'origine faite pour les militaires, la puissance de l'IE valorisée d'apports méthodologiques d'entreprises et d'organisation (stratégie, risque, *marketing*, psychologie...) peut désormais aider en retour notre pays et l'Europe à « penser autrement pour agir autrement » dans le domaine de la Défense, d'une part pour mieux se protéger et sensibiliser la population aux risques, d'autre part pour mieux gagner les guerres, gérer les conflits ou veiller aux menaces et enfin pour aider nos politiques à mieux communiquer auprès des instances nationales et internationales dans les thèmes de la défense ainsi que faire valoir notre patrimoine et notre identité.

Ces liens peuvent être imagés comme une roue d'auto-alimentation continue (voir schéma) passant par les techniques militaires au service de la Défense et du territoire, par les guerres économiques qui remplacent peu à peu des guerres militaires et enfin par les compétences, la vision et les attitudes globales de l'entreprise au service de la nation et notamment de la notion de patrimoine technologique à sauvegarder au service de la Défense et de l'identité nationales.

On assiste maintenant à un retour sur les fondamentaux pour les outils militaires ou civils confidentiels. Le maillage français performant du système *Rita*, permettant de faire passer l'information par des voies différentes et vendu aux États-Unis, a été un des vecteur de développement d'*Internet* dans le civil. Certaines applications se sont développées récemment pour cette fois-ci utiliser ce maillage dans sa globalité afin de morceler l'information à la base pour ensuite la reconstituer à destination sans que son contenu puisse être intercepté. Une des



meilleures justifications de l'IE au profit du militaire est la possibilité pour ces derniers de pouvoir tirer parti des apports de la Direction générale pour l'armement, véritable lien avec le monde et les méthodes globales de l'entreprise, pour veiller à une prise d'information, une prise de décision et une organisation équilibrée pour assurer des missions toujours plus complexes.

Les responsables d'entreprises désormais apprennent volontiers les techniques militaires simples et efficaces et bénéficient des techniques de veille proposées par d'anciens militaires reconvertis. Mais l'entreprise fait la guerre commerciale tous les jours et peut aussi montrer ou comment voir globalement et mieux comprendre son adversaire et déjouer les pièges, notamment du cheval de Troie informatique qui peut détruire toute une vie économique. Peu à peu, les militaires et les personnes liées au domaine de la sécurité prennent conscience qu'il existe un monde en dehors du leur et que certaines méthodes stratégiques, *marketing*, humaines utilisées dans l'entreprise peuvent leur être d'une certaine utilité afin de mener à bien leur mission.

Désormais l'approche globale et l'attitude industrielle et économique sont au service de la protection du patrimoine national. La « guerre économique » s'opère même vers nos alliés militaires pour protéger une fois de plus notre indépendance nationale, nos marchés de défense, nos industries stratégiques et sensibles. L'IE nous permet de comprendre que des budgets de R&D européens ont été aspirés pour le F35 qui n'a aucune légitimité opérationnelle. L'IE nous a fait gagner dans une certaine mesure les négociations et conserver notre identité dans la lutte industrielle menée à l'Otan pour les choix de senseurs face aux solutions britanniques et américaines. L'IE aurait pu nous faire intervenir pour empêcher les Japonais de changer de fournisseurs de canon quand nous avons perdu la guerre de 1870. L'IE peut aussi servir le politique américain pour protéger les deniers publics quand les industriels de l'aéronautique clament à chaque fois que les avions russes sont plus sophistiqués pour avoir davantage de budget alors qu'à chaque fois il n'en n'est rien.

À l'heure où l'on découvre la face cachée de l'iceberg des coûts de maintenance, les exercices d'approche globale s'avèrent également utiles à la gestion de nos forces, dans celle des matériels et des moyens afin de permettre une meilleure continuité des opérations extérieures mais également intérieures en cas de besoin.

S'agissant de la défense civile, l'apport de chaque composante de l'IE ou leur approche transversale peut rendre nos actions plus efficaces tout en étant conscient de nos réalités spécifiques. L'étude des risques comme l'étude de la protection avant d'attendre de gérer les crises, la veille et l'analyse des approches comparatives dans les autres pays ou continents comme apports intéressants pour gérer nos problématiques ou pour communiquer peut éviter certaines erreurs peu facilement réparables, permettre une efficacité de réaction voire même arrêter ou déconstruire certains sites suite à des catastrophes naturelles comme des inondations ou comme le risque limité, certes mais présent, de tremblements de terre. La

défense civile fonctionne généralement bien au Japon qui ne s'attendait pas à une catastrophe dans une de ses centrales par défaut de moyen de refroidissement. La sécurité liée à la sécurisation de nos centrales doit-elle éviter de nous poser certaines questions globales liées à de tels effets potentiels sur la population et sur les moyens de subsistance pour éviter le chaos ? À l'heure de l'hyper-information, peut-on encore faire croire que les radiations s'arrêtent aux frontières ?



La défense militaire et la veille stratégique, s'inscrivant généralement dans une certaine dynamique, l'emportent souvent sur leurs deux autres composantes respectives. C'est oublier que pour retrouver ses forces, une bonne assise ne pourra se faire que sur au moins trois piliers. C'est sous-estimer également le poids relatif mais réel des défenses économique et civile. Ces notions d'approche globale sont souvent peu appréhendées, communiquées et maîtrisées mais la partie est sauvée si une personne ou un organisme parvient, en porteur de sens, à tisser un lien et créer un fil rouge entre les composantes et leurs acteurs afin qu'ils puissent travailler telle une équipe performante et autorégulée.

À l'heure où l'Union européenne est en recherche de positionnement, il serait intéressant de comprendre les objectifs, les réalités et les différences d'appréciation de chaque pays sur chacune des trois composantes de la défense nationale, si elles existent. Au même titre que les aspects d'interopérabilité et de coûts logistiques peuvent amener les militaires et *in fine* les industriels à travailler ensemble, un travail d'approche commune sur les aspects économiques et civils de la Défense, permis par l'intelligence économique, sera peut-être un vecteur de facilitation d'une défense militaire et globale commune.

**Éléments de bibliographie**

François Charles : *Les Fabliaux du Management* ; Éditions Chiron, 2003.