

LES TROIS PILIERS DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE AU SERVICE DE LA DEFENSE NATIONALE

L'intelligence économique (IE) est essentiellement tournée vers le monde des entreprises et souvent synonyme soit d'espionnage industriel avec ses méthodes et techniques de veille, soit de protection issues du domaine militaire et de la sécurité. C'est souvent oublier leurs liens transverses qui en font une approche globale et une attitude globalement responsable.

Il est également peu courant de considérer la démarche inverse qui consiste à valoriser cette fois cette l'approche d'IE, enrichie des pratiques civiles, au profit des trois piliers de la défense nationale. Il sera d'abord intéressant de connaître la vision globale de la notion de défense nationale, puis de l'approche globale de l'intelligence économique et enfin du retour de liens entre l'IE et la Défense Nationale.

J'aimerais saluer madame Laurence Porte, élue municipale de Côte d'or, enseignante à Semur en Auxois et organisatrice de la Journée de Défense Citoyenne, pour m'avoir donné l'occasion d'intervenir sur ce thème devant une classe de terminale.

Par François CHARLES*

Officier de l'armement en retraite, fondateur de NOVIAL®, conseil en stratégie, management et développement personnel, occupa des postes à responsabilité au niveau national et international à la DGA, dans l'industrie et les services et dans un grand cabinet d'audit. Il est ancien élève de l'ESCP-EAP, titulaire d'un DESS de Défense et dynamiques industrielles à Assas et doctorant à la Sorbonne

* * *

I – QU'EST-CE QUE LA DEFENSE NATIONALE ?

La notion de Nation est récente. Elle date du 18^e, voire du 19^e siècle. On parlait jadis davantage de territoires, de subordination à un Seigneur. Les mercenaires étaient monnaie courante, les batailles pouvaient être menées en intégrant des capitaines fortunés venant avec leur troupe moyennant finance, forme de partenariats Public-Privés. La vraie Nation française est née de la révolution. Nos empereurs ont contribué quant à eux à créer directement ou indirectement la nation allemande.

La défense nationale doit être considérée comme étant militaire, mais également civile et économique. La première est la plus connue. Certaines de ses composantes matérielles et humaines nous sont dévoilées tous les ans à l'occasion de la fête nationale à l'exception des composantes navales, souvent porteuses de merveilles et fiertés technologiques. N'oublions pas non plus toutes les infrastructures et leurs senseurs qui permettent la surveillance du territoire. Toujours trop chère quand il n'y a pas de conflits, la défense militaire permet notre indépendance et notre réaction face aux menaces et aux risques diffus.

Forces armées et réserve

Les forces armées

Les composantes de la défense militaire, que sont l'armée de terre, la marine, l'armée de l'air, la gendarmerie ont pour mission de préserver les intérêts vitaux de la France contre toute forme d'agression. Elles assurent les missions opérationnelles de réduction de l'adversaire mais aussi les missions de maintien et de retour à la paix pour le respect du droit international, avec souvent une forte composante humanitaire et peuvent assurer des tâches de service public. Pour remplir ces missions, les différentes armées sont appuyées par le service de santé et 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 et l'exécution des lois.

La réserve

La réserve est à la fois comme un instrument de communication privilégié entre 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 soucieuses de mieux faire connaître l'outil militaire. Elle permet aussi aux armées d'accéder à un véritable réservoir d'expertise de haut niveau dans les domaines essentiels des affaires civilo-militaires et de la santé, par exemple. Le concours de ces personnels est également nécessaire pour assurer des missions de sécurité et de protection du territoire.

Il faudra toujours des armées sur un territoire tant que tout le monde aura pris la décision de ne plus en avoir, ce qui peut être espéré mais illusoire. La dissuasion nucléaire permettant de faire réfléchir tout ennemi trop belliqueux face à une riposte disproportionnée semble maintenir cet équilibre instable. Mais là encore, après avoir assuré un contrôle des anciennes armes soviétiques, les menaces potentielles coréennes et iraniennes, certes désormais limitées, nous rappellent qu'elles peuvent néanmoins enflammer le monde. Un monde sans armée n'est pas impossible mais semble illusoire sine die car supposerait que tous les Etats détruisent leurs moyens dans la même période avec un contrôle mutuel. Une autre option consisterait à n'entretenir que des forces d'action rapides communes et nécessaires pour contrer les risques de groupes incontrôlables. Mais limitées à qui ? Qui fera le premier pas ?

Les grandes menaces comme celles liées autrefois entre le bloc de l'Est et le bloc Occidental n'existent plus en occident et l'objectif européen de vivre dans un espace de paix et de sécurité semble être atteint. Nous avons néanmoins du passer par le vecteur 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, quasi copier-coller de l'Union, et liant ensemble des Etats pour des opérations militaires mais également industrielles moins connues, comme étant un vecteur d'intégration, de stabilité et de sécurité européenne.

Les événements en ex-Yougoslavie n'auraient peut-être pas eu lieu avec une intégration plus rapide mais alors impensable de ces Etats. Les interventions ont lieu désormais souvent à l'extérieur du territoire national pour mieux le sauvegarder, comme c'est d'ailleurs le cas pour

la politique extérieure européenne. On voit aussi se former de grandes coalitions, qui se mettent en route comme lors des croisades, parfois uniquement dans les airs comme avec la Lybie, face à un ennemi bien identifié avec des structures, des uniformes et des moyens. Mais les menaces ont également laissé la place à des risques diffus, imprévisibles et difficiles à combattre et qui peuvent aussi frapper le territoire national avec des conséquences désastreuses pour la population. A la chute du mur de Berlin, une adaptation fut nécessaire pour rapidement apprendre à détecter et éteindre les flammèches dans la moitié du monde. Mais c'est une nouvelle forme d'ennemi qui est apparu sur un territoire où on ne l'attendait pas. Le risque se transformait de nouveau en menace.

Les interventions extérieures qui déplacent les guerres en dehors de nos territoires font désormais oublier les deux autres composantes que sont la défense civile et la défense économique pourtant très liées et qui mettent un regard et une vision globale sur la prise de conscience de l'identité et du poids de la nation pour assurer une stabilité, garante souvent de paix. Certains pays comme par exemple en Suisse, en Israël ou en Finlande savent encore en prendre conscience de façon permanente. Les réalités économiques, opérationnelles et sociales, ayant justifié l'abandon de la conscription, auraient pu, comme préconisé, revaloriser leur consistance.

Les défenses civile et économique

La défense civile

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 fait appel à la population et au système administratif (ministère de l'intérieur, départements et communes) garant de la solidité d'un Etat. Il s'agit concrètement de parer et gérer les risques liés aux catastrophes naturelles et industrielles, aux infrastructures vitales, à la santé publique par le terrorisme, les agressions ou accidents de nature nucléaire, radiologique, biologique et chimique, la cyber-criminalité. Il s'agit enfin d'assurer la planification des interventions, la protection des infrastructures, la gestion et communication de crise et l'assistance aux populations.

Elle a été activée par exemple pour 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 quand une bactérie sera 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 aérations des grandes surfaces sans forcément l'alerter et surtout éviter les paniques. C'est une vraie prise de responsabilisation face à l'ennemi visible ou invisible et à notre survie. Mais en temps de paix, assurer la défense civile peut consister aussi à aller surveiller un bureau de vote...

Il existe un Haut Comité Français pour la Défense Civile (HCFDC), qui participe à la réflexion sur la doctrine, l'organisation et les techniques de notre pays en matière de sécurité globale.

La défense économique

La défense économique est organisée par le ministre chargé de l'économie, sous l'autorité du Premier ministre et avec le concours du secrétaire général de la défense et de la sécurité nationale. 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 suite à des perturbations provenant de menaces ou de risques intérieurs ou catastrophes naturelles. Mais elle veille quant à elle 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 met en œuvre des structures opérationnelles de gestion interministérielle des crises (COGIC, COB, COIA...)

Elle est activée quand nous transférons nos usines hors de portée de l'ennemi, quand nous déployons l'effort industriel de guerre en transformant notamment les moyens civils par réquisition, quand nous limitons l'accent à nos entreprises aux capitaux, aux auditeurs et aux assureurs étrangers mais aussi quand nous protégeons nos systèmes d'information et nos brevets.

Comme la défense civile, la défense économique voit son importance croître, au regard des menaces et des vulnérabilités nouvelles et elle doit désormais aussi s'insérer dans le cadre de la construction européenne. De par 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 spécialisés de la DGA (Centre d'Instruction de Sécurité Industrielle de l'Armement - CISIA) pour sensibiliser sur la sécurité. Depuis les travaux sur l'intelligence économique en France avec le rapport Martre et ensuite notamment la mise en place, pendant une certaine période, d'un Haut Responsable de l'Intelligence Economique, 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. IL existe désormais des formations diplômantes en IE et une école de guerre économique.

Les guerres portées sur les territoires extérieurs font trop oublier les risques que la population peut subir à l'intérieur par des actions de coups d'éclat et de guérilla sans vrai ennemi identifié, même si cette méthode fut employée également par des armées régulières. Qui fait désormais attention aux militaires du plan Vigipirate devenu permanent et qui fait désormais dans la vie commune ? Fallait-il les attentas du 11 septembre pour l'instituer ? N'est-ce pas une mission de conscience de chaque citoyen ?

Il existe un Comité de Défense Économique au sein de l'Association Nationale des Auditeurs Jeunes (ANAJ) de l'Institut des Hautes Études de Défense Nationale (IHEDN) qui a pour objectif de sensibiliser les membres de l'ANAJ et la population civile de manière générale aux problématiques de défense économique

Il serait incomplet de terminer ce panorama sans parler de la sensibilisation au devoir de défense à travers le parcours de citoyenneté, qui informe les jeunes Français depuis la classe de 3° sur les principes et l'organisation générale de la Défense Nationale et de la sécurité

collective en remplacement du service militaire. Avec trois étapes obligatoires que sont l'enseignement de défense, le recensement et la Journée Défense et Citoyenneté au cours desquelles interviennent successivement l'Éducation nationale, les mairies et la Défense, les jeunes sont informés sur leurs droits et leurs devoirs pour les aider à mieux comprendre le fonctionnement des institutions de leur pays. Ils apprennent des gestes de survie, peuvent partager avec des personnels militaires et civils et peuvent passer des tests d'orientation pour mieux trouver leur avenir dans la société et pourquoi pas dans la défense en service actif ou dans la réserve.

En outre, cet enseignement de Défense est complété, dans les cours d'ECJS (Education Civique, Juridique et Sociale) des classes de première et terminale où la formation civique des élèves exige une réflexion sur la politique de défense, sur les conditions de sécurité et la diversification des menaces dans le monde d'aujourd'hui. Elle peut aborder intelligemment tous les aspects de la défense nationale et de ses relations avec notre patrimoine pour commencer à développer une réelle prise de conscience et une attitude transverse

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 la guerre militaire et mondiale est repassée par là avec son lot de destruction mais aussi d'assainissement, de reconstruction et de régulation économique imposant de réfléchir de façon globale, avec intelligence...

* * *

II - QU'EST-CE QUE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE (IE) ?

Identifions l'historique de l'IE. L'espionnage a toujours existé mais ce vocable d'intelligence est apparu à partir du second conflit mondial avec la création d'organismes portant le terme anglais d'« intelligence ». Il n'avait pas le terme d'approche globale telle que développé en économie mais le côté particulier et confidentiel « d'en connaître ». Au fait pour l'anecdote, savez-vous pourquoi dit-on CIA et non « la » CIA ? Parce qu'on ne dit pas « le » Dieu... C'est ce terme d'espionnage, légal ou illégal qui a pourtant un rôle clé dans l'entreprise mais qui n'est pourtant qu'un aspect de l'IE car qui dit veille dit donc aussi protection et organisation. L'espionnage et le renseignement ont servi et servent toujours à gagner les guerres, identifier les crises, déjouer les plans, lancer de fausses informations, rédiger à sa manière, avoir le pouvoir de l'information. Il est civil et militaire l'Etat dans des organismes différents souvent connus de nom tels le MI5, MI6, CIA KGB, GRU, DGSE, DRM, DCRI, travaillant pour la sécurité intérieure ou extérieure, ou souvent trop méconnu comme la NSA qui pourtant est à même de traiter les 80 % d'informations ouvertes en interceptant dans le monde tout email potentiellement suspect pour la sécurité des Etats-Unis, voire de leurs alliés.

Même avec la plus grande volonté du monde, le cloisonnement est toujours très fort entre chaque service à cause de ce pouvoir de l'information.

En France, le genre d'exercice que nous menions pour collationner les informations stratégiques financières, commerciales et industrielles, notamment dans mon cas pour défricher l'Asie industrielle, était tellement fastidieux que nous avons décidé dans les années 1990 d'engager une

démarche d'intelligence économique permettant d'aboutir à cet alambic plus facilement, comme mentionné en première partie. La création de l'ADIT en a été un support efficace.

L'IE est définie comme étant "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 parties corrélées :

- **protection et capitalisation** de l'information détenues par toute forme d'organisation (entreprise, collectivité...) afin de connaître, et 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 de connaître 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

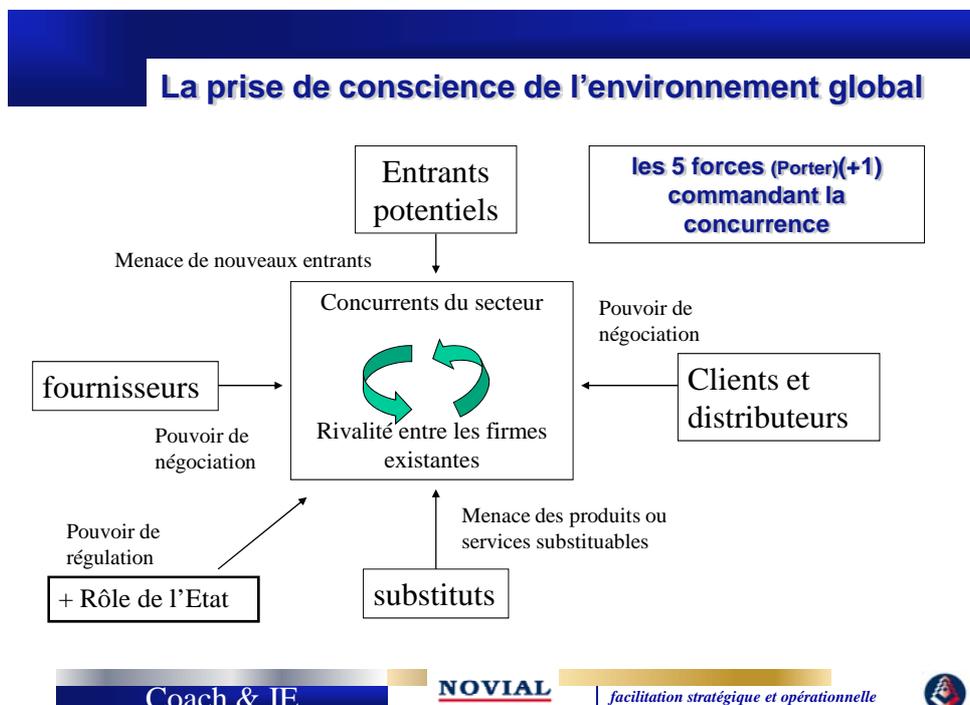
Le premier point consiste à protéger et sécuriser les données sensibles comme les brevets et le savoir-faire pour maintenir ses marchés et ses clients et donc son chiffre d'affaires. Tout responsable d'entreprise évalue-t-il sa vulnérabilité ? Maîtrise-t-il les informations stratégiques nécessaires au pilotage de l'entreprise, se préoccupe-t-il de préserver le savoir-faire, le patrimoine humain, technique, industriel ? Prend-il conscience de 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 (personnels, stagiaires, prestataires, partenaires...), les moyens de promotion (plaquettes, site, salon, presse...), 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 (trains, séminaires, foires, restaurants etc, sensibiliser les négociateurs, faire attention aux assureurs...

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 l'e-mail qui traverse la salle peut passer par les Etats-Unis, que le téléphone peut être un outil de photographie, que le bluetooth est indolore mais détectable. Le responsable d'entreprise prend-il conscience que les vendeurs sont des mines d'information, que les distributeurs, fournisseurs et clients bavards sont parfois peu respectueux des règles de sécurité élémentaires, que les acheteurs peuvent être vulnérables face à une jolie fille... et trop souvent on croit de façon cloisonnée que cela ne s'arrête qu'aux frontières de l'entreprise et que cela n'impacte que cette dernière alors que les

effets induits peuvent se propager pour fragiliser notre tissu industriel entier et donc nos capacités de défense.

Au niveau de l'Etat, on pourra par exemple définir la liste des entreprises stratégiques sur lesquelles pourra être porté un regard particulier quant à leur patrimoine technologique et leur prise de contrôle. On pourra par exemple contrôler si ses visiteurs Japonais 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, 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 à 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-avant), 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 conviendra de garder ses parts de marché en surveillant les comportements des clients et prospects, voir s'ils se tournent ils 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 financier. 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 ne corresponde plus au marché 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 culturellement dans la culture militaire mais également 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 atlantiques, ces techniques d'influence vous permettront 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 sur les décisions réglementaires, risquant de porter atteinte ou de favoriser indirectement une augmentation le chiffre d'affaires ou une croissance de parts de marché. L'influence par 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

L'information ouverte (80%) est librement accessible, légale, acquise en connaissance de cause des émetteurs et propriétaires, sans moyens sophistiqués. Elle sera issue de sources techniques, formelle et documentaires écrites et audio-visuelles et ... leurs limites : internet, de la presse, revues, radios, communiqués, publicités, Images, dessins, photos, dépliants, maquettes, organigrammes, plaquettes, journal interne, banques de données, annuaires... Nous pouvons lui attribuer un coefficient de valorisation de 1, voire inférieur. Les outils ne remplacent ni l'intelligence de pensée, ni le contact qui restent les atouts essentiels. Même avec un bon système d'information, une donnée fautive en entrée donnera un résultat faux en sortie et il faut également savoir « mettre un coup de tamis pour séparer le bon grain de l'ivraie grâce à certains outils de recoupement car « trop d'info tue l'info ». Certains profils de personnalité sauront également mieux détecter le bruit insoupçonné et étrange, parmi tous ces bruits, comme dans un sous-marin.

L'information restreinte et 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'échange intuitu-personae, d'échanges parlés, off the record, de prises de notes. Elles nécessitent un travail personnel de l'individu qui veut les collecter : Être au contact, sentir, toucher, percevoir... Savoir créer et entretenir la relation informelle. Nous pouvons lui attribuer un coefficient de valorisation de 5

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. C'est un peu l'élément qui va faire de votre soupe une potion magique ou bien le résultat d'un processus d'alambic qui fait

de votre macération, une boisson forte à 60 degrés et où il est parfois difficile de se cantonner dans la légalité pour l'obtenir pour la rendre encore plus savoureuse. Son coefficient est proche de 10

Les interlocuteurs des entreprises ou autres organisations sont la gendarmerie, direction centrale du renseignement intérieur et le pôle « entreprises, économie, emploi » de la Direction Régionale des Entreprises, de la concurrence, de la consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE)

L'IE représente donc 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, la substantifique moelle 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 foncer peut faire gagner un an de travail et de l'argent. Et ce travail est d'autant plus atteignable et 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 ou quasi 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 Alesia ? César n'a-t-il pas gonflé ses chiffres ? La guerre de Troyes a-t-elle eu lieu...), passer au-delà du pouvoir des cigles ou alors savoir l'utiliser.

Ces trois composantes de l'IE sont finalement le lien permettant de comprendre le pouvoir de l'information qui peut être considérée comme un symbole, un signe extérieur de statut pour les managers, au même titre que la surface d'un bureau et son nombre de fenêtres. Elle conforte les décideurs dans leur statut, certains abonnements donnent de l'importance à ceux qui les reçoivent...en étant sûr que les collègues ou les clients, fournisseurs le savent ! Elle a donc un rôle majeur dans les organisations mais aussi pour les négociations militaires et technologiques avec parfois des travers comme dans l'affaire Renault. Mais s'il fallait retenir un élément positif de cet événement c'est bien qu'il s'agissait cette fois d'informations sur le modèle économique et non plus sur la technicité elle-même, un peu comme si on s'intéressait, dans le domaine militaire, enfin à la prise de conscience et du poids de la logistique et de la maintenance au-delà de l'aspect technologique du produit comme nous le verrons dans la troisième partie.

Il en est de même pour la contre-intelligence. Souvent l'humain prend une décision de protection ou de contre-attaque quand un de ses proches ou lui-même est confronté à un problème sans s'y soucier vraiment auparavant. Mais parfois il a l'intelligence d'assembler certaines informations pour susciter l'intérêt comme quand le roi faisait garder les champs de pommes de terre la journée seulement...afin que la population s'intéresse à cet aliment...

On peut se rappeler les 10 commandements de l'IE : définir les besoins en information, collecter l'information ouverte, ne pas négliger l'information "informelle", hiérarchiser et traiter l'information recueillie, diffuser l'information à point nommé, mesurer la satisfaction des destinataires, protéger les données sensibles et le savoir-faire, influencer sur l'environnement, bannir définitivement la naïveté tout en évitant de verser dans la paranoïa , obtenir l'adhésion de tous.

Fort de ces composantes et cette prise de conscience, il peut s'avérer intéressant d'analyser et 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.

* * *

III –L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE AU SERVICE DE LA DEFENSE NATIONALE

Les objectifs des guerres étaient et demeurent de différentes natures : luttes de pouvoir, réaction à humiliation, volonté de possessions territoriales (colonies), voie logistique stratégique à acquérir (Afghanistan), volonté de richesses ou de bloquer les richesses (blocus). Tout rappelle le monde de l'entreprise. Les guerres utilisent souvent des renseignements sur les moyens et les matériels de l'ennemi à l'aide de la presse, des audits d'assurances, des fournisseurs de matières premières, de machines.

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 notre Europe à « penser autrement pour agir autrement ¹» 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 remplacement 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.

¹ Les Fabliaux du Management – François CHARLES - Editions Chiron juin 2003

Les liens entre l'IE et la défense nationale



Analysons ces retours respectivement sur chaque composante de la défense nationale

On trouve des exemples d'utilisation du renseignement et de l'information de tout temps pour l'usage militaire : les espions de l'empire romain et ses alliances, la rédaction particulière de la guerre des Gaules par César, la guerre froide entre Napoléon et l'Angleterre sans affrontement direct sauf à Waterloo, la perte de Sedan à cause de la presse. Le vecteur humain, très utilisé au départ, fut remplacé peu à peu par des outils d'écoute, de photographie, de lecture, de décryptage comme le ballon, l'avion, le drone, le satellite, la valise Enigma, l'électronique, les outils informatiques et les réseaux. La NSA et le réseau échelon peuvent intercepter un email contenant des mots clés, d'une pièce à l'autre de votre établissement si vous ne l'avez pas protégé...). Rien ne valent parfois certains langages ethniques peu utilisés qui ont pu faire encore leurs preuves pendant la dernière guerre mondiale. On pense même à revenir au bon vieux pigeon voyageur.

Mais une approche d'ensemble mêlant stratégie, processus et psychologie aurait peut-être pu prolonger un peu la ligne Maginot, qui allait jusqu'en Italie, au-delà des frontières directes dangereuses pour mieux valoriser les milliards de francs or dépensés. Quel était le risque encouru ? Dépenser quelques millions de plus et froisser les Belges ou perdre d'un coup une économie, une puissance et une image réputées fortes. Consolons nous en nous rappelant que la France a pu inscrire une victoire sur cette ligne en 1940, qui est venue se rajouter à celle du Général de Gaulle, alors Colonel, avec ses chars. Les guerres nouvelles, plus technologiques et plus précises, s'inspirent davantage de l'approche globale. L'attaque de l'OTAN sur la Libye nécessitait une connaissance parfaite du terrain et des relais permanents pour des frappes chirurgicales apparemment sans dommages collatéraux.

Puis les outils et méthodes militaires se sont mis au service de l'industrie et du commerce : sauvegarde des comptoirs marchands, protection des convois, réalisation de matériels militaires pour gagner les guerres militaires telles fusées, missiles, avions, bateaux, Helios, laser..., investissements dans le savoir-faire industriel, les usines, la recherche qui a coûté sa place à la Russie sur la scène économique internationale avec l'essoufflement de la guerre des étoiles, marchés de haute technologie (TGV, avions...), composants électroniques, brevets déposés.

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 Etats-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 commerciales tous les jours et peut aussi montrer au comment voir globalement et mieux comprendre son adversaire et déjouer les pièges, notamment du cheval de Troyes informatique qui peut détruire toute une vie. 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. C'est un peu comme si ce vecteur militaire avait intégré les entreprises en s'enrichissant au passage d'autres méthodes des savoirs faire, des savoir être pour revenir dans la défense et ses composantes et mieux les faire valoir de façon individuelle et collective. Un regard novateur sur les auditeurs du cours supérieur d'Etat Major a fait prendre conscience qu'au-delà d'appliquer un processus appris, la connaissance de l'adversaire et de ses modes de fonctionnement pouvait aussi orienter bâtir certaines options et définir certains choix avant de passer à l'action de façon réaliste et réalisable.

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. La recherche de défense contribue moins mais toujours à une certaine part de développement de l'industrie civile, qui permet à notre pays d'avoir un rôle et surtout un poids prépondérant en matière d'économie mondiale. L'IE nous permet de comprendre que les 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 que nous menions 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.

Qui de l'occident ou de l'URSS a trouvé le premier la forme du supersonique entre le Concorde et le Tupolev ? La créativité allemande s'est répartie de part et d'autre de Berlin après la guerre et chacun possède sa version mais seul le Concorde a été un succès technologique mais un gouffre commercial, un peu comme la formule 1. Le Tupolev était-il un lièvre ou une copie. Un autre cas d'école est la désinformation produite pour la dynamique de la course à la guerre des étoiles qui a asphyxié la

Russie et donc son économie avec les risques de guerre sous jacents évités de justesse grâce à la sagesse est-allemande ... protection bien préparée L'IE aurait sans doute pu aider les Japonais à réfléchir avant de revendre des composants électroniques américains et de voir le robinet d'approvisionnement coupé, comme par exemple aussi de s'installer au Vietnam à la place des Français au risque de créer le blocus énergétique américain et de réagir comme à Pearl Harbour entraînant les Etats-Unis dans la guerre avec l'issue que l'on sait.

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

Enfin, la vision globale de l'IE peut aider nos industriels à optimiser les obligations de compensations industrielles, commerciales ou financières dans les ventes d'armement et de matériel de haute technologie dérogeant au commerce international et qui permettent à certains pays d'accéder plus facilement à de vraies compétences ou certains marchés au détriment des nations industrialisées.

S'agissant de la défense civile, l'apport de chaque composante de l'IE ou de leur approche transverse 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 certaines catastrophes naturelles comme des inondations ou comme le risque limité certes mais présent de tremblements de terre. La défense civile fonctionne naturellement bien au Japon qui ne s'attendait pas à une catastrophe dans une de ses centrales par défaut de moyen de refroidissement.

Quand les avions ont percuté les tours, les services américains savaient mais attendaient le moment ultime comme quand on remonte une filière. Mais cette date n'était elle pas prévisible ? Dans les conférences militaires et d'économie de défense, nous répétions toujours « ce monde est dangereux » en nous focalisant sur une menace identifiée. A la chute du mur de Berlin, une adaptation fut nécessaire pour rapidement apprendre à détecter et éteindre des risques diffus et des flammèches dans la moitié du monde, surtout avec l'apparition de nations de l'Est orphelines disposant de l'arme nucléaire, ce qui a précipité le processus d'intégration avec des risques d'indigestion et au détriment, cette fois, de l'économie. Mais c'est un vrai ennemi qui est apparu sur un territoire où on ne l'attendait pas. Le risque se transformait de nouveau en menace et il était urgent d'attendre... Après analyse, l'objectif était de réaliser une vengeance en occident dans un monde désormais rejeté par une personne et un clan, en faisant ressortir certaines valeurs religieuses, en frappant fort, de façon imprévisible, sur un symbole défiant à la fois le pouvoir civil de l'argent civil et militaire. Les réalités mettaient en avant certains moyens financiers, peu d'armes, peu de troupes mais la connaissance des réseaux d'information internationaux, une veille concentrée sur certaines zones géographiques... Les options portaient certainement sur le lieu géographique, la date et les moyens à employer.

Que nous enseignent certaines dates ? En rassemblant les données, cela nous donne un cocktail étonnant : 1609 : Découverte de l'île de Manhattan, 1941 : Début de la construction du Pentagone, 1968 : une Caravelle assurant la liaison entre Ajaccio et Nice s'écrase en Méditerranée, 1972 : Clôture

des tragiques Jeux olympiques de Munich gagnés par l'URSS, 1973 : Coup d'État au Chili, 1998 : Les Écossais s'affranchissent. Rien n'indique que feu Ben Laden ait fait cette déduction. Mais même si beaucoup de crises sont désamorçées sans le commun des mortels en soit informé, certains éléments méritent parfois d'être mieux pris en considération avant qu'il ne soit trop tard. Je me garde le droit de penser qu'un agent, un peu trop conceptuel, n'a pas été écouté. Qui a trouvé la nouvelle date ?

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 ? A l'heure de l'hyper-information, doit-on encore faire croire que les radiations s'arrêtent aux frontières ?

* * *

La défense militaire et la veille, 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 ni maîtrisées mais la partie est sauvée si une personne ou 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.

Airbus a contribué à faire l'Europe et l'intelligence économique certainement utilisée de façon globale a affirmé l'identité européenne et donc son poids sur la scène internationale. La chasse en meute européenne pour la veille, pour la sécurité et le lobbying avec chacun avec nos différences, est une force. Des groupes industriels transverses comme EADS, Thales y parviennent un peu l'une avec son ciment franco-allemand, l'autre avec son approche multi-domestique L'A 400 M, sa polyvalence et son essai de maintien en condition opérationnel similaire pour chaque pays la consolidera peut-être.

La dynamique de recherche de l'Union, confirmée dans le traité de Lisbonne, laisse apparaître désormais une vision plus globale au-delà des simples outils. Certains projets sont lancés dans le domaine de l'information. A 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. L'OTAN est certes un vecteur d'intégration européenne mais une défense européenne peut exister. 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, facilité par l'intelligence économique, sera peut-être un vecteur de facilitation pour une défense militaire et globale commune.