



entretien

Avec **Nicolas Moinet**, professeur des universités à l'Institut d'administration des entreprises de Poitiers et enseignant à l'École de guerre économique (EGE) et à l'Institut libre d'étude des relations internationales (ILERI), chercheur en intelligence économique au Centre de recherche en gestion (CEREGE) et auteur de *Les sentiers de la guerre économique, tome 1 : l'école des nouveaux « espions »* (VA Press, février 2018).

Photo ci-dessus :

L'affaire de la vente des activités énergie d'Alstom à l'américain General Electric constitue un exemple emblématique de la stratégie américaine en termes de guerre économique et de la naïveté française dans ce domaine. Condamné en 2014 à une amende record de 772 millions de dollars pour des faits de corruption, le fleuron industriel français avait été contraint de passer un accord avec la justice américaine et vendait quelques mois plus tard sa branche énergie, pourtant stratégique pour la filière nucléaire française. Selon certains observateurs, c'est un éventuel rapprochement et transfert de technologie entre Alstom et la Chine qui aurait motivé Washington à passer à l'action. (© AFP/ Sebastien Bozon)



L'intelligence économique, nerf de la guerre économique

Pouvez-vous commencer par définir en quoi consiste l'intelligence économique ?

N. Moinet : L'intelligence économique (IE) est une dynamique collective qui vise à gagner en agilité par un usage stratégique de l'information. Ses mots-clés sont : renseignement ouvert (veille et management des connaissances), sécurité économique et influence. Il s'agit donc d'un sport d'équipe et, à l'instar du football ou du rugby, l'objectif est de marquer des points en faisant circuler le ballon – pardon, l'information – dans un jeu d'attaque-défense où la force et la ruse sont tout aussi importantes. « Intelligence » doit être comprise ici dans son sens originel, à savoir *lire entre les lignes* (en latin *inter-legere*), *comprendre* (le dessous des cartes) en recueillant et en assemblant (en grec *lego*) mais aussi *surprendre* (l'intelligence rusée de la déesse Métis). Un sens gardé par les Anglo-Saxons, qui parlent depuis longtemps d'*Intelligence Service* et, dans le domaine économique, de *Business* ou de *Competitive Intelligence*. L'IE est donc bien une culture du renseignement, dans le sens où il s'agit de fournir aux décideurs des connaissances opérationnelles à haute valeur ajoutée. Mais elle ne se confond aucunement avec l'espionnage, qui appelle des méthodes illégales de recueil d'informations.

Qui produit de l'intelligence économique ? Certains acteurs sont-ils plus essentiels ou stratégiques que d'autres ?

Tous les acteurs qui font partie du jeu économique peuvent mettre en œuvre des stratégies d'intelligence économique. En premier lieu les entreprises, les cabinets privés et, bien entendu, les États avec leurs services spécialisés. Mais n'oublions pas un second cercle qui voit son influence grandir dans un monde ouvert où la norme et l'influence deviennent majeures : les territoires (Régions notamment), les médias, les ONG et associations engagées ainsi que les citoyens « consom-acteurs », vigies et parfois même lanceurs d'alerte. Un seul homme n'a-t-il pas réussi à faire trembler Monsanto ?

Quelles sont les différentes méthodes pour obtenir les informations ?

Question méthode, et pour faire simple, disons que les informations s'obtiennent de deux manières, formelle ou informelle. De manière formelle, en lisant la presse, en consultant des banques de données, des rapports internes ou en lançant des requêtes sur des moteurs de recherche (on parle de sources ouvertes et d'informations « blanches »). Sans oublier les réseaux sociaux, qui offrent des pépites à qui sait les exploi-



ter : que de choses intéressantes sur un profil Facebook, Twitter ou LinkedIn... Mais surtout, la multiplication des profils permet d'obtenir une méta-information. Là où chaque employé pense dévoiler peu de choses sur son entreprise, c'est la juxtaposition des données ou la cartographie des liens qui fait sens et permet de reconstituer un puzzle qui devient stratégique. Des outils à portée de tous et redoutables quand ils sont pilotés par des professionnels. Et le tout dans une société narcissique où l'on aime se dévoiler et (ra)conter son histoire. Imaginez... Du temps de la guerre froide ou même avant le Web 2.0, il fallait missionner toute une équipe pour connaître l'environnement d'une cible (1). Désormais, c'est la cible elle-même qui vous apporte sa vie professionnelle et privée sur un plateau. Quand

“ Du temps de la guerre froide ou même avant le Web 2.0, il fallait missionner toute une équipe pour connaître l'environnement d'une cible. Désormais, c'est la cible elle-même qui vous apporte sa vie professionnelle et privée sur un plateau. ”

elle n'offre pas ses données à Gmail ou des documents de travail confidentiels à Google Traduction ! C'est pourquoi beaucoup d'entreprises disposent aujourd'hui de services de veille qui automatisent en grande partie ce recueil au moyen de plateformes très puissantes tant en capacités de recueil qu'en possibilités de partage des résultats au sein de l'organisation. Notons d'ailleurs que la France dispose d'éditeurs d'outils de veille de grande qualité et qu'il n'est pas nécessaire d'aller taper à la porte des Américains...

Les informations s'obtiennent également de manière informelle, car l'IE est d'abord une affaire de management des réseaux humains, tant à l'intérieur de son organisation qu'à l'extérieur. Ainsi, visiter des salons professionnels ou participer à des colloques scientifiques peut permettre de recueillir des informations dites « grises », car non formalisées, sans franchir la ligne jaune de l'illégalité (informations « noires »). Mais il y a une condition et non des moindres : être « *intelligence-minded* », c'est-à-dire avoir une organisation et une culture du recueil, du partage et de l'analyse de l'information. Et ceci n'est pas une mince affaire. J'ai ainsi pu assister à un salon professionnel en compagnie d'un grand groupe français qui venait de doter ses cadres d'une application sur leur smartphone permettant de réaliser en un clin d'œil des rapports d'étonnement (2). En deux clics, la note accompagnée d'une photo se retrouvait sur la plateforme d'échange de la veille stratégique du groupe. Résultat : une poignée de rapports seulement pour la centaine de collaborateurs présents sur le salon. À l'inverse, j'ai pu participer au débriefing du plus grand salon de l'agro-alimentaire par un réseau breton composé d'industriels et d'experts sous la houlette des CCI de la Région. L'information échangée en visioconférence depuis les quatre coins de la Bretagne put ainsi

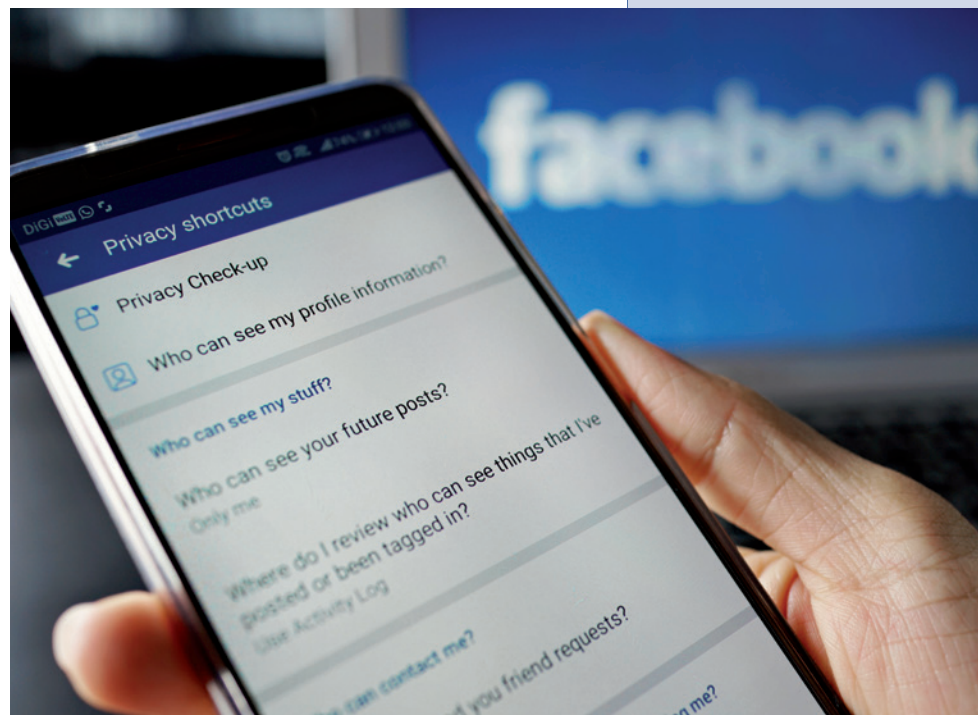
se transformer en connaissances partagées puis, plus tard, en décisions et finalement en parts de marchés gagnées. On le voit bien : si la compétence est individuelle, l'intelligence est collective.

Alors que nous vivons actuellement dans un climat de vives tensions commerciales entre la Chine et les États-Unis, dans quelle mesure l'intelligence économique constitue-t-elle un enjeu stratégique dans la compétition commerciale internationale, et en particulier dans un contexte de guerre économique qui n'a pas attendu l'apparition de tensions entre Pékin et Washington pour exister ? Comment cela se traduit-il concrètement ?

La clé se trouve dans le couple agilité/paralysie : savoir avant l'autre, innover, verrouiller un marché, dicter la norme... Qui gagne aujourd'hui dans la compétition économique ? Celui qui est agile, prend l'initiative et donne le tempo : les GAFAM (3) en sont un exemple, aujourd'hui talonnés par les BATX (4). Mais cela ne se fait pas sans une forte synergie public-privé. J'aime à ce sujet prendre appui sur un cas d'école qui a opposé une PME américaine à un grand groupe japonais. La première a inventé un dispositif de lampe à ultra-violet et décide d'attaquer le marché japonais après avoir percé aux États-Unis. Première erreur : elle part la fleur au fusil sans politique du secret et décide de passer par des distributeurs locaux. L'information remonte alors à un grand groupe nippon qui, après une opération de rétro-ingénierie, dépose des brevets proches de celui de l'entreprise américaine. Deuxième erreur : pas de surveillance d'un environnement pourtant hostile. L'encercllement est désormais effectif et se transforme en paralysie, dès lors que des avocats du grand groupe menacent la PME de l'attaquer en justice, une bataille juridique à venir au-dessus de ses capacités. Mais tout n'est pas perdu et le patron américain décide de raconter son histoire dans une prestigieuse revue de management et de demander l'aide de l'administration américaine. Cette analyse partagée d'un échec sera non seulement utile à ses homologues, mais

Photo ci-dessous :

Au début de l'année 2018, le scandale de Cambridge Analytics jetait l'opprobre sur Facebook et faisait prendre conscience aux utilisateurs des outils proposés par les GAFAM, du risque et du danger que peut être la collecte des données personnelles et de l'utilisation qui peut en être faite. Alors que les réseaux sociaux ont également pénétré le business de l'entreprise, ces vastes volumes de données constituent aujourd'hui une source d'information stratégique dans une démarche d'intelligence économique. (© Shutterstock/AngieYeoh)





Stratégies et pratiques

Photo ci-contre :

Soupçonnés par Washington d'être des outils de Pékin qui chercherait à dominer le marché de la 5G à des fins d'espionnage, les produits de l'entreprise chinoise Huawei ont été interdits par les autorités américaines à l'armée et aux fonctionnaires civils en raison de la menace qu'ils représentent en matière de cybersécurité. En août dernier, c'est l'Australie qui décidait d'exclure Huawei et ZTE du déploiement du réseau 5G sur son sol en raison des risques « d'espionnage » et de « piratage des flux d'informations » transitant dans les réseaux. Mais si les raisons de sécurité nationale sont régulièrement invoquées, les motifs réels sont également économiques. (© Shutterstock/Kirill Nastasin)



elle lui permettra également de rebondir, car une bataille perdue hier peut déboucher sur une victoire demain. Plus globalement, on voit bien que c'est le croisement de l'information et de la stratégie qui donne un avantage à l'un ou l'autre des compétiteurs. La question n'est donc pas de savoir qui est le plus fort *a priori*, mais bien de voir qui sera finalement le plus intelligent à un moment donné dans une situation donnée...

Selon vous, la troisième guerre mondiale a déjà commencé, et elle est économique. Quels sont actuellement les pays les plus en pointe dans le domaine de l'intelligence économique, quels sont les plus redoutables adversaires, et pourquoi sont-ils si puissants ?

Les pays précurseurs – le Japon et l'Allemagne – restent en pointe, mais de manière la plus souvent feutrée. Leur force principale réside dans le collectif, qui donne à l'ensemble de la chaîne de l'intelligence économique sa valeur. L'air de rien, l'Allemagne déploie un lobbying impressionnant au niveau de l'Union européenne et a fini par adopter un dispositif de sécurité économique efficient afin de protéger ses secteurs stratégiques et contrecarrer certaines acquisitions d'entreprises nationales par des fonds étrangers. Comme souvent, les Allemands sont plus dans le faire que dans le dire et les entreprises françaises le savent bien, d'autant que les chiffres du commerce extérieur sont sans appel !

Mais depuis 20 ans, ce sont clairement les États-Unis qui sont en pointe dans ce domaine. Depuis Bill Clinton, ils ont mis en œuvre une politique de sécurité économique agressive, utilisant l'extraterritorialité du droit américain pour déstabiliser des entreprises étrangères, les sanctionner pour faits de corruption et parfois même les acquérir [voir l'entretien avec A. Laïdi p. 87]. En France, l'exemple le plus marquant est celui de la vente de la branche nucléaire d'Alstom à General Electric, une opération d'une rare violence (avec un cadre français jeté en prison aux États-Unis) et remarquable en termes d'intelligence économique avec une cartographie des acteurs qui permet au géant américain d'activer les bons leviers et de se servir des bonnes personnes (5). Résultat : la perte d'un fleuron de l'industrie française mais surtout de notre souveraineté nucléaire. Qui sera le

prochain sur la liste ? Airbus ? Areva ? Mais le dispositif américain est bien plus large, incluant ses nombreux services de renseignement, les géants de l'Internet et toutes les organisations publiques comme privées qui assoient son *soft power* : universités américaines, *think-tanks*, Hollywood, CNN, etc. Les États-Unis disposent donc d'un dispositif intelligent piloté par une doctrine et appuyé par un discours. C'est non seulement remarquable, mais aussi parfaitement assumé et médiatisé... depuis longtemps. En 2000, James Woolsey, ancien directeur de la CIA, explique ainsi dans le *Wall Street Journal* que si l'Amérique espionne ses alliés, c'est pour rétablir une juste concurrence (6). En effet, certaines entreprises de pays alliés pratiquent la corruption pour battre leurs concurrentes américaines sur des

“ Les États-Unis disposent d'un dispositif intelligent piloté par une doctrine et appuyé par un discours. C'est non seulement remarquable, mais aussi parfaitement assumé et médiatisé... depuis longtemps. ”

marchés où elles ne peuvent évidemment pas l'emporter, étant technologiquement moins avancées. C'est donc à contrecœur mais pour que la liberté l'emporte, que les États-Unis déploient leurs grandes oreilles...

Côté chinois, on observe une stratégie plus subtile de jeu de go visant l'encercllement par des positions qui sont moins anodines qu'il n'y paraît de prime abord : rachat du port grec du Pirée, de l'aéroport de Toulouse qui jouxte la piste d'essai d'Airbus, de terres agricoles en France ou plus récemment de la première entreprise d'énergie du Portugal... Clairement, l'Europe devient



Photo ci-contre :

Centre des opérations de cryptologie de la base aérienne américaine de Misawa, au Japon, considéré comme l'une des plus grandes stations au sol du réseau Echelon. Cet instrument de la guerre froide s'est vite transformé en formidable outil d'espionnage économique au profit des États-Unis et de ses entreprises. Suite aux révélations d'Edward Snowden, la stratégie d'hypocrisie assumée de Washington consistant à dénoncer les pratiques d'acteurs étrangers tout en affirmant ne pas y avoir recours avait été mise à mal et avait contraint Barack Obama à s'exprimer sur la question. (© US Navy)



le théâtre d'opération d'une guerre économique entre les États-Unis et la Chine, mais n'apparaît pas comme un acteur à part entière. L'Allemagne commence à réagir, la France s'inquiète. Mais le système des « États-Unis d'Europe » voulu par ses fondateurs montre qu'il n'est pas en mesure de peser dans cet affrontement qui ne se cache même plus.

Enfin, il ne faudrait pas croire que l'IE soit l'apanage des grandes puissances, car de petits pays tirent particulièrement bien leur épingle du jeu. Je pense notamment

économique, dont l'apparition des nouvelles technologies a révolutionné les pratiques et qui est a priori par nature illicite, constitue-t-il la face sombre de l'intelligence économique ? Chantage, pressions, vol d'informations... alors que certains disent que tous les moyens sont bons pour connaître les informations de ses partenaires ou adversaires, quelle est la réalité de ces pratiques ?

Ces pratiques ont toujours fait partie du monde des affaires, mais elles se dif-

multiples figures sur fond de société ouverte, à l'intérieur d'un ensemble dynamique. (...) Le pouvoir contemporain gère, avec une subtilité extrême, le désordre qu'il prend en charge. Tout pouvoir, nous le savons, gère le désordre. Or cette gestion actuelle du désordre s'opère par des systèmes de communication, par des normes, par des stratégies ouvertes, par des dominations masquées et déguisées. » (8) Tout est déjà dit à une période marquée par la fin de la guerre froide, par l'ouverture des marchés



“ Être à l'avant-garde de la créativité (stratégie d'engagement) et édicter des règles qui s'imposeront naturellement à tous (stratégie de contrôle) permettent de se placer au centre du jeu, à la fois acteur et arbitre. ”

au Qatar ou à la Norvège. Dans tous les cas, c'est bien la synergie public-privé qui fait la différence, une vision de l'avenir partagée, une action en réseau et un triptyque dispositif-doctrine-discours effectif. En France, nous possédons de nombreuses pierres de l'édifice mais pas (encore) d'architecte pour les ordonner.

Vous avez consacré votre dernier ouvrage aux sentiers de la guerre économique, et en particulier aux « nouveaux espions ». L'espionnage

fusent et se raffinent pour au moins trois raisons. Tout d'abord, la pression concurrentielle incite les acteurs à franchir la ligne jaune avec des injonctions paradoxales : gagnez en compétitivité, soyez les meilleurs mais restez irréprochables sur le plan éthique. Deuxième raison : jouer à l'apprenti espion est désormais à la portée de tous. Ainsi, un *key-logger* (matériel ou logiciel permettant de récupérer les frappes clavier d'un utilisateur... même à distance) s'achète désormais en ligne sur des sites de e-commerce très connus pour quelques dizaines d'euros. Hier encore, ces technologies n'étaient accessibles qu'aux initiés. Troisième raison : à côté des pratiques illégales s'est développé le champ professionnel des spécialistes de l'information ouverte – l'IE – qui, en France, compte des milliers de professionnels, un syndicat et des formations de renommée internationale.

Vous avez récemment déclaré que le rôle de l'influence dans la guerre économique est majeur (7). Pouvez-vous nous expliquer en quoi consistent les stratégies d'influence et de contre-influence, et en quoi elles sont stratégiques aujourd'hui ?

J'aime citer Jacqueline Russ, théoricienne du pouvoir qui écrivait au début des années 1990 : « Des normes, des pouvoirs, des systèmes d'information : le pouvoir contemporain dessine ses



(GATT puis OMC) et le développement de l'Internet. Depuis, l'évolution de nos sociétés post-modernes n'a fait que valider et renforcer cette analyse. L'usage de la force est difficilement accepté et les États développent tous leur *soft power*. Être à l'avant-garde de la créativité (stratégie d'engagement) et édicter des règles qui s'imposeront naturellement à tous (stratégie de contrôle) permettent de se placer au centre du jeu, à la fois acteur et arbitre. Dans une société de l'audit, où tout doit être mesuré et classé, cette évidence est particulièrement criante : nous avons parlé de l'usage du droit par les Américains pour bloquer des marchés, mais nous pourrions également évoquer les normes comptables internationales ou les classements totalement artificiels des grandes revues scientifiques avec l'aval, notons-le, de grands organismes nationaux comme le CNRS. Résultat : en contrôlant le système de publications scientifiques, les États-Unis

Photo ci-dessus :

Zhang Xiaogang, président de l'Organisation internationale de normalisation de 2015 à 2017, lors de l'Assemblée générale organisée en Chine en 2016. Alors que l'essentiel de la normalisation internationale s'opère au sein de l'ISO, la Chine a déployé ces dernières années une stratégie d'influence pour combler le décalage entre sa puissance économique et ses responsabilités au sein des comités techniques de l'ISO. La normalisation est en effet considérée par Pékin comme un instrument essentiel de sa politique industrielle et commerciale, et lié à des enjeux de sécurité nationale. (© ISO)



Pour aller plus loin

Nicolas Moinet, *Les sentiers de la guerre économique, tome 1 : l'école des nouveaux « espions »*, Paris, VA Press, février 2018, 192 p.



s'arrogent un avantage stratégique dans la course à l'innovation. Et quand on connaît en plus l'attractivité de leurs universités et la puissance de leurs fonds d'investissements privés, on ne peut plus s'étonner de voir autant de nos compatriotes traverser l'Atlantique. Et ce n'est pas la morne plaine de Saclay qui suffira à inverser la tendance. Quant à la Chine, elle a, par exemple, décidé de prendre des postes à responsabilité au sein de l'ISO afin d'imposer, à terme, ses normes technologiques au monde entier, forte d'un grand marché intérieur et d'une véritable diplomatie économique.

Le lobbying a longtemps véhiculé une image négative dans notre pays. Parallèlement en 2014, l'ancien secrétaire américain à la Défense Robert Gates déclarait que les Français étaient considérés comme les pires espions après les Chinois. En juillet 2017, la France a pris la première place du classement des pays les plus influents au monde en matière de soft power, détrônant les USA. Tout cela n'est-il pas paradoxal ? Comment se situe la France dans le domaine de l'intelligence économique ? Est-elle « armée » pour faire face à la guerre économique mondiale ?

Les critiques américaines sur l'espionnage français ou leurs louanges sur notre soft power sont logiques et représentent les deux faces d'une même pièce. Même si la France ne joue évidemment pas au même niveau que les États-Unis sur le terrain économique, nous leur faisons de l'ombre sur la question de la liberté universelle. C'est le syndrome La Fayette. Comment un si petit pays en forme d'hexagone peut-il autant faire parler de lui avec son discours sur les droits de l'homme, mais aussi, il est vrai, fort d'un espace maritime conséquent, d'un réseau diplomatique d'envergure et d'un dynamisme culturel et intellectuel reconnu ? La France intrigue et agace l'hyperpuissance avec cette arrogance tout hexagonale que l'on nous reproche souvent. Néanmoins, comme il est difficile d'attaquer la France sur ces questions, les autorités américaines préfèrent pointer du doigt les vilains espions français. Mais qui peut sérieusement croire de telles sonnettes ? Surtout quand on sait que les services français restent sous-dotés et que l'administration française est loin d'être en ordre de bataille dans la guerre éco-

nomique mondiale. Non que nous manquions de personnes compétentes, loin s'en faut. Mais c'est le collectif qui nous fait défaut, le morcellement et l'inertie d'un système administratif d'un autre âge, où le statut l'emporte sur la compétence et où la synergie public-privé reste encore faible. Pourtant, la croissance économique ne reviendra pas si nous ne nous donnons pas les moyens de nos concurrents pour conquérir les marchés, innover ou influencer les règles et les normes. Mais rien n'est perdu. Sous Jacques Chirac avait été mise en place une politique publique d'intelligence économique pilotée au niveau du Premier ministre par Alain Juillet et relayée sur le terrain par les Préfectures de Région. Mais la bureaucratie a fini par l'emporter, un peu sous Sarkozy et définitivement sous Hollande.

“ C'est le collectif qui nous fait défaut, le morcellement et l'inertie d'un système administratif d'un autre âge, où le statut l'emporte sur la compétence et où la synergie public-privé reste encore faible. ”

Un peu d'optimisme tout de même. La période actuelle pourrait être favorable à un redémarrage de la dynamique d'IE car la philosophie d'action actuelle semble plus en phase avec les enjeux d'une guerre économique qui éclate au grand jour. Et les Régions pourraient prendre le leadership en la matière, car sur le terrain, les conséquences de la guerre économique ne peuvent plus être ignorées. Il y a dix ans, ceux qui osaient parler de cette réalité étaient raillés et voués aux gémonies. Aujourd'hui, ils sont écoutés et font même école (9). Seront-ils bientôt entendus ?

Entretien réalisé par Thomas Delage le 5 septembre 2018

Notes

(1) Voir à ce sujet *Le Dossier 51*, film de Michel Deville d'après l'ouvrage de Gilles Perrault, ou *Les Patriotes* d'Éric Rochant, qui décrit toute une opération d'approche et de recrutement d'un ingénieur français par les services secrets israéliens.

(2) Popularisé par les Japonais, ce document plus ou moins formaté permet aux collaborateurs de faire remonter des informations originales pouvant intéresser leur entreprise. Il est souvent demandé aux nouvelles recrues et permet de générer de nouvelles idées en « sortant du cadre ».

(3) Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft.

(4) Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi.

(5) Voir à ce sujet l'édifiant documentaire *La guerre fantôme* (<https://www.guerrefantome.com/>).

(6) James Woolsey, « Pourquoi l'Amérique espionne ses alliés », *The Wall Street Journal Europe*, 22 mars 2000.

(7) http://www.comes-communication.com/files/newsletter/Communication&Influence_juillet_2018_Nicolas_Moinet.pdf

(8) J. Russ, *Les théories du pouvoir*, Paris, Le Livre de poche, 1994, p. 313-318.

(9) NDLR : Christian Harbulot, Éric Delbecq, Ali Laïdi, Olivier de Maison Rouge et Nicolas Moinet viennent de lancer une école de pensée sur la guerre économique, un mouvement qui compte aller à la rencontre des citoyens français pour les sensibiliser à une réalité encore trop souvent ignorée.



Photo ci-contre :

En avril dernier, le ministre français de l'Économie annonçait sa volonté de réformer les organismes chargés de l'intelligence économique (IE) en donnant les pleins pouvoirs au CISSE (Commissaire à l'information stratégique et à la sécurité économique) en matière d'IE, et en fusionnant ce dernier avec le poste de directeur général des entreprises (DGE). Alors que la délégation parlementaire au renseignement s'inquiète du fait que le tropisme de la lutte antiterroriste ait conduit à abandonner la protection des intérêts économiques de la France, le Ministre a également fait part de son souhait que l'ensemble des outils de l'IE fasse l'objet d'un rapport régulier aux plus hautes sphères et favorise la création d'un conseil de défense économique. (© Shutterstock/Alexandros Michailidis)