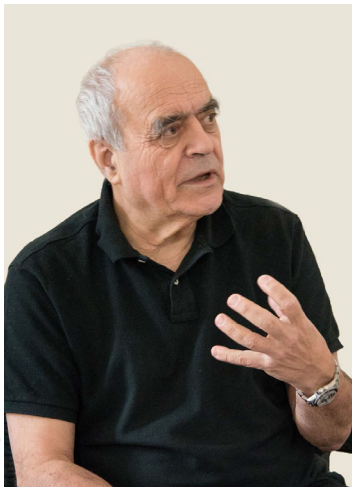




De l'intelligence économique à l'intelligence stratégique

Entretien avec Alain Juillet



B. Jacquet©Armée de l'air

Alain Juillet est l'un des principaux promoteurs de l'intelligence économique en France. Après avoir servi comme officier au 1^{er} régiment de chasseurs-parachutistes, il intègre le Service action du SDECE (ancêtre de la DGSE) dans les années 1960. Il se reconvertisse en 1967 dans le monde civil et passe près de vingt ans au sein de la société Ricard, jusqu'à en devenir le directeur général commercial. Puis, il occupe d'autres postes de direction dans diverses entreprises et intervient régulièrement à Sciences po Paris, à HEC, à l'ENA et à l'École nationale de la magistrature, tout en demeurant dans la réserve opérationnelle de l'armée de terre jusqu'en 2004. En 2002, il est nommé **Directeur du renseignement de la DGSE et, deux ans plus tard, Haut responsable de l'intelligence économique (HRIE) auprès du Premier ministre** jusqu'en 2009. Il est actuellement président de l'Académie de l'intelligence économique et du Club des directeurs de sécurité des entreprises.

Il a accepté de répondre aux questions de la rédaction d'*Epidosis*.

Alors que le rapport Martre sur l'intelligence économique et les entreprises avait été présenté en 1994¹, il a fallu attendre le rapport Carayon de 2003 puis votre nomination en tant que HRIE en 2004 pour que les pouvoirs publics se saisissent vraiment du sujet². Pourquoi tant de temps perdu ?

Le rapport Martre a été pensé à partir des travaux d'un Français, Robert Guillaumot, qui avait découvert aux Etats-Unis les techniques d'intelligence économique dès 1985. Il en avait parlé au Général Jean Pichot-Duclos, à Henri Martre et à un certain nombre de personnes qui avaient estimé qu'il fallait faire quelque chose en la matière en France. Malheureusement, si le rapport a eu du succès dès sa sortie, il a été enterré un an après car perçu comme **un moyen de protectionnisme ne correspondant pas à la doctrine de l'époque sur le libéralisme économique**. Il a été néanmoins ressorti des cartons en 2003 par le Premier ministre après que la France a perdu Gemplus, leader mondial de la carte à puce électronique racheté par le groupe américain TPG, et dans le même temps Péchiney, 5^e entreprise française avec 70 000 emplois disparus depuis, qui avait été racheté en un week-end par un groupe canadien sans que l'Etat français le sache. **A l'époque, les Français n'appliquaient pas les méthodes des Anglo-saxons qui utilisaient pleinement l'intelligence économique**. Jean-Pierre Raffarin a donc demandé au député Bernard Carayon de rédiger un nouveau rapport sur le sujet qui sortit en 2003. A la suite de ce rapport, il me nomma Haut représentant pour l'intelligence économique avec une marge de manœuvre très étendue : l'aventure était formidable puisque tout était à créer ! C'était même une première dans l'administration tant le mandat était libre ! Ensuite, la démarche s'est poursuivie par la nomination, après moi, d'un délégué interministériel dont le poste existe encore aujourd'hui³.

En quoi le concept français d'intelligence économique, basé sur les trois piliers que sont la veille stratégique, la sécurité du patrimoine et les opérations d'influence, est-il original par rapport à ce qui est pratiqué à l'étranger, notamment dans les pays anglo-saxons ?

EPIDOSIS

Dans la littérature grecque, le terme *επίδοσις*, issu du verbe *επιδίδωμι*, est employé pour exprimer le don volontaire, l'engagement personnel. Par extension, notamment chez Isocrate, le terme prend le sens du progrès effectué, de l'innovation. Don de soi et innovation, deux valeurs que l'armée de l'air porte en ses gènes.

Cette publication du CESA a pour vocation de susciter des échanges, de croiser les regards entre les aviateurs, le personnel de la Défense et les décideurs publics et privés.

www.cesa.air.defense.gouv.fr

1. Rapport Martre, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, 1994.

2. Rapport Carayon sur *l'Intelligence économique, la compétitivité et la cohésion sociale*, 2003.

3. NDLR : le poste est tenu aujourd'hui par Madame Claude Revel.

« **L'intelligence économique s'est essentiellement concentrée sur la veille concurrentielle.** »

« **L'influence vient des opérations psychologiques développées dans les armées américaines.** »

« **L'intelligence économique à la française est beaucoup plus globale que celle à l'américaine.** »

« **Un certain nombre de petites entreprises ont estimé que cela les intéressait, à commencer par celles de défense.** »

Il y a eu beaucoup d'approches relevant de l'intelligence économique dans l'histoire mais **les Américains ont été les premiers à la formaliser au milieu des années 1980**. C'est un professeur de stratégie d'entreprise à Harvard, Michael Porter, qui a imaginé le concept de « veille concurrentielle ». La théorie était de dire « si tu connais tes concurrents et que tu te connais toi-même, alors tu es capable de gagner dans la compétition mondiale parce que tu seras meilleur que les autres. Grâce à la connaissance de leurs points forts, de leurs points faibles et des tiens, tu pourras mener une stratégie gagnante ». Donc, à l'époque, l'intelligence économique s'est essentiellement concentrée sur la veille concurrentielle. C'est de là qu'est venu le benchmarking qui consiste à se comparer aux autres, à prendre ce qui fonctionne chez eux, notamment les bonnes pratiques, et à les adapter à sa propre entreprise.

La **veille est la base de départ de l'intelligence économique** et les Américains n'ont pas du tout pensé à l'aspect « protection du patrimoine ». D'origine universitaire, le concept avait pour but de conquérir des marchés. Quand l'intelligence économique s'est développée aux États-Unis, elle est donc restée concentrée sur la veille. Mais quand le concept est arrivé chez nous, quinze ans après, vers 2002, on s'est tout de suite rendu compte qu'**il fallait non seulement s'intéresser à l'activité des autres mais aussi se défendre de leur propre veille à notre rencontre**, d'où la notion de sécurité du patrimoine qui a émergé ensuite. Au départ, les Américains, en privilégiant l'offensif, n'intégraient pas l'idée que d'autres puissent aller voir ce qu'ils faisaient : à l'usage, ils ont vite compris qu'il fallait eux aussi se protéger en ajoutant la dimension défensive !

Quant à l'influence, elle vient des opérations psychologiques développées dans les armées américaines, ce qu'elles appellent les « *psyops* ». On s'est rendu compte que des techniques utilisées par les militaires pouvaient être transcrites dans le monde commercial civil, d'autant qu'elles utilisaient les mêmes outils que ceux des parties « veille » et « sécurité » : logiciels, moteurs de recherche, cartographies... En définitive, on peut raisonnablement affirmer que l'intelligence économique à la française est beaucoup plus globale que celle à l'américaine, la *competitive intelligence*, ou que celle des Britanniques, la *business intelligence*. Mais je vous rassure, quand nos amis ont vu ce qu'on faisait en France, ils se sont mis à faire la même chose ! Dans l'ordre, **les premiers à s'inspirer du modèle français d'intégration des trois dimensions furent les Chinois** puis ce fut le tour des Allemands et des Israéliens, et enfin des Anglo-saxons.

L'intelligence économique permet d'identifier des perspectives, de tracer un chemin et donc de bâtir une stratégie. Cette dimension que l'on pourrait appeler « intelligence stratégique » est-elle désormais ancrée dans la culture française des PME et des ETI⁴ françaises ?

Il y a en réalité deux aspects dans votre question. D'abord « intelligence économique » ou « intelligence stratégique » ? En réalité, malgré qu'Henri Martre ait appelé le concept « intelligence économique », j'aurais dû à l'époque le renommer « intelligence stratégique » parce qu'on s'est aperçu depuis que les méthodes utilisées en intelligence économique s'appliquent à quantité de domaines : on parle même aujourd'hui d'intelligence sportive, d'intelligence juridique ou d'intelligence touristique ! C'est vrai que dans un domaine donné, **les éléments d'intelligence économique permettent d'apporter au décideur les éléments dont il a besoin – c'est d'ailleurs sa finalité – et donc d'élaborer une stratégie**, niveau supérieur des trois piliers de veille, de protection et d'influence.

Le deuxième point de votre question a trait à la culture dans les PME et les ETI. Là, il faut avouer qu'on est loin de l'objectif. Quand on a démarré, on a essayé de faire la démonstration de l'utilité de l'intelligence économique pour les grandes entreprises. On leur a montré tout ce qu'on avait élaboré et ce en quoi on pouvait les aider, et elles ont vraiment adhéré ; aujourd'hui, elles ont toutes leur service dédié et je crois pouvoir dire qu'on a réussi. **Les PME et les ETI ont quant à elles pensé que le concept n'était pas à leur portée, notamment parce qu'il demandait trop d'investissements**. On a donc corrigé le tir vers 2006 en leur disant que cela les concernait aussi, à condition d'adapter le modèle en le simplifiant. Nous sommes alors parvenus à un stade où, à travers les Chambres de commerce, un certain nombre de petites entreprises ont estimé que cela les intéressait, à commencer par celles de défense qui ont compris l'utilité du concept et se sont vite approprié le modèle. Ce qui est étonnant, c'est de voir comment il se dissémine aujourd'hui : autant les grandes entreprises adhèrent quand on leur présente l'intelligence économique, au travers d'une conférence par exemple, autant le phénomène parmi les PME ressemble à celui de la tâche d'huile. Quand il y en a une qui se lance, les autres se rendent compte rapidement qu'elle a de meilleurs résultats qu'elles, uniquement parce qu'elle a appliqué une nouvelle technique et là, elles y viennent toutes ! **C'est donc beaucoup plus lent dans le milieu des PME mais cela se développe bien**. Certains domaines d'activité adhèrent encore davantage, en particulier celui de la plasturgie ou de la construction de meubles en bois, cas des entreprises de la région de Grenoble notamment.

4. Petites et moyennes entreprises (moins de 250 salariés avec un chiffre d'affaires inférieur à 50 M€) ; entreprises de taille intermédiaire (de 250 à 5 000 salariés avec un chiffre d'affaires inférieur à 1,5 Md€).

En quoi le fait de mettre en œuvre une démarche d'intelligence économique agit-elle sur la capacité d'innovation de notre pays ?

Il y a là encore deux aspects à votre question. Pour faire de l'intelligence économique, il faut être curieux et humble. Curieux car il faut être ouvert sur le monde, comme le petit prince de Saint Exupéry qui avait gardé son âme d'enfant, et humble car il n'y a pas que chez nous qu'on peut inventer quelque chose. **Il faut être convaincu que l'autre peut être aussi intelligent que soi-même bien qu'il n'ait pas suivi la même formation et n'ait pas la même culture.** Pour être efficace, la pratique de l'intelligence économique vous oblige à détenir ces deux qualités.

« La démarche d'intelligence économique fait fondamentalement partie de la démarche d'innovation. »

Le deuxième volet, pour revenir à la notion d'innovation, est que l'intelligence économique va vous amener des informations dont vous avez besoin pour être innovant. Avant, pour faire de l'innovation, il y avait le professeur Tournesol avec son pendule : cela ne fonctionne plus comme cela maintenant. Pour innover, il faut avoir une très bonne connaissance du marché, des ruptures qui sont en train de se produire, des changements en train de s'opérer et de ce que font les autres. **Si vous détectez des besoins dans tel ou tel secteur, si vous constatez que personne ne s'y intéresse, il y a une ouverture.** Et l'entreprise gagnera beaucoup de temps car elle ne fera pas les expériences qu'ont faites les autres ou alors elle ne s'enfermera pas à développer un produit qu'une autre entreprise est déjà en train de mettre au point, avec l'avance dont elle dispose forcément. La démarche d'intelligence économique fait fondamentalement partie de la démarche d'innovation, c'est même impératif. Je connais de grandes entreprises qui ne lancent leurs chercheurs que dans les domaines où ils ont constaté qu'il n'y avait personne qui s'y intéressait !

Les managers de la société civile font régulièrement appel au vocabulaire de la stratégie militaire. Or, vous disiez en 2009 qu'il ne « faut pas confondre l'intelligence économique avec la défense⁵ ». Pourtant, le Général Jean Pichot-Duclos a lui aussi été un précurseur en la matière et cela dès 1990 : en quoi ces deux champs d'affrontement s'influencent-ils et en quoi sont-ils si différents ?

« Le concept d'intelligence économique, ce n'est pas de la défense proprement dite, c'est avant tout du renseignement traité de manière intelligente. »

La clé est dans le renseignement. Pour moi, le concept d'intelligence économique, ce n'est pas de la défense proprement dite, c'est avant tout du renseignement traité de manière intelligente. Jean-Pierre Raffarin avait intuitivement compris cela et c'est pourquoi il est allé me chercher quand j'étais directeur du renseignement à la DGSE, sachant que j'avais auparavant travaillé dans de grandes entreprises industrielles et commerciales. **Mais le Général Pichot-Duclos l'avait compris bien avant nous tous !** Il avait commencé à parler de l'impact que pouvait avoir le renseignement sur l'économie quand il commandait l'Ecole interarmées du renseignement et des études linguistiques de Strasbourg, l'EIREL, en 1990. C'est lui le père de l'approche française, avant même les travaux de Robert Guillaumot et d'Henri Martre de 1992 qui reposaient sur ceux des Américains. Pour le Général, il s'agissait d'une réflexion personnelle et c'est pourquoi **il est indiscutablement le précurseur de l'intelligence économique en France pour avoir compris le premier le lien entre renseignement et économie.** Il y a une bonne raison que ce soit un militaire qui en soit à l'origine car on oublie trop souvent que c'est le Commandant Paul Paillolle, du 2^e bureau français, qui, avant la Seconde guerre mondiale, avait fait une série de fiches sur les points forts et les points faibles des usines allemandes de la Ruhr. Ce sont celles-ci qui furent ensuite utilisées par les Anglais et les Américains pour la bombarder. C'est en travaillant sur cette manière de mettre à genou l'économie allemande, de manière purement militaire, que le Général Pichot-Duclos en a tiré des enseignements sur le fait que **le renseignement, qui peut servir à abattre l'ennemi, peut aussi, dans un cadre concurrentiel, permettre à l'économie d'un pays d'être plus forte que celle d'un autre.** Les militaires savent depuis longtemps comment combattre l'ennemi en s'attaquant à son économie grâce à une connaissance acquise *via* les services de renseignements : un blocus n'est ni plus ni moins qu'un moyen militaire utilisé à des fins économiques en asphyxiant un pays !

« Les militaires savent depuis longtemps comment combattre l'ennemi en s'attaquant à son économie. »

En réalité, les chefs militaires et les chefs d'entreprise réfléchissent à la même chose ! Il faut juste différencier l'aspect « défense » qui a pour objet d'anéantir l'adversaire, de l'intelligence stratégique telle qu'on la pratique aujourd'hui car les finalités ne sont pas les mêmes. S'agissant du renseignement, il y a beaucoup de domaines où on a appliqué les méthodes militaires en les adaptant mais je crois profondément que **dans le futur, ce seront davantage les militaires qui apprendront de l'intelligence stratégique** grâce aux techniques qu'on a développées dans le numérique et le cyberspace. Il y en a certaines, notamment dans le big data, qui vont révolutionner le renseignement militaire. Je suis convaincu de ce retour de balancier !

5. Cf. l'interview d'Alain Juillet paru dans la *Security Defense Business Review* du 6 octobre 2009.

Justement, depuis 1994, le numérique et Internet ont connu une croissance exponentielle. C'est autant d'opportunités mais aussi de vulnérabilités pour les entreprises. En 2012, vous déclariez que 60 % des attaques numériques étaient issues d'entreprises françaises, 25 % d'entreprises alliées, 15 % de Chine, Russie...⁶ Est-ce à dire que la protection du patrimoine est essentiellement un problème interne français ? Est-ce que le développement du numérique condamne les entreprises à être de plus en plus vulnérables ?

La grande nouveauté dans l'intelligence économique, c'est effectivement l'arrivée du numérique. Elle a tellement agrandi le champ d'investigations, elle a tellement bouleversé nos capacités qu'on est obligé de repenser tous nos modèles. C'est valable tant chez les militaires que chez les civils. Pour en revenir à votre question, il y a deux niveaux à distinguer. Si on s'intéresse aux petites attaques contre les entreprises, c'est toujours la même chose s'agissant des Français contre les Français. Avec la puissance de recherche et le développement des activités malveillantes qui existent aujourd'hui grâce au numérique, on s'aperçoit qu'on assiste à la montée en puissance, mais cela à un bien autre niveau, de la recherche d'informations par des entreprises étrangères, essentiellement anglo-saxonnes et chinoises. Dans le cyberspace, les entreprises françaises sont aujourd'hui vulnérables face aux étrangères, en particulier celles qui sont détentrices de technologies de pointe.

On a vu, avec l'affaire Snowden, que c'est le cas aux Etats-Unis mais également au Royaume-Uni qui travaille la main dans la main avec les Américains. Avec les Israéliens, sur le plan privé, ce n'est pas tout-à-fait la même chose. Il y a beaucoup de hackers en Israël car, la loi israélienne interdisant l'extradition de ses ressortissants, certains en profitent pour réaliser des attaques criminelles contre les entreprises comme celle que l'on appelle « escroquerie au président ». Elle consiste à s'introduire dans l'intranet d'une grande entreprise, à connaître l'agenda et les codes des personnes ciblées, à se faire passer pour le président et à ordonner au directeur financier, un vendredi soir par un faux-mail parfait, de virer une grosse somme sur un compte à l'étranger dans le cadre de telle ou telle négociation commerciale. On est complètement dans l'attaque du patrimoine de l'entreprise car les pertes sont parfois énormes ! Cela fait trois ans que cela dure et cela arrive surtout l'été : or, on a beau expliquer le phénomène et donner des instructions, il y a encore des entreprises qui se laissent bernier ! Pourtant, un simple appel téléphonique suffirait pour confirmer l'ordre... Heureusement, il y a aussi des entreprises qui ont suivi nos recommandations et ont ainsi évité de perdre des millions de dollars. Je me rappelle même un jour où j'étais dans le bureau d'un président quand cela est arrivé ! On ne peut malheureusement pas récupérer l'argent car, dans la minute qui suit le virement initial, il repart vers une nouvelle banque puis vers une autre. La cellule Tracfin⁷ a bien essayé de remonter des filières mais, à un moment, de transfert en transfert, on perd la trace. Il faut néanmoins savoir que les États occidentaux collaborent pour lutter contre ces attaques.

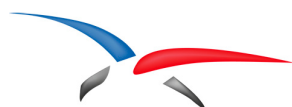
Alors effectivement, la vulnérabilité des entreprises françaises amenée par le développement du numérique est considérable : c'est un combat permanent parce qu'on a face à nous des gens qui, en permanence, améliorent les techniques d'attaque et il s'agit donc d'améliorer en retour nos techniques de défense. On est complètement dans la logique militaire de l'épée et de la cuirasse : un coup c'est l'un qui gagne, un coup c'est l'autre. Un des systèmes que l'on préconise pour les entreprises qui ont évidemment besoin d'être présentes sur le net, tenant compte du fait que les grands professionnels du hacking peuvent pratiquement rentrer partout, c'est de sortir le cœur du patrimoine de l'internet, de l'isoler. Mais même quand on a isolé le plus important, on est quand-même vulnérable : rappelez-vous le cas du ver informatique Stuxnet qui, grâce sans doute à une négligence locale au moyen d'une clé USB non « nettoyée » avant d'être connectée au réseau, a permis de détruire nombre de centrifugeuses iraniennes à la fin des années 2000. Ce nécessaire isolement est un problème majeur pour l'aéronautique et notamment pour les avions de ligne car il faut éviter par exemple que l'on puisse indûment prendre le contrôle des commandes de vol à partir du sol ou *via* un virus introduit dans la cabine. Or, les attaques qui concernaient essentiellement les entreprises, les réseaux commerciaux ou les laboratoires de recherche, sont en train de descendre sur les circuits industriels, de la programmation aux machines-outils, dans ce qu'on appelle les items SCADA⁸. On assiste enfin à un nouveau phénomène, celui des rançons. La menace est simple « si vous ne payez pas une rançon, votre usine va éclater » mais, rassurez-vous, il n'est jamais arrivé qu'une usine éclate... mais il est déjà arrivé que les gens paient ! Les chefs d'entreprise doivent être sensibilisés sur tous ces types de phénomène car ils vont y être confrontés en commençant par les plus sensibles d'entre elles dont beaucoup ont des liens étroits avec l'aéronautique militaire et civile. Puisse *Epidosis* y participer !

Propos recueillis par le Colonel Bruno Mignot le 25 mars 2015

6. Cf. la conférence « La France dans le monde de demain au travers de l'intelligence économique » donnée par Alain Juillet à Marcq en Baroeul le 20 juin 2012.
7. NDLR : Tracfin est un service de renseignement du ministère des Finances qui lutte contre les circuits financiers clandestins, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.
8. *Supervisory Control And Data Acquisition* : système d'acquisition et de contrôle des données.

« Dans le cyberspace, les entreprises françaises sont aujourd'hui vulnérables face aux étrangères. »

« Les chefs d'entreprise doivent être sensibilisés sur tous ces types de phénomène car ils vont y être confrontés. »



ARMÉE DE L'AIR

Epidosis

Une publication du CESA

Directeur de publication :
colonel Bruno Mignot

Contact :
bruno.mignot@intradef.gouv.fr
Tél : 01 44 42 83 95

Centre d'études
stratégiques aérospatiales
1, place Joffre
75700 Paris SP 07

www.cesa.air.defense.gouv.fr

« Dans la vie, il n'y a pas de solutions, il y a des forces en marche : il faut les créer et les solutions suivent », Antoine de Saint Exupéry