

LE DEFI DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE par N. Moinet

mardi 5 mars 2019, par [MOINET](#)

Nous remercions Nicolas Moinet, Professeur des Universités (1), pour son article inédit et toute la confiance apportée à GéopoWeb

Dans cet écrit, N. Moinet nous propose une approche systémique. Où l'on comprend que ce n'est pas forcément « le meilleur » qui gagne la compétition économique (Mme Thatcher, « the winner takes all »), à moins de considérer que le meilleur est stratégique. Au delà de modèles parfois éculés, la question de la collecte de l'information, de sa production, de sa direction etc ... est au coeur de la liberté stratégique. Où l'on apprend aussi que gagner, est d'abord un défi collectif (privé/public/sociétal) dans une société de réseaux. Plus que l'information, c'est l'intelligence de sa lecture qui compte, car elle fournit de nouvelles capacités : agilité, influence etc.... L' économie réelle n'est donc pas celle d'un simple modèle concurrentiel (CPP), recherchant la meilleure allocation des ressources. L'information stratégique réintègre dans nos pratiques, les logiques de puissance, de pouvoir et donc d'influence, tant ignorées par le modèle standard. P.L

(1) Nicolas Moinet est Professeur des Universités à l'IAE de Poitiers, enseignant à l'École de Guerre Économique et à l'ILERI. Il est l'un des cinq fondateurs de l'École de Pensée sur la Guerre Économique (www.epge.fr). Il a participé au Rapport Martre (Chine et I.E, Février 1994), considéré comme l'un des actes fondateurs de l'I.E en France

On consultera avec grand intérêt son dernier ouvrage : Les sentiers de la guerre économique. 1. L'école des nouveaux « espions », VA Éditions

Site web personnel : www.nicolas-moinet.com où l'on y trouvera : bibliographie, outils de l'I.E, cas d'école etc...

LE DEFI DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

L'intelligence économique est une démarche collective qui vise l'agilité par un usage stratégique de l'information. Concrètement, ces usages se regroupent sous les vocables de veille, de sécurité économique et d'influence (1) : surveiller les mouvements stratégiques de ses concurrents, repérer les disruptions technologiques, cartographier les réseaux d'experts, protéger ses données et prévenir les cyberattaques, influencer les décisions et les normes pour prendre un avantage concurrentiel (2) . Avec une difficulté majeure : mettre en musique toutes ces actions au sein d'une organisation ou d'un réseau, le plus souvent dans une véritable synergie public-privé. Tel est bien le défi de l'intelligence économique. **Née officiellement en France en 1994**, l'intelligence économique est donc à la fois une posture et une culture (appuyées par des méthodes et des outils) qui aura mis une vingtaine d'années à se développer au sein des entreprises mais également des territoires et des services de l'État... sans oublier des acteurs longtemps considérés comme périphériques que sont les ONG, les associations ou les simples citoyens qui, dans un monde hyper connecté, voient leurs capacités d'action démultipliées (Les récentes actions de Greenpeace ou de L.214 en sont un exemple) (3) .

Une démarche collective qui vise l'agilité par un usage stratégique de l'information

L'intelligence économique est un défi collectif qui, lorsqu'il est ignoré, revient à se condamner à la paralysie stratégique et à sortir par la petite porte du jeu concurrentiel, un jeu dont on ne peut désormais plus ignorer qu'il relève bien de la guerre économique et non d'un doux commerce où le meilleur l'emporterait nécessairement par la seule qualité de ses produits ou services. Ainsi en ira-t-il de cette entreprise américaine bloquée sur le marché japonais par un déluge de brevets qu'un grand groupe nippon utilisera pour la dissuader de poursuivre son expansion. Ou de ces trois attaques juridiques menées de manière concomitantes et visant à fragiliser une PME industrielle française vis-à-vis de ses fournisseurs et des clients afin de la racheter et de devenir leader du secteur. Une paralysie qui résulte autant des manœuvres adverses que d'un manque de vision et d'organisation interne comme le montre l'histoire de ces deux entreprises de sacs plastiques qui, après avoir suivi les débats parlementaires sur l'interdiction de ce type de produits non biodégradables, en concluent avoir le temps de se mettre en conformité avec la loi dont les décrets d'application n'entreront en vigueur que bien plus tard. C'était sans compter sur le leader de la grande distribution qui, à grands renforts de spots publicitaires, anticipera l'entrée en vigueur de la loi et supprimera du jour au lendemain ces sacs plastiques des caisses de ses magasins, suivi dans la foulée par des concurrents dont le mimétisme tient lieu de stratégie. Ces entreprises étaient-elles mal informées ? Non. Et dans la grande majorité des cas, ce n'est pas tant l'information qui fait défaut que l'intelligence, cette capacité à discerner entre (inter-legere), lire entre les lignes, comprendre le dessous des cartes, se mettre à la place de l'autre. N'est-on pas son pire ennemi ?

De la leçon japonaise...

L'intelligence, explique Edgar Morin (4), est l'aptitude à penser, traiter et résoudre des problèmes dans des situations de complexité. Dans ces situations, nous sommes en face d'une multiplicité d'informations, d'un enchevêtrement des inter-réactions, de variations, d'incertitudes et d'aléas. Il s'agira donc favoriser la création de réseaux denses au sein desquels les savoirs professionnels particuliers et les logiques spécifiques de chaque fonction puissent se confronter et se combiner. Cela concourt au développement d'une représentation élargie de l'entreprise où chaque salarié se doit d'avoir une intelligence du processus au sein duquel il est intégré, ne serait-ce que pour fournir des informations pertinentes et avoir conscience que les opérations effectuées à son niveau conditionnent la qualité du résultat d'ensemble. La question est alors celle du passage de l'information à la connaissance, cette dernière étant seule en mesure de guider la décision et l'action. Le mythe de la bonne information au bon moment et à la bonne personne a donc vécu. Non. Une décision ne se prend pas simplement après obtention d'une information mais bien en fonction de l'image mentale construite collectivement au sein d'une organisation. Telle

est la grande leçon de la boucle OODA américaine (Observation-Orientation-Décision-Action) qui vise l'agilité de son propre camp et la paralysie du camp adverse (5). Une notion militaire prise en compte par le monde des affaires américain dès lors que la première puissance subit une série de revers face au Japon, vain politique mais géant économique, le vaincu de la seconde guerre mondiale se hissant trente ans plus tard au rang de challenger.

...à la suprématie américaine

Car d'un point de vue plus stratégique, la notion d'intelligence renvoie à une autre notion longtemps déconsidérée en Occident depuis l'antiquité (6) (à l'exception notable de la Grande-Bretagne) : la ruse. Déconsidérée alors qu'elle sera bien un élément essentiel de la stratégie qui ne cessera de dialoguer avec la force (7). Dans le domaine de l'intelligence économique, le Japon aura été un modèle du genre dans le domaine de, fort d'une véritable culture du renseignement ouvert et de la surprise stratégique (8) (Citons à titre d'exemple la règle dite des 6+4 pour toute nouvelle conquête économique : 6 ans de silence et 4 ans d'actions offensives). Une leçon que n'oublieront pas les États-Unis détrônés dans les années 80 dans des secteurs aussi stratégiques que l'électronique et qui mettront alors en œuvre sous Bill Clinton une politique de sécurité économique active toujours à l'œuvre aujourd'hui ainsi que l'affaire Huawei nous le rappelle (9). Derrière cette politique agressive, dont les entreprises européennes font d'autant plus les frais que l'Europe qui se pense puissance n'est en réalité qu'un marché, se cache une doctrine de la suprématie stratégique (10) partagée par l'ensemble des acteurs américains qu'il s'agisse des fameux GAFAM - symboles de la domination technologique des États-Unis -, des services de renseignement, des fonds d'investissement privés, des universités américaines appuyées par les grandes agences gouvernementales (DARPA, NASA notamment) et de tous les acteurs du Soft Power Made in USA (Think Tank, Hollywood, Fondations, ...). Sans oublier les deux armes ultimes de l'hyperpuissance que sont l'Armée et le Droit. Ainsi, l'extraterritorialité du droit américain (11) - sous couvert de lutte contre la corruption ou le terrorisme - touche-t-elle aussi bien les grandes entreprises comme Total, Alstom ou Airbus que des PME sous-traitantes qui doivent se plier au contrôle des douanes américaines jusqu'au simple citoyen qui souhaitant ouvrir un compte bancaire pour ses enfants dans une petite agence devra néanmoins remplir tout un questionnaire sur ses liens avec les États-Unis d'Amérique... A l'ère des réseaux, le défi de l'intelligence pose donc la question plus globale de la liberté stratégique.

La liberté stratégique à l'ère des réseaux

Dans son travail encyclopédique sur la société en réseaux, Manuel Castells, alors Professeur de sociologie à l'Université de Berkeley, part de ce constat fondamental : « c'est désormais la logique du réseau qui envahit et structure notre univers. Pour la première fois dans l'histoire, l'unité première de l'organisation n'est pas un sujet, individuel ou collectif, mais le réseau. Avant cette révolution réticulaire, les faits pouvaient être rattachés à des centres : État, entreprise, groupe, individu. Désormais, ces centres sont des nœuds où se rencontrent ou s'ignorent de multiples flux d'information (12) ». Toute l'intelligence va alors consister à contrôler ou plutôt orienter ou désorienter ces flux. Car au-delà du discours de la « soft-ideology » sur une société de l'information porteuse de transparence et de démocratie se profilent des batailles d'influence fondées sur des stratégies-réseaux. Ainsi que l'explique Dominique Wolton : « l'information devait réduire la place du secret et des rumeurs ; on constate l'inverse. Pourquoi ? Parce que chacun se sent davantage valorisé par le fait de partager des informations connues uniquement d'un petit nombre, plutôt que d'être au courant de ce que tout le monde sait... »(13) Contrairement aux deux premières révolutions industrielles, la révolution dite de l'information ne joue pas tant sur la puissance énergétique optimale que sur la vitesse et les rythmes. La révolution de l'information est, en effet, synonyme de ruptures technologiques dans les capacités de renseignement (appréhension et capture de l'information), de calcul et plus largement de traitement et de simulation, de communication (temps réel, mobilité, interopérabilité...), d'accumulation et de stockage (capacité des mémoires et fiabilité du numérique), de précision (pré-positionnement, guidage et évaluation). Mais l'ère des réseaux ne se réduit pas à l'introduction d'une révolution technologique. Si nous sommes face à une révolution au moins équivalente aux révolutions industrielles précédentes, c'est parce que toutes les dimensions s'en trouvent bouleversées : technologique certes, mais également stratégique et politique. Ainsi, dans des environnements toujours plus incertains et turbulents, la vieille organisation pyramidale s'efface au profit de l'organisation en réseau. Dans celle-ci, le contrat l'emporte sur la contrainte, la responsabilité sur l'obéissance, le désordre sur l'ordre, le risque partagé sur la limitation du hasard, le projet sur la discipline, l'enjeu sur l'objectif quantifié, enfin l'information co-élaborée et échangée sur l'information diffusée et contrôlée. Nous sommes dès lors face à un changement de paradigme, à un saut culturel qui consiste au passage d'une pensée cartésienne, analytique, linéaire, séquentielle et proportionnelle vers une pensée systémique qui se réfère à un non-linéaire multidimensionnel. Un changement de paradigme auquel nos élites ont le plus grand mal à faire face et qui explique la crise actuelle (14).

Avec l'avènement des réseaux, nous assistons au passage d'un pouvoir avant tout coercitif à un pouvoir essentiellement normatif. Ce qui légitime désormais le pouvoir, explique la théoricienne du pouvoir Jacqueline Russ, c'est la possibilité de transmettre un message d'un point à un autre, l'appartenance à une structure du réseau. « Des Normes, des pouvoirs, des systèmes d'information : le pouvoir contemporain dessine ses multiples figures sur fond de société ouverte, à l'intérieur d'un ensemble dynamique. Une société, en effet, ne se définit pas seulement par des règles contraignantes et le maintien d'une organisation. Elle désigne aussi un système ouvert et une capacité adaptative. (...) 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 (15) »

Le décor de la guerre économique est planté (16)... et l'intelligence économique apparaît plus que jamais vitale.

Nicolas Moinet, 5 mars 2019

(1) Pour des exemples de stratégies d'intelligence économique, voir le blog www.cellie.fr

(2) Alice Guillon & Nicolas Moinet (dir.), Intelligence économique (s'informer, se protéger, influencer), Pearson, 2016.

(3) Christian Harbulot (dir.), Manuel d'intelligence économique, PUF, 2015 (2ème édition).

- (4) Edgard Morin, Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur, Seuil / Unesco, 1999.
- (5) Jim Underwood, Competitive Intelligence for Dummies, John Wiley & Sons, 2013.
- (6) Dans l'antiquité, la déesse grecque Mètis symbolisait l'intelligence rusée. Lire à ce sujet : Marcel Détiéne & Jean-Pierre Vernant, les ruses de l'intelligence (la mètis des grecs), Flammarion, 1974.
- (7) Jean-Vincent Holeindre, La ruse et la force : une autre histoire de la stratégie, Perrin, 2017.
- Éric Delbecq, L'histoire de la guerre pour les nuls, First, 2019.
- (8) Nicolas Moinet, Les sentiers de la guerre économique. 1. L'école des nouveaux « espions », VA Éditions, 2018.
- (9) Lire à ce sujet : <http://www.epge.fr/5g-infrastructures-de-telecommunication-et-souverainete-3-questions-a-nicolas-moinet/>
- (10) Richard D'Aveni, Strategic Supremacy, The Free Press, 2001.
- (11) Ali Laïdi, Le droit nouvelle arme de guerre économique (Comment les États-Unis déstabilisent les entreprises européennes), Actes Sud, 2019.
- (12) Manuel Castells, La société en réseaux (t 1. L'ère de l'information), Fayard, 1998, p 60.
- (13) Dominique Wolton, Penser la communication, Flammarion, 1997, p 212.
- (14) Voir à ce sujet l'intervention de l'économiste Guy Massé sur la déconnexion des élites : <https://www.youtube.com/watch?v=2Gyhg9yNvp0>
- (15) Jacqueline Russ, Les théories du pouvoir, Le livre de poche, 1994, pp. 313-318.
- (16) Pour aller plus loin, deux ouvrages complémentaires : Christian Harbulot, L'art de la guerre économique, VA Éditions, 2018 et Olivier de Maison Rouge, Penser la guerre économique, VA Éditions, 2018.