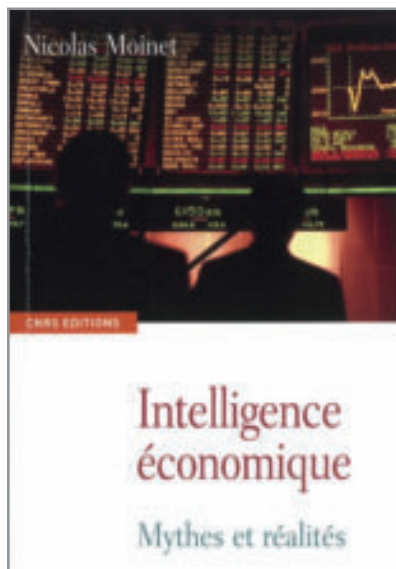


# « La France n'est pas outillée pour faire de l'intelligence au sens anglo-saxon »

Spécialiste de l'intelligence économique, Nicolas Moinet est professeur à de l'université de Poitiers et directeur du master « Intelligence économique et communication stratégique » au sein de l'Institut de la communication et des technologies numériques. Son dernier ouvrage *Intelligence économique, mythes et réalités*, est publié par les éditions du CNRS.

**Archimag. Vous affirmez qu'en France l'intelligence économique est « encensée, fantasmée, décriée, ultramédiatisée et pourtant méconnue ». Comment expliquez-vous ce phénomène ?**

La France souffre d'une très forte carence dans la culture du renseignement. Nous sommes un pays d'ingénieurs, ce qui présente beaucoup de qualités, mais nous ne sommes pas outillés pour faire de l'intelligence au sens anglo-saxon, c'est-à-dire un mélange de renseignement et d'influence. Par exemple, il est très rare de voir la DGSE (services de renseignement extérieurs) ou la DCRI (services de renseignement intérieur) tenir un stand dans les forums étudiants. Alors qu'au Royaume-Uni ou aux États-Unis, le MI 6 ou la CIA sont plus ouverts sur la société civile et publient



Intelligence économique, Mythes et réalités. Nicolas Moinet. CNRS Éditions, 2011. ISBN 978-2-271-07272-6. 192 pages. 24, 90 euros.

beaucoup d'analyses prospectives au grand jour. Par ailleurs, nous sommes très cartésiens et pratiquons un management souvent directif alors que l'intelligence collective repose sur un management en réseau axé sur la diversité. Le système français ressemble plutôt à un formatage. Le problème, c'est que les années 1990 ont été marquées par un certain nombre d'événements favorisant la diversité : la mondialisation, l'expansion internet, l'effondrement de l'URSS qui fait passer le système international du bi-latéral au multi-latéral... Les pays qui pratiquent l'intelligence l'ont tellement intégrée dans leur comportement qu'ils n'ont pas besoin de tenir des discours mobilisateurs comme

nous le faisons en France. J'ajoute que nous avons une certaine culture de l'arrogance qui nous dessert. Vous constatez que « l'intelligence économique est encore à la recherche de ses concepts opératoires »...

**Cela veut-il dire que l'IE est restée au stade de la discussion académique et que les entreprises ne l'ont toujours pas intégrée dans leur stratégie ?**

Non, car les grandes entreprises françaises font toutes de l'intelligence économique, certaines depuis longtemps comme Total ou L'Oréal. En revanche, les PME et surtout les TPE ne sont pas à la hauteur. Quant au discours académique, il n'est pas si développé que cela en France. Il y a d'ailleurs trop souvent confusion entre l'information et la connaissance... Cela résulte de l'héritage de Descartes et d'Auguste Comte selon lesquels il faut savoir pour agir. Or, ce schéma cognitif est un schéma d'ingénieur qui fonctionne bien pour construire des ponts, mais qui ne convient pas à l'ingénierie des connaissances.

**Savons-nous faire la différence entre donnée, information et connaissance ?**

La connaissance est de l'information qui a été traitée, croisée et qui implique un management collaboratif. Aujourd'hui, une entreprise qui veut mettre en place une communauté de pratiques doit accepter de ne pas pouvoir contrôler ce qui se passe, car c'est incontrôlable ! Le management de l'intelligence économique n'est pas un management total : il faut faire confiance et accepter la prise de risque...

### C'est un concept plutôt révolutionnaire pour un chef d'entreprise...

Prenez l'exemple de Decathlon : son management est complètement participatif et organisé en réseau. L'entreprise innove en proposant de nouveaux services. Elle est passée du strict métier de distributeur de produits de sport à celui de vendeur de solutions de sport en proposant des stages, du conseil, de la location de terrain...

à la mésaventure du concours d'organisation des Jeux olympiques 2012 dans lequel Paris concourrait face à Londres. Il n'y avait pas d'harmonie dans le camp français et c'est Londres qui l'a emporté...

### L'influence est une composante de l'intelligence économique. Constatez-vous l'absence de stratégie d'influence chez les décideurs français ?

### La France se singularise par son dispositif d'intelligence économique territoriale. Quel bilan peut-on en faire aujourd'hui ?

Ce dispositif est une bonne initiative avec des gens de bonne volonté sur le terrain, mais, là encore, il manque cruellement de moyens. Les gens ne sont pas suffisamment formés à l'intelligence économique et aux nouvelles technolo-



« Avoir le deuxième réseau diplomatique ne suffit pas à faire une stratégie »

Nicolas Moinet

Autre exemple : les Chantiers navals de l'Atlantique sont désormais dirigés par un polytechnicien qui a décidé de passer de la culture de l'arrogance à la culture de la curiosité. Cela a créé un brassage et une plus grande variété de ressources humaines ; les Chantiers navals de l'Atlantique sont redevenus compétitifs.

### Vous mettez en avant le couple agilité-paralysie. De quoi s'agit-il ?

Je fais allusion à la boucle OODA (Observation-Orientation-Décision-Action). Il faut être plus agile que l'adversaire pour raccourcir cette boucle et faire en sorte que la boucle OODA de l'adversaire soit rallongée. C'est une vision du monde très asiatique ! Cela consiste à créer de l'harmonie dans son propre camp et faire en sorte qu'il n'y en ait pas dans le camp d'en face. Je vous renvoie

Les Français font de l'influence, mais beaucoup moins bien que leurs principaux concurrents. Prenez l'exemple du célèbre classement de Shanghai qui recense les meilleures universités du monde. Ce classement est régulièrement critiqué en France. Les Européens ont décidé de créer un classement concurrent : les Français ne sont pas représentés dans la commission de ce nouveau classement... Autre exemple, l'influence de la France au sein des institutions européennes décroît pour de nombreuses raisons. C'est d'autant plus préoccupant lorsque l'on apprend que, faute de moyens, un délégué du ministère des Affaires étrangères et européennes n'invite pas les députés français qui siègent au Parlement européen en vue de faire un débriefing. La France se targue souvent d'avoir le deuxième réseau diplomatique, mais cela ne suffit pas à faire une stratégie.

gies. Il n'y a pas de stratégie industrielle locale, car il n'y a pas de stratégie industrielle nationale. En France, nous avons la mauvaise habitude de dire « l'intendance suivra... ». Nous n'associons pas la logistique et la stratégie.

### Vous concluez votre ouvrage avec une réflexion sur la question éthique en intelligence économique. Cette réflexion est-elle réellement partagée par le monde de l'IE ?

Oui, je le pense et les acteurs de l'intelligence économique y réfléchissent de plus en plus. L'éthique est d'autant plus indispensable qu'à peu près n'importe qui peut espionner les entreprises avec des moyens techniques de plus en plus accessibles. ■

Propos recueillis par Bruno Texier