



JOURNÉES NATIONALES DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

2012



La nouvelle génération de l'IE

Sommaire

Introduction

Christian Harbulot, directeur de l'EGE et directeur associé du cabinet Spin Partners 03

Workshop 1

Le combat décisif pour les acteurs économiques des territoires 06

Laurence Sartor, Directrice de l'antenne ADIT Reims. 07

Nicolas Ravailhe, Dirigeant d'Euraegis. 10

Laurent Blaizac, Directeur du département fusions-acquisition de Groupama banque 13

Workshop 2

Les défis récurrents 17

Jean-François Gayraud, Commissaire divisionnaire, auditeur au Centre des Hautes Etudes du Ministère de l'Intérieur. 18

Ludovic Parisot, Directeur-adjoint, Direction Commerciale et Marketing Groupe GDF-Suez. 21

Pablo Nakhlé Cerruti, Directeur de la communication, du lobbying et des affaires publiques d'Unibail-Rodamco. 23

Workshop 3

Les nouvelles pistes 25

Carole Ozenne, Directrice générale du Commissariat à l'internationalisation des PME et ETI. 26

Michel Vuillemin, Membre du bureau de l'AEGE 29

Olivier Urrutia, Vice-président de l'Observatoire Français des Think Tanks (OFTT). 32

Conclusion

Floran Vadillo, politologue, spécialiste des questions de renseignement (Centre Emile Durkheim, Sciences Po Bordeaux). 34

Partenaires 38

La nouvelle génération de l'IE

Introduction



Christian Harbulot

Expert international en intelligence économique, Christian Harbulot est directeur-fondateur de l'Ecole de Guerre Economique (EGE) et du cabinet de conseil SpinPartners.

Il enseigne également à l'ESSEC et à l'Ecole des Mines de Paris et est aussi conférencier régulier à l'IHEDN.

Il est membre du Conseil Scientifique de la Formation et de la Recherche Stratégique (CSFRS) et Vice-président de l'Institut International d'Intelligence Economique et Stratégique (Institut de l'IE).

Il est le coordinateur du Manuel d'intelligence économique paru aux Presses Universitaires de France en 2012.

Le 28 juin 2012, l'Ecole de Guerre Economique a organisé une journée de l'intelligence économique pour mettre en valeur la nouvelle génération d'acteurs qui apparaît dans le domaine de l'IE. L'EGE a décidé de donner la parole à un échantillon d'experts qui ont le point commun d'avoir su innover dans des domaines opérationnels.

Trois tables rondes ont structuré le débat. La première a abordé la question récurrente des liens entre PME et territoires. L'intelligence territoriale est encore balbutiante en France. Il s'agit pourtant d'une priorité que les politiques et les décideurs locaux ont encore du mal à définir et à appréhender. Jusqu'à présent, les démarches suivies ont surtout été exploratoires et se sont souvent limitées à des actions de sensibilisation. Depuis le milieu des années 1990, des expériences pilotes ont eu lieu en Bourgogne (test de la valeur ajoutée de l'information au sein de PME volontaires), en Basse-Normandie (mutualisation de l'information), en Poitou-Charentes (travail en réseaux), dans le Nord-Pas-de-Calais (expériences axées sur le développement local). Ces premiers pas de l'IE territoriale ont souffert d'un manque de mémoire initiale. Les auteurs du rapport Martre avaient pourtant tenté de détecter ces traces de mémoire (Cf. L'annexe sur l'histoire des CCI et la raison de leur création) mais ce fut une tentative sans lendemain. Les acteurs étatiques et privés intervenant sur la question communiquaient rarement en interne — et encore moins en externe — leur capacité d'innovation. Cet émiettement des compétences a abouti à une incapacité d'agir ensemble et pour le bien commun. Les différents acteurs ont tracé leur voie sans réellement prendre en compte cette volonté de monter en puissance. Les pôles de compétitivité ont été une tentative d'inverser la tendance. Mais sans plus. La question de base est toujours valable : comment faire de la stratégie avec des informations en sortant de la sempiternelle loi du chacun pour soi et Dieu pour tous. Les trois premiers participants à la table ronde font partie de ces petits cercles de personnes qui essaient de rendre possible ce passage à l'acte. Laurence Sartor, qui dirige l'antenne ADIT à Reims, ne vient pas de l'intelligence économique mais a mis à profit son ancienne fonction de directrice de cabinet d'un Président de Région pour dynamiser le monde des PME et l'initier à l'usage utile de l'information. Nicolas Ravailhe est un lobbyiste formé par

la politique qui a compris la manière de faire passer le message auprès des décideurs en centrant son propos sur le résultat de l'action et sa plus-value dans le court comme dans le moyen terme. Laurent Blaizac, Directeur du département fusions-acquisitions de Groupama banque, est un financier qui a parfaitement intégré le défi du lien entre le soutien financier et la capacité de réaction des entreprises. Ces trois experts se connaissent et ont pris l'habitude de partager le fruit de leurs travaux.

J'ai à mes côtés trois autres membres de cette génération montante qui devrait être aux responsabilités ou qui ne va pas tarder à l'être. Les problèmes qu'ils vont évoquer font partie des défis récurrents et souvent placardisés de l'intelligence économique. La lutte contre les économies criminelles est devenue un problème très important depuis la succession de crises économiques à l'origine de l'affaiblissement économique de l'Europe. Il est tout à fait anormal qu'un pays comme la Grande Bretagne se soit dotée d'un système autonome de lutte contre la criminalité économique et que la France, à l'inverse, n'en ait pas. Il y a là comme un décalage dans la perception des phénomènes qui est troublant et nous interpelle à travers l'intervention de Jean-François Gayraud.

Ludovic Parisot nous donne son point de vue d'homme de l'entreprise (il appartient au groupe GDF-Suez) sur la perception de l'action de l'Etat dans le domaine de l'IE. Après avoir suivi la formation continue de l'EGE, Ludovic Parisot a été auditeur d'une session nationale de l'IHEDN et a pu confronter ses impressions avec un large panel d'acteurs. Il ressort de ses propos une interrogation sur la vision encore très défensive du dispositif étatique. La relance de l'économie française passe par des stratégies concertées publiques/privées sur des grands enjeux (énergie, économie électrique, agro-alimentaire, développement du numérique, économie verte). La compétitivité ne peut plus être dissociée de stratégies de survie face aux puissances conquérantes qui dominent l'économie mondiale. La France a énormément de mal à prendre ce virage.

Le témoignage du participant à cette seconde table ronde confirme hélas ce constat. Pablo Nakhle Cerruti, grande fierté de l'EGE, a pu très jeune aborder ces questions sous plusieurs angles, en tant que secrétaire général de Prométhée, puis au Cabinet de Christine Lagarde au Ministère de l'Economie et des Finances. Et enfin, après un court passage à la

Caisse des Dépôts et Consignation, en tant que Directeur de la communication du groupe Unibail-Rodamco, 20^{ème} groupe du CAC 40. Son bilan est fondé sur une approche très pragmatique et lucide de la situation. Ne croyez pas que seul l'appareil d'Etat reste inerte. Dans le monde de la grande entreprise et contrairement à ce qui est souvent dit, toutes les problématiques de management de l'information, de prise de conscience des enjeux stratégiques autour de l'information, restent encore des défis à relever. En interne, la culture du partage de l'information est à incruster dans les mentalités avec patience et détermination. Les chefs d'entreprise français ont aussi à revisiter leur vision du monde pour affronter les puissances économiques conquérantes qui risquent de les balayer s'ils restent enfermés dans une grille lecture libérale classique dépassée par les événements.

L'innovation dans le management des connaissances est un enjeu majeur de l'intelligence économique. Il s'agit de sortir de la tranchée pour s'extraire des inerties administratives. Le déficit endémique du commerce extérieur implique une véritable révolution culturelle dans notre mode d'approche du problème. C'est un parcours d'obstacles qui débute à la fin des années 1980. La première étape de cette révolution culturelle a été de prendre en compte la demande locale et non plus la seule offre française. La seconde étape a été la désignation de cibles de marchés prioritaires dans les études réalisées par l'administration.

Autrefois, quand l'administration lançait par exemple une étude sur le développement du téléphone en Amérique Latine, elle était exhaustive. Aujourd'hui, elle opère un choix en fonction de l'intérêt des marchés à conquérir. C'est un changement important. La troisième étape a été la tentative de rationalisation du système d'appui à l'export. Elle se traduit par la création en 2004 de l'Agence française pour le développement international des entreprises qui absorbe le Centre français du commerce extérieur et Ubifrance (résultant de la fusion de l'Agence pour la coopération technique, industrielle et économique avec le Comité français des manifestations économiques à l'étranger).

Ce processus de fusion va de pair avec l'instauration d'un système de vente des rapports. Mais le résultat n'est pas encore très convaincant. L'équipe de France à l'export est encore divisée et peu orientée par le

pouvoir politique. Un groupe d'étudiants de l'EGE a sorti un rapport sur «La France de l'export en 2015» qui a le mérite de faire une analyse comparée à partir de la grille de lecture suivante Pays à ambition mondiale/ Pays à ambition régionale/Pays à stratégie du faible au fort. La France est classée troisième dans la catégorie pays à ambition régionale après l'Allemagne et le Brésil.

Leurs préconisations mettent en évidence la nécessité d'aller plus loin dans la gestion des ressources financières, l'amélioration du fonctionnement du réseau et le choix des priorités d'action vers un nombre choisi et limité de pays/cibles :

- 1) Retirer aux CCI françaises la compétence générale des activités de soutien à l'export.
- 2) Transférer cette compétence générale à Oséo et aux Experts-Comptables selon une procédure unifiée et conjointe.
- 3) Affecter le pourcentage de la fiscalité dédiée aux CCI françaises, dans le cadre de leur mission de soutien à l'export, à Oséo et Ubifrance.
- 4) Définir un « circuit de l'export » renouvelé, dont la place, les services et les coûts des actions d'Ubifrance au sein de l'Équipe de France de l'export.
- 5) Soutenir des efforts constants à destination d'une dizaine de pays identifiés comme porteurs pour différents secteurs de notre économie.

Le témoignage de Carole Ozenne est un parfait exemple de cette volonté de changement.

Workshop 1

Le combat décisif pour les acteurs économiques des territoires





Laurence Sartor

Diplômée d'un DEA de droit public, Laurence Sartor est Directrice de cabinet du Président du Conseil régional de Champagne-Ardenne, Jean-Paul Bachy de 2004 et 2009.

Depuis 2009, elle est responsable de la cellule de l'ADIT en Champagne-Ardenne.

J'ai pour mission aujourd'hui de vous parler d'intelligence territoriale parce que l'ADIT a mis en place dans cette région que je connais relativement bien, pour y vivre depuis très longtemps, un schéma territorial d'intelligence économique. Qu'est-ce que c'est ?

Cela veut dire tout simplement que nous arrivons à faire aujourd'hui de la recherche d'information stratégique sur tout ce qui concourt à créer de la richesse sur un territoire. Nous intervenons pour la totalité des acteurs du développement local : institutions, élus, collectivités, PME. Je cite quelques exemples d'intervention :

- Mise en place d'une plateforme IE globale avec la gendarmerie et la DCRI que nous proposons aux CCI qui invitent leurs entreprises, aux maires qui conviennent les entreprises de leurs territoires, au préfet qui convient des acteurs économiques... Cela se décompose en deux parties : IE défensive et IE offensive. But de la formation : sensibiliser le plus grand nombre à l'IE.
- Recherche de partenariat industriel. Dans cette optique, nous proposons à différents acteurs de se retrouver autour d'un projet (entreprises, financeurs, agence de recherche...).
- Anticipation pour le compte des territoires sur les mutations à venir. Exemple : une information nous est donnée de l'un des acteurs (gendarmerie, préfecture...) et nous recherchons des solutions en dehors de nos frontières (anticipation avant difficultés extrêmes).

A l'échelle régionale, dans chaque région de France,

il y a un dispositif qui fonctionne, qui pourrait fonctionner mieux. Chez nous, le dispositif est efficace. L'ADIT est présente aujourd'hui dans cinq ou six régions en France sur l'IE territoriale : en Nord-Pas-de-Calais, en Poitou-Charentes, en Pays de la Loire, en Auvergne et puis en Champagne-Ardenne. Voilà, nous avons aussi dans les forces en présence un travail collectif et permanent avec la CCI régionale et puis la Commissaire à la réindustrialisation. Donc, dans les forces en présence, à nos côtés, de manière quotidienne et permanente, nous pouvons compter sur ce partenariat que nous avons fait de manière informelle. La région Champagne-Ardenne est formée de quatre départements. Ses partenaires sont les pôles de compétitivité, les agences de développement, les agences de la recherche et tout ce qui concourt à créer de la richesse. Nous avons des compétences disponibles comme partout : les universités, les technopoles, les pépinières. La différence avec les autres régions, je pense, c'est que le partenariat existe réellement et qu'il est très facile pour nous de travailler de concert et certainement pas en opposition. Donc ça, c'est une vraie fierté aujourd'hui que je pose ici parce que ça n'était pas gagné d'avance. La mise en place de cette cellule, il y a trois ans, a permis de répondre au besoin émanant des territoires de manière régulière. Ce besoin est tel que maintenant les gens travaillent ensemble. On travaille également avec le service des douanes, le Ministère de l'Industrie, la Préfecture évidemment, mais aussi avec la Caisse de Dépôts. L'ADIT a une charte déontologique qui consiste à ne pas créer des dysfonctionnements concurrentiels entre les territoires. Je n'ai aucun intérêt à dépouiller Poitou-Charentes ou Auvergne ou PACA pour trouver de l'information dans une entreprise.

Notre enjeu est vraiment un enjeu international. La région doit donner aux entreprises et aux territoires les forces et les armes nécessaires pour se battre – donc quand je vous dis ça, ici à l'EGE, vous comprenez de quoi je parle – dans un monde économique qui est de plus en plus complexe, incertain et instable. Ce monde économique est complexe, incertain et instable pour l'entreprise mais aussi pour les territoires. Quand un investisseur étranger arrive en Champagne-Ardenne, ça n'est pas neutre. Il est impératif qu'un président de région sache très précisément quand il s'agit d'une personne étrangère à la région – a fortiori étrangère à la France – d'où il vient, ce qu'il a fait avant, pourquoi il arrive ici, qu'est qu'il vient chercher, a-t-il des projets stratégiques ou pas, est-il un chasseur de prime ? Voilà, c'est ça l'intelligence économique pour l' élu local, c'est de trouver la bonne information et de prendre la décision en toute connaissance de cause. L'ADIT Champagne-Ardenne aide à relever le défi en apportant des informations indispensables à la conquête de nouveaux marchés, de nouveaux entrants. Des informations indispensables pour connaître au plus près les concurrents, donc ça vaut pour tout le monde : ça vaut pour une PME, ça vaut pour un organisme universitaire parce qu'on est aussi dans une concurrence à ce niveau là et ça vaut pour un territoire. Donc, à ce titre, plus qu'une recherche d'information stratégique, les éléments que nous donnons sont des éléments qui contribuent à prendre une décision. Pour moi l'intelligence économique, c'est surtout de l'aide à la décision, c'est donner la bonne information, au bon moment, à la bonne personne. Que ce soit un chef d'entreprise du CAC 40, ou que ce soit un responsable d'une PME de 20 personnes ou que ce soit le Président d'une communauté de communes, peu importe. Dès lors que la prise de décision nécessite un éclairage que nos missions, nos compétences et notre fonctionnement en intelligence économique peuvent apporter, puisque ce métier, et je le dis ici avec beaucoup de fierté, est un métier à part entière et tous ceux qui se croient veilleur, chercheur, stratège n'en sont pas dès lors qu'ils n'ont pas la formation.

qui ont réussi à concrétiser comme tu l'as fait une véritable démarche d'IE au niveau territorial. Certes, il y a comme tu dis des dispositifs au niveau des régions françaises mais on sait bien qu'ils sont surtout défensifs et ils ne créent pas d'activités. J'ai presque envie de dire que ce qui se passe en Champagne-Ardenne, c'est un peu malheureusement pour l'instant, une des exceptions qui confirment la règle.



Laurence Sartor Je pense qu'avoir été Directrice de cabinet du conseil régional de Champagne-Ardenne, et aussi en tant qu'élue pendant un cer-

tain temps, m'a donné le temps de prendre connaissance du territoire et surtout m'a permis de tisser un réseau fiable de contacts. Il est vrai que quand on a créé cette cellule, il aurait été tout à fait naturel de dupliquer ce qui se passait dans d'autres régions, l'ADIT sur l'offensif, les autres sur le défensif.

La recherche d'information à un moment donné de la prise de décision exige d'aller toujours plus vite et plus loin. Et l'intérêt de la mission qu'on porte chez nous, avec deux de mes collaborateurs dont un qui sort de l'EGE c'était vraiment ça. Quand on a travaillé ensemble, on pouvait travailler d'abord sur les PME et que les PME, mais ça n'était pas suffisant pour moi. Une PME ça n'est pas un truc qu'on pose quelque part et qui vit tout seul. Une PME qui ferme génère des dégâts collatéraux. A contrario, une entreprise qui se crée, il y a un bonheur autour de tout ça, il y a un recrutement, il y a un bassin d'emploi, il y a de la formation et tout ça fait partie de l'intelligence économique. Parce que donner de l'information c'est facile, quand elle n'est pas vérifiée, quand, en trois clics, on est sur Google et on croit que l'on sait tout. En fait, on en sait trop ou on ne sait rien. Donc l'intérêt de la mission « intelligence économique », par des spécialistes de la recherche d'information, c'est de donner la bonne information.



Christian Harbulot Il n'y pas beaucoup d'acteurs



Christian Harbulot Combien de patrons de PME deviennent réactifs au discours que tu as tenu en introduction de tes propos ?



Laurence Sartor Quand je fais passer le message devant des responsables de PME, j'ai une grande majorité d'échos favorables. C'est-à-dire qu'ils

comprennent tous aujourd'hui, en 2012 pour ceux qui ont passé la vague du tsunami de 2008, que de toute façon ils n'ont pas le choix il faut être armé, blindé, il faut avoir la bonne information. De plus, comme ce sont des missions de prestations prises en charge par la région, l'intérêt est évident. Sur dix personnes présentes, on a cinq retours dans la semaine qui suit. Donc on sent que ça prend, maintenant c'est un travail quotidien d'explications et de pédagogie. Je crois que l'intelligence économique c'est ça. Mais je pense aussi que si l'on n'est pas aidé par l'Etat, si le gouvernement ne prend pas ses responsabilités pour mettre une vraie politique d'intelligence économique en place pour les territoires on n'y parviendra pas car malheureusement, tu sais que souvent on est dans une pyramide ou ça vient du haut pour aller vers le bas. Donc il faut tous qu'on plaide dans le même sens à ce niveau-là.



Nicolas Ravailhe

Nicolas Ravailhe est en charge des « Affaires européennes » au sein du cabinet Eurægis à Bruxelles.

Avocat de formation, spécialisé en droit européen, Nicolas Ravailhe dispose de plus de quatorze années d'expérience au sein des institutions européennes : Parlement européen, Comité des Régions et Commission européenne.

Il dirige aujourd'hui Eurægis, cabinet de lobbying basé à Bruxelles.

Je vais quand même dire un mot plus large d'introduction sur ce lien entre l'Europe et l'intelligence économique. Comme Laurence, je ne viens pas du tout du monde l'intelligence économique, je suis d'un univers politique, j'ai été avocat.

Merci Christian pour cette initiative parce qu'il faut changer de dimension. Moi j'ai découvert l'intelligence économique comme M. Jourdain qui faisait de la prose sans le savoir.

En travaillant auprès d'Edith Cresson, j'ai pu mesurer selon sa formule que l'Europe n'est pas la paix mais l'art de civiliser la guerre à travers les enjeux économiques. J'en profite pour dire qu'elle aurait apprécié d'être parmi nous aujourd'hui mais malheureusement ce n'était pas possible. En tout cas son engagement pour la question, comme le tiens Christian, afin de changer dimension en matière d'IE, est essentiel. Nous sommes donc en guerre économique autour de trois enjeux :

La notion de droit, de norme.

Une norme européenne crée de l'activité économique, un marché. Si je prends l'exemple de la directive Batterie, on change un mot — cadmium — dans le texte et on interdit une technologie avec pour conséquence de devoir fermer une usine à Bordeaux. Vous remplacez ce mot par zinc et vous augmentez considérablement la valeur des brevets d'une petite PME en région Ile-de-France. En conséquence, il est alors presque inutile de recruter des commerciaux puisque la norme aboutit à une technologie qui de-

vient impérative dans l'ensemble des marchés des 27 Etats membres.

Je peux vous livrer un autre exemple « plus amusant » qui est celui de la directive sur les poules pondeuses. Quand je suis arrivé au Parlement européen, mes premiers dossiers ont été la vache folle et la directive sur les poules pondeuses. Il y avait une demande d'amendement qui visait à élever les poules à l'air libre. Ce courrier, posté de Grande-Bretagne, montrait un lobbying très séduisant pour le bien-être animal et la qualité des aliments. Je vais alors solliciter les conseils de mon collègue qui suivait les questions agricoles, qui me déclare affirmatif : « surtout pas, c'est l'amendement de la CIA ». Je lui demande s'il est complètement paranoïaque et passé l'effet de surprise, il m'explique : « oui parce que les producteurs de poulets » — c'est aussi d'actualité avec le groupe Doux — « américains mais présents au Brésil ou ailleurs, enfin sous capitaux américains, font pression en s'alliant avec des lobbies britanniques du bien-être animal. Vous verrez au Royaume-Uni que cette question du bien-être animal est extrêmement sensible. Ainsi, les industriels de poulets américains l'ont compris, par le biais de cette cause commune des ONG qui nous influence — même à juste titre sur le bien-être animal et côté français sur la qualité dans l'assiette — ils cherchent à modifier la législation européenne avec pour conséquence d'augmenter nos coûts de production — « l'air libre » est cher pour l'élevage de poulet ! — et donc de nous rendre moins compétitifs. En d'autres termes, moins d'exportation et plus d'importation en France ! Voire en Europe ! Et avec l'OMC, il n'est pas possible de mettre des barrières douanières... Alors, je n'avais quand même pas compris ce qu'était la CIA.

La CIA c'est la Confédération des Industries Agro-alimentaires donc en fait, c'est la CIAA. Et il ajoute « mais peut-être que l'autre n'était pas si loin derrière ». Donc on voit combien par la puissance de la norme on développe ou on freine un marché en Europe et qu'il faut absolument intégrer et intégrer rapidement et autrement qu'on ne le fait aujourd'hui ces enjeux-là.

La notion norme/financement/modèle économique.

Puis, vient la notion de triangulation norme/financement/modèle économique partagé notamment dans les 27 Etats membres. Pour expliquer cette notion, je vais prendre un exemple qui nous vient, comme nous disait Laurence, de Champagne-Ardenne, à travers une petite PME française, très innovante sur un plan technologique, bien gérée et qui évolue dans un secteur qui ne connaît pas la crise : le champagne. Il n'y a pas de crise dans le secteur du champagne. Cette PME voit arriver sur son marché un concurrent européen, probablement allemand si ma mémoire est bonne. Mais il aurait pu être américain, coréen ou chinois, les capitaux pouvant être étrangers. Ce concurrent s'est installé en Pologne obtenant là-bas 85 % de ses coûts de développement en subventions européennes alors que les mêmes subventions en France seraient plafonnées à 50 % au maximum. Ensuite, il fait considérer que dans ces régions d'Europe les lignes directrices en matière d'aides d'Etat permettent d'octroyer des financements publics nationaux ou régionaux beaucoup plus important que chez nous. Et comme si cela ne suffisait pas, il faut ajouter le dumping social et le dumping fiscal pratiqués dans ces pays. Bilan : comme il n'y a pas de barrières douanières dans l'Union européenne, cette entreprise concurrente, peut venir sur les marchés de la PME française, avec des prix 20 % moins chers. Il aurait même pu être 40 % moins cher mais à 20 % de moins, ce concurrent « pique » les parts de marchés du français et il optimise ses marges. Donc l'entreprise française, pourtant bien gérée, qui évolue dans un secteur qui ne connaît pas la crise, qui est innovante... en six mois, elle est dans une situation de quasi-faillite. Ce qui nous amène à dire à un Président de région que si vous n'aidez pas une entreprise, une PME de votre territoire à aller chercher des relais de croissance dans l'ensemble des Etats membres de l'Union euro-

péenne, et en particulier en zone Est, et bien, vous menacez l'emploi chez vous. Ce n'est pas organiser des délocalisations, au contraire, c'est sauver des activités dans nos régions. Ce travail-là, cette recherche d'information, de concurrent et de veille technologique est fondamentale. Il n'est pas le mien. Ce travail de première ligne c'est ce que fait Laurence et il est fondamental. Mais il faut le croiser avec cette triangulation européenne que sont la norme, le financement et le modèle économique partagé dans les 27 Etats membres. Mais cela ne suffit pas et c'est peut être aussi le sens de la présence de Laurent. Il faut aussi aller chercher derrière une capacité à mobiliser des financements.

La notion de guerre économique.

Je prendrai un dernier exemple pour l'illustrer : Une région au hasard, un Land allemand. Il paye une société d'intelligence économique au profit d'une petite PME de son territoire et lui demande de faire une recherche sur ses concurrents en Europe. Il se trouve que son principal concurrent est en France et a un chiffre d'affaires plus important. Le dirigeant de cette PME allemande se retourne certainement vers la banque du Land ou un de ses partenaires pour capitaliser ou financer autrement sa petite PME avec pour mission d'aller croquer la PME française en disant à son chef d'entreprise « tu es à dix ans de la retraite, tu veux dix ans de guerre avec moi, tu n'es pas certain que tes enfants reprennent, on n'est pas sûr de l'état du marché dans dix ans donc soit je t'achète maintenant, soit je prends une option agressive contre toi ». Dans neuf cas sur dix, cela se traduit par une vente, avec une propriété intellectuelle qui est délocalisée en Allemagne et une production partiellement délocalisée en Europe de l'Est, ne laissant à la France et au territoire français que le soin de financer la casse sociale.

J'aurais pu commencer mon propos avec la Belle-Hélène d'Offenbach car vous pouvez la transposer, et observer combien c'est une œuvre d'actualité, puisque nous cherchons des solutions à la situation de la Grèce, déjà en faillite avec Offenbach. Mais ce qu'Offenbach dénonçait ça n'est pas cette faillite de la Grèce, ou de l'Espagne d'ailleurs, c'est notre incapacité à nous organiser, à travailler, à nous serrer les coudes face à un autre ennemi. Alors il faut se mettre en synergie entre le travail de Laurence et les réalités européennes, dont il faut accepter le fait qu'elles

soient violentes pour les opérateurs économiques. Bien entendu, en disant cela, je ne dis pas de mal de nos partenaires/concurrents allemands : ils ne nous comprennent pas et nous disent de faire comme eux, ni plus ni moins. Et donc, comme dans toute guerre, notre pire ennemi c'est d'abord nous-mêmes.

Il faut donc que l'on s'organise, être plus dans la microéconomie, être mono-maniaque en mettant en synergie, le travail de Laurence, les réalités européennes que j'ai pu identifiées à Bruxelles et la capacité de Laurent à identifier les entreprises qu'il faut financer et accompagner dans des logiques de succès qui sont nécessaires. L'enjeu pour la France par rapport à la scène européenne – mon propos ne vise pas à affecter vos opinions, voire vos utopies de citoyen, n'est pas de savoir si l'on est pour ou contre l'Europe, si cette Europe est juste ou pas car, après tout, chacun milite pour ce à quoi il croit – est de sortir de déni. Il existe une réalité : tant que l'on ne l'obtient pas ce que l'on souhaite en Europe pour une autre organisation économique, on ne peut pas laisser le pays dans l'état dans lequel il est aujourd'hui. Une interpellation à l'égard du politique c'est une nécessité à agir immédiatement. J'ai un jour parlé des taxis de la Marne pour comparer la situation de la France aujourd'hui en disant, et c'est le succès d'ailleurs de la politique conduite par Laurence dans son territoire, c'est de penser au niveau de l'entreprise et de se dire qu'il faut être capable d'aider les cinq entreprises les plus performantes dans chaque ville, dans chaque département pour les accompagner vers le succès car c'est là que sont les emplois. Et c'est beaucoup plus important que de chercher des solutions macroéconomique à l'échelle européenne sachant que l'on n'est pas d'accord entre nous Européens et que l'on n'arrivera pas, et on le sait tous, à des changements radicaux de politiques européennes facilement.

comme l'a dit Nicolas, Laurence qui travaille sur le terrain d'une région, lui qui est à Bruxelles au niveau des combats sur les normes et Laurent Blaizac, le troisième intervenant qui va vous parler de la recherche de financement, ou de l'apport de financement, pour aider les entreprises à être plus performantes. C'est un peu ce trinôme là qu'il serait intéressant de développer aujourd'hui. Vous aurez remarqué que ces personnes-là se connaissent, chose intéressante quand même car pendant longtemps, dans un certain univers politique, on croyait que l'intelligence économique était surtout placée sur le côté droit de l'échiquier. Aujourd'hui, nous sommes avec eux plutôt du côté gauche de l'échiquier. Vous voyez donc qu'il y a aussi des gens qui sont conscients des réalités telles qu'on en parle depuis le début des années 1990.



Christian Harbulot Vous avez bien noté les propos de Nicolas, qui sortent un peu des sentiers battus dans les colloques d'intelligence économique.

Le but aujourd'hui dans cette table ronde est de vous montrer le lien humain indispensable entre les trois maillons de la chaîne : la recherche d'information, le lobbying et le financement de projets. C'est-à-dire,



Laurent Blaizac

Directeur du département fusions-acquisition de Groupama banque.

Cela fait plus de vingt ans que je m'intéresse aux PME et, plus spécialement, aux PME en région, en territoire comme on dit aujourd'hui de manière un peu plus commune. Et pour rattacher mes propos à ceux de mes camarades de jeu, je dirais que j'ai découvert moi aussi que l'information auprès des chefs d'entreprise était une matière qu'ils connaissaient assez mal. Surtout, ils n'avaient pas conscience de la priorité que cela devait être pour eux, pour gérer, pour développer leur société en France comme à l'étranger. Et vous savez tous, qu'il y a deux denrées rares pour un chef d'entreprise, le temps et l'information :

- Le temps, parce que l'entrepreneur est assailli de problèmes au quotidien.
- L'information, parce que souvent il lui manque l'information sur sa propre société (pour les PME d'une certaine taille) ou pour se développer (les marchés, les aides, les financements, comment est ce qu'il peut faire pour exporter...).

Et l'ensemble des personnes présentes sur ce workshop essayent de travailler ensemble pour fournir une aide concrète à ce genre de situation.

Je vous donnerai trois exemples assez simples pour figer la compréhension de ce qu'est l'information. Si certain d'entre vous vont souvent en Allemagne ou s'intéresse aux PME allemandes, il y a un exercice simple que vous pouvez faire que je résumerai dans la question suivante : « est-ce que je peux me procurer facilement les comptes d'une société, d'une PME allemande oui ou non ? ». Alors faites l'exercice

et vous allez constater que ça n'est pas facile. Une PME française doit déposer ses comptes au greffe sinon elle a une amende, ce qui n'est pas le cas en Allemagne. Donc là, vous avez déjà une discordance d'information manifeste. Comme le signalait toute à l'heure Nicolas, nous sommes un peu à livre ouvert vis-à-vis de l'étranger. C'est-à-dire que vous cliquez sur internet et vous avez des liasses fiscales sur les PME françaises comme vous le voulez, pour quelques euros. Vous avez des informations un petit peu intime : les comptes, l'endettement, le chiffre d'affaires, la marge, l'effectif, le profit... C'est un premier exemple manifeste de différence.

Un autre exemple porte sur la date de l'information fournie. Imaginons-nous en territoire français. Aujourd'hui, vous avez un client en face de vous qui vous dit qu'il va vous commander un certain volume de produits. Vous essayez de vérifier son sérieux. Vous allez à droite à gauche. Vous êtes chef d'entreprise mais comment vous faire une idée ? Et bien, vous faites ce que je viens de dire. Vous allez cliquer et avoir les plaquettes de ses comptes. Sauf que l'on est en juin 2012 et que, vraisemblablement, il n'a pas encore déposé ses comptes 2011 donc vous n'allez avoir que ses comptes 2010. Cela veut dire que vous allez avoir des comptes vieux de dix-huit mois et on est tous conscient ici que si l'on se projetait dix-huit mois avant, le panorama n'était pas foncièrement le même pour la France et pour les PME. Donc, il faut faire attention à la qualité de l'information, à son accessibilité et surtout à sa date puisqu'elle est vite périmée.

Un troisième exemple nous projette en Chine. J'ai conseillé, lorsque j'étais dans un cabinet de consultant international, une PME française qui fabriquait

un produit très spécifique et technique qui était des courroies de transmission pour l'automobile. On était à la grande époque où il fallait tous courir en Chine, parce que c'était l'Eldorado, c'était il y a dix ans et tout s'ouvrait donc il fallait aller en Chine ou mourir. Et le patron de la PME avec qui j'étais en relation, a voulu aller en Chine. Le cabinet a donc trouvé un partenaire. On a essayé de vérifier, on a fait une joint venture et la production a été lancée. Au début, tout se passait bien, la production suivait son rythme de croissance. Et puis, à un moment donné, ça a stagné et ce, pour des raisons difficiles à comprendre, c'est-à-dire que l'usine n'arrivait pas à dépasser un certain volume et pourtant, quand on regardait les statistiques de production automobile, cela marchait beaucoup plus fort que les ventes de courroie. Donc on a essayé d'avoir des informations auprès du partenaire chinois, mais il y a eu un temps de latence, des problèmes de fax et de traduction. Des mois passent et on ne comprend toujours pas. Jusqu'au jour où, et j'en viens à l'intelligence économique, ce patron de PME a mandaté un cabinet spécialisé dans la recherche d'information économique, qui a fait une enquête sur place pour découvrir qu'un parent du responsable de la joint venture avait ouvert une usine qui ressemblait en tout point à celle qui avait été faite par le Français et que c'était ici que la production se faisait et non plus à 100 km de là. En revanche pour entamer une démarche juridique et déclencher des procès, pour prouver devant un tribunal chinois, je vous conseille d'avoir des avocats efficaces, qui ne seront pas gratuits et ce, sans résultat certain. Tout cela pour dire qu'il y avait une carence d'information, une carence de connaissance du terrain. Il n'y avait pas les indicateurs sur place et, grosso modo, on peut dire qu'à la fin, la PME française s'est fait « piller » sa technologie – heureusement, elle a continué à faire de la R&D – et en plus, sans compensation financière.

Ces trois exemples simples sur les comptes, sur les dates des comptes, sur les partenaires en Chine vous montrent que l'information est cruciale pour bien gérer une PME. Alors si on prend un peu de recul par rapport à trois cas précis, on constate que, depuis une vingtaine d'années, on a perdu peut-être dix points de PIB industriel. Que maintenant, la France est sous le Royaume-Uni en matière de PIB industriel. Que nous avons pris un retard considérable. Que beaucoup de PME industrielles ont fermé. Donc nous sommes très ouverts et on se fait racher des PME sous notre nez. Qu'est-ce qu'il faut faire

avec ça ? Et bien soit on dit « on a fait notre temps », ou alors, on se prend « à bras le corps » avec tous ces savoir-faire qui existent dans ces PME, notamment avec ces jeunes qui créent des boîtes et qui ont peut-être un état d'esprit plus conquérant. J'ai oublié de vous dire que les PME sont créées par des autodidactes à 70% car souvent sans background de connaissances, c'est d'ailleurs pour cela qu'ils lancent leur PME car ils ne trouvent pas leur place autrement. Il serait donc urgent d'ouvrir la porte plus grande auprès des diplômés pour hausser le niveau de jeu dans les PME.

Une fois que l'on a dit ça, il faut aussi travailler sur les territoires, la région étant sûrement la bonne échelle. Pour l'Etat, il faut être beaucoup plus proactif et ne pas seulement proposer un guichet, que ce soit de l'aide publique ou parapublique. Il faut donc que la région se mette en mouvement, avec des personnes comme Laurence pour l'ADIT et Nicolas pour le lobbying, et soit proactive, détecte des pépites, et se mette à les aider. Des indicateurs simples, ça peut être l'âge du capitaine, c'est facile de détecter dans une PME qui marche bien si le patron a plus ou moins de 60 ans. La région, au lieu d'attendre qu'un Japonais ou un Allemand se réveille, peut prendre les devants en posant la question de sa succession. Notamment parce que, pour nous la région, il y a de l'emploi, de la création de richesse, de la recherche, des sous-traitants... Donc ça compte, ça nous intéresse, et à partir de là, est ce que l'on pourrait travailler ensemble ? A partir de là, ça peut débloquer des aides. Effectivement, tout ce qu'on peut trouver pour aider les PME. Par exemple, la banque publique d'investissement qui me paraît être une bonne idée parce qu'elle va être un outil un peu cohérent pour aider les entreprises et les PME au lieu d'avoir des disparités au niveau des guichets entre Oseo et UbiFrance. Il y a besoin d'unifier tout cela. Comme je vous le disais toute à l'heure, le patron de PME doit gérer sa boîte, doit gérer son personnel, doit recevoir ses clients, doit faire des devis, doit prendre des risques, doit avoir des discussions avec sa banque et en même temps, c'est difficile pour lui. Il faut le dire, les patrons de PME sont parfois des gens qui tapent sur l'Etat à propos des charges, de l'augmentation du SMIC... et il faut donc leur montrer que l'Etat est là pour les aider, à travers ses bras armés. Dès l'instant où l'on peut simplifier l'aide qu'on leur apporte, en ayant un interlocuteur qui va les voir, les choses s'améliorent. J'ai aidé récemment une PME de Toulouse à ouvrir des marchés à l'export, spécia-

lisée dans la cosmétique assez haut de gamme et nichée sur certaines spécialités. Elle ne vendait qu'en France avec des difficultés que l'on connaît bien, les grands donneurs d'ordre pas simples à gérer... Il y avait un marché en Asie où il y a des problématiques de peaux grasses à tendance acnéique. Elle avait le produit qui allait bien, il y a de l'homologation à faire, ça coûte cher mais il y a un budget de l'Etat pour l'aider à le faire. Maintenant elle est partie pour installer un bureau en Chine. Cette PME de la région toulousaine aurait pu encore vivoter mais elle va franchir un pas important et embaucher. Voilà, c'était pour finir sur une note un peu plus positive. Il y a des choses qui sont faites et qui seront faites. Le tout est d'être dans une démarche proactive et ne pas se laisser endormir par la concurrence étrangère ou par les réglementations, il faut maintenant prendre les devants.



Laurence Sartor Sur l'anticipation, ce que disait Laurent est tout à fait juste. C'est vrai que l'anticipation — j'ai découvert que l'intelligence

économique est avant tout de l'anticipation, plutôt que de faire de la gestion de crise — devrait être utilisée comme un levier pour savoir avant les autres. Et l'intelligence économique territoriale doit nous amener à renforcer les réflexes coopératifs de bon sens sur le plan de l'usage de l'information. Si d'autres le font alors pourquoi pas nous ? Et si d'autres y arrivent, nous allons y arriver. Mais cela suppose qu'il faut ensemble que l'on se pose et que l'on réfléchisse un peu, que l'on arrête de se raconter de belles histoires comme si tout allait bien. Je pense que vous avez une vraie capacité d'écrire l'avenir de la France avec des gens qui ont envie. En tout cas moi j'ai envie de le faire et les gens qui sont ici aujourd'hui ont aussi envie de le faire, et ce, pour faire grandir ce pays.



Nicolas Ravailhe La force du dispositif mis en place, c'est tout le travail de première ligne que fait Laurence, c'est elle qui va voir les

entreprises quand bien même elles ne demandent rien. Et c'est important car le chef d'entreprise n'a pas les ressources humaines, le temps, le management pour aller chercher cette information-là. Mais toute la clé du succès est de le généraliser demain en France, en y mettant les moyens au titre d'un programme national. Aider les entreprises qui ne sont pas en demande mais dont on sait qu'elles présentent de grandes potentialités. Arrêtons de penser que l'on peut aider tout le monde de la même manière. Il faut une politique volontariste, il faut un programme national qui va vers le chef d'entreprise quand bien même il n'est pas en demande. Les entreprises ne revendiquent pas que des financements, elles demandent aussi un appui en termes de services au développement de leurs activités.



Christian Harbulot Les propos de Laurence Sartor, Nicolas Ravailhe et Laurent Balzac ont encore du mal à se faire entendre dans la nouvelle

majorité gouvernementale. En juillet 2012, le Premier ministre a confié à Louis Gallois la mission de réfléchir sur la compétitivité. C'est le réseau des ingénieurs des Mines et des Polytechniciens qui a pris en main la réalisation de ce rapport. Le problème est toujours le même : la compétitivité ne va être étudiée que sous l'angle des grands groupes industriels en non à partir de la réalité des PME et de leur ancrage territorial. Ce n'est pas la compétence des réseaux X-Mines qui est cause mais leur manière d'analyser le potentiel économique du pays et de ne pas s'ouvrir à de nouvelles grilles de lecture. Le rapport Gallois sur la compétitivité risque donc d'être un discours ressassé des recettes macroéconomiques de la politique industrielle sans apporter aucune innovation sur les nouvelles stratégies de développement assimilables par les PME. Les PME françaises dirigées très majoritairement par des entrepreneurs qui n'ont pas fait les grandes écoles souffrent depuis des décennies de ce rapport défavorable qui s'est installé entre des grands comptes qui captent une très grande partie des financements publics et privés et des PME confinés au rôle de sous-traitants. Les chefs d'entreprise qui tentent de développer des activités à fort potentiel sont systématiquement bloqués dans leur accès au financement par ces nouveaux détenteurs de privilèges. Le blocage qui a miné les fonde-

ments de la société monarchique à la fin du XVIII^{ème} siècle s'est reconstitué sous une autre forme. Les élites françaises très interdépendantes entre la haute administration et les leaders du CAC 40 se montrent incapables de laisser une marge de manœuvre stratégique au tissu économique des PME.

La localisation de l'activité industrielle en France est un enjeu majeur pour le développement de notre pays. L'entreprise GECL est à ce propos un cas d'école. C'est un nouvel entrant dans l'aéronautique qui met tout en œuvre pour ancrer son activité sur le territoire national, en région Lorraine. En effet, elle essaie de faire fabriquer un nouvel appareil : le Skylander SK-105, un bi-turbopropulseur robuste et facile d'entretien, capable de transporter 19 passagers ou 2,7 tonnes de fret et d'opérer dans des environnements extrêmes, sur des pistes courtes et sommaires, destiné notamment aux pays émergents.

Le marché pour ce type d'appareil est estimé à plusieurs centaines d'exemplaires dans les années à venir. Le projet de la PME GECL s'inscrit dans la perspective d'un processus de reconquête industrielle par l'innovation. Or tout est bloqué alors que les auditeurs du FSI ont validé la qualité technique du Skylander. On peut s'interroger sur la source du blocage. Le fonds de soutien étatique a gelé son intervention dans ce projet sous prétexte qu'il n'était pas adossé à un industriel de poids.

La relance de la compétitivité passe par une étude approfondie de cette autre réalité économique qui échappe aux réseaux des grandes écoles. Le pouvoir politique est incapable de sortir de ce piège. La culture des réseaux des X-Mines qui très naturellement cherchent à protéger leurs privilèges professionnels est un des verrous à l'origine des succès mais aussi de la paralysie de notre système industriel. Pour aller plus loin, il faut élargir la concertation à des chefs d'entreprise de PME qui ont fait la démonstration de leur talent en termes de compétitivité. Ce n'est pas encore le cas.

Workshop 2

Les défis récurrents





Jean-François Gayraud

Jean-François Gayraud est docteur en droit, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (IEP) et diplômé de l'Institut de criminologie de Paris.

Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure de Police (ENSP), il est commissaire divisionnaire. Après avoir exercé à la DST puis à l'INHESJ, il est désormais en fonction au Conseil Supérieur de la Formation et de la Recherche Stratégiques (CSFRS).

Il vient de publier : *La grande fraude. Crime, Subprimes et crises financières*, Odile Jacob, 2011. *Le renseignement criminel*, avec François Farcy, Cnrs éditions, 2011 ; *Géostratégie du crime*, avec François Thual, Odile Jacob, 2012.

Dans quel monde vivons-nous exactement ? Le monde ressemble malheureusement assez peu à la région Champagne-Ardenne mais plutôt à ce qu'un responsable du patronat italien décrivait en 2007, lorsqu'il disait en conférence de presse, qu'être aujourd'hui un chef d'entreprise honnête dans le mezzo giorno italien est quelque chose de tout-à-fait impossible. Ceci pour dire que la réalité stratégique, peut-être la plus importante du monde moderne, c'est tout simplement la criminalisation du monde. La criminalisation des territoires, des marchés financiers, et d'autre part, des structures étatiques. Pour comprendre l'ensemble des phénomènes criminels — peu importe qu'ils émanent du monde professionnel criminel ou des cols blancs — il faut comprendre que cette criminalisation est tout à fait structurante dans les mondes modernes et que ce phénomène n'est pas près de s'atténuer ou de s'arrêter. Pourquoi ? Il y a aujourd'hui six grands facteurs structurant qui relèvent d'une part, de la géopolitique et, d'autre part, de la macroéconomie qui nous expliquent pourquoi l'ensemble des phénomènes criminels vont impacter durablement notre vie quotidienne, et ce, de manière souvent invisible et provoque d'ors et déjà une mutation de nos systèmes politique, économique et financier. Quels sont ces six grands facteurs structurant ?

Premier facteur, la balkanisation du monde. Il y avait 45 Etats en 1945 quand l'ONU s'est créée, il y en a aujourd'hui plus de 200. Ce phénomène d'émiettement se prolonge aujourd'hui sur tous les continents. Nous aurons d'ici 50 ans 10, 20, 30 ou 40 Etats de plus à travers le monde et vous êtes bien conscients

que la plupart de ces Etats sont des Etats Potemkine, des Etats vides de puissance, des Etats qui n'existent pas. Ce sont en fait des territoires qui petit à petit vont être captifs, vides de toute réalité et ce vide, évidemment, attire des flux transnationaux, et en particulier des flux criminels. Beaucoup d'Etats, à travers le monde n'ont pas de police, n'ont pas de justice, n'ont pas d'organes de régulation ou quand ils en ont, ils sont tout à fait amateurs voire corrompus. Et vous avez donc sur un nombre croissant de territoires à travers le monde, plus de la moitié de la planète en fait, un renversement de souveraineté entre un pouvoir légal, formel, celui qui s'agit sur la scène — ce que j'appelle les puissances du verbe — et puis vous avez en coulisse, en réalité, non pas des puissances du verbe mais qui sont des puissances de l'action ou de l'argent ou de la violence. Vous avez donc des renversements de souveraineté. Mais ce renversement n'existe pas seulement dans le Pacifique, en Afrique noire ou en Amérique centrale. Ils existent un petit peu partout en Europe et on y reviendra toute à l'heure.

Second grand facteur structurant de la criminalisation du monde, c'est tout simplement la globalisation et la mondialisation du monde. Alors on pourrait parler de ces phénomènes pendant une journée mais je vais prendre un exemple un petit peu dérisoire mais qui va vous montrer pourquoi la liberté absolue du commerce, en réalité, a des conséquences criminelles : quel est le taux de contrôle des conteneurs dans les ports et dans les aéroports ? Quand on atteint 2 %, on est heureux, c'est ça la globalisation du monde.

Troisième facteur structurant, il y a tout simplement la marchandisation et puis surtout la financiarisation

du monde. En sachant que cette financiarisation du monde pose d'infinis problèmes. Aujourd'hui plus de la moitié des flux financiers, à travers le monde, passe en dehors des bourses, à travers des paradis fiscaux et bancaires donc des structures non contrôlées, à travers des *dark pool*, c'est-à-dire en fait de nouveaux territoires sans aucune surveillance. Et vous avez aujourd'hui des techniques comme le trading de « haute fréquence » qui ridiculise l'existence de toutes les autorités des marchés financiers à travers le monde.

Quatrième facteur structurant de cette criminalisation du monde, c'est la dérégulation. La dérégulation, quand elle est menée de manière dogmatique, est criminogène c'est-à-dire qu'elle est porteuse d'opportunités et d'incitations à commettre des crimes et des délits. On pourrait, pendant toute une journée, parler de ce qui s'est passé depuis trente ans à travers le monde. Une partie des crises financières que l'on a connues ces dernières décennies sont nées de la dérégulation, de la libéralisation des marchés et ont une très forte composante criminelle.

Cinquième aspect très important de cette criminalisation du monde, et qui l'explique en partie, c'est l'effet diversion de la lutte anti-terroriste. Il faut quand même comprendre que depuis maintenant une trentaine d'années, la plupart des appareils de police, de sécurité, de justice et de renseignement à travers le monde se sont déportés vers la lutte anti-terroriste. Ce qui a créé historiquement un boulevard, un immense boulevard pour l'ensemble des phénomènes criminels de droit commun, qu'ils soient de la criminalité en col blanc – Wall Street, la City – ou bien le crime organisé, tout simplement parce qu'il y a eu un effet de déplacement.

Et puis, dernier phénomène qui là nous impacte directement, l'effet d'aubaine créé par la crise financière. Comme vous le savez, les crises financières sont toujours les crises dont on sort le plus difficilement puisqu'on met en moyenne, depuis un siècle, dix ans à sortir des crises financières et cette crise financière a déjà un double impact en matière criminelle. D'une part, la plupart des Etats ont de moins en moins de moyens pour leur police, leur justice, leur système de prévention et de répression donc c'est une aubaine pour l'ensemble des phénomènes criminels. Les budgets sont déjà en baisse en Italie, au Royaume-Uni, aux Etats-Unis. Concrètement moins de policiers, moins de magistrats. Et puis, deuxième phé-

nomène de l'aubaine, toute crise financière conduit à des problèmes de liquidités ou de solvabilités des institutions financières. Les institutions bancaires prêtent moins et lorsque vous avez un tissu économique surtout constitué de PME et de PMI, je pense à l'Italie, et bien lorsque les entreprises ne peuvent plus se financer auprès du système bancaire légal, elles vont naturellement vers le plus grand *shadow banking* qui soit, celui du crime organisé. On le voit donc déjà en Italie mais on pourrait déjà dire la même chose pour d'autres pays comme l'Espagne. Pas en France bien entendu puisqu'en France, tout s'arrête à la frontière. Vous avez un processus d'accélération des phénomènes de blanchiment d'argent et donc de captation de l'économie légale par le monde criminel. Il faut avoir en tête ces six grands facteurs structurant pour comprendre que faire des affaires un petit peu partout à travers le monde, y compris en Europe, va devenir de plus en plus compliqué si vous croyez aux lois de l'économie politique et aux lois de l'offre et de la demande. Quels sont les défis auxquels nous sommes confrontés en matière criminelle sur le plan européen ? Je vais reprendre très rapidement ce que j'ai dit la semaine dernière devant le Parlement européen.

Pour vous dire combien nous sommes aveugles en France à l'importance des questions criminelles, il y a, depuis cette année au Parlement européen, une commission spéciale qui a été créée à l'initiative des parlementaires italiens dont le titre exact est : « Commission spéciale sur le crime organisé, la lutte contre la corruption et la lutte contre le blanchiment d'argent ». Qui en a entendu parler dans cette salle ? Une personne. Il n'y a pas eu un article de presse en France sur le sujet. Cela signifie deux choses. D'abord, comme vous le savez, qu'il y a en France un désintérêt complet pour les affaires européennes. Et que, deuxièmement, nous avons toujours tendance à considérer toutes les affaires dites de sécurité nationale et de criminalité comme étant toutes des affaires de basses conditions intellectuelles auxquelles on ne doit pas s'intéresser. Alors quels sont les défis auxquels nous sommes confrontés ? A mon avis, il y en a trois majeurs. Tout d'abord nous sommes confrontés à des organisations criminelles, stables, pérennes, poli-criminelles et profondément territorialisées qui, sur un nombre croissant de territoire en Europe, ont créés des renversements de souveraineté. C'est vrai pour des parties de territoire, c'est aussi vrai pour des Etats entiers. Je n'ose même pas parler en Europe du fait que nous avons une hyper

densité de paradis fiscaux et bancaires. Et je ne parle même pas des Etats que l'on doit qualifier d'Etats mafieux et d'Etats purement criminalisés. C'est ça la réalité de l'Europe aujourd'hui. L'existence de ces organisations criminelles n'est pas un fait neutre. Nous avons, d'un point de vue géopolitique, en Europe, un arc mafieux qui est maintenant très ancien et qui connaît une poussée de type géopolitique puisque nous avons des organisations turcophones, albanophones et les quatre mafias italiennes qui, pérennes, stables et territorialisées dans leurs lieux de naissance, ont réussi petit à petit à créer des filiales dans des territoires à l'Est, à l'Ouest et au Nord. Deuxième grand défi auquel est confrontée l'Europe, ce sont les prédatons financières. Je vais juste citer un seul exemple. La France vient de connaître récemment sa plus grande crise fiscale depuis la seconde guerre mondiale. L'Etat français a perdu dans une fraude à la taxe carbone un milliard et demi d'euros. Et sur l'ensemble du territoire européen, la fraude à la taxe carbone, qui a été menée par des entités criminelles, a coûté à peu près 6 milliards d'euros. Pourquoi ? Tout simplement par aveuglement, par naïveté. Subitement, l'Europe et l'ensemble des pays européens avaient libéralisé et dérégulé sans aucun contrôle d'un marché innovant. Et, comme les entités criminelles plus dynamiques sont les plus novatrices, les plus intelligentes et surtout les plus mobiles (les Etats fonctionnent de manière hiérarchique, verticale alors que les entités criminelles fonctionnent de manière souple, polymorphe et horizontale), une telle prédation financière a été possible. Troisième et dernier défi, mais là qui n'est pas spécifiquement européen auquel nous sommes confrontés en terme de criminalisation des marchés économiques et financiers (il n'y a pas vraiment de solutions quoiqu'on en dise), c'est évidemment le cyberspace. Nous avons un effet de déplacement, un effet de mutation du monde criminel de l'économie réelle vers le cyberspace qui est, par définition, un espace non contrôlé, voire incontrôlable.



Ludovic Parisot

Diplômé de l'ICN Business School et de l'Ecole de Guerre Economique (MSIE 2008), Ludovic Parisot a été successivement Responsable national de l'animation des collectivités territoriales (2006-2008) et Responsable Intelligence Economique (2008-2011) avant d'occuper le poste de Coordinateur Commercial Europe de GDF-SUEZ.

Ludovic Parisot est également auditeur de l'Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale (63^{ème} session nationale).

Aujourd'hui encore, l'expression « intelligence économique » fait tressaillir le board des Groupes en raison des mythes divers et variés liés à cette activité. Les anglicismes et la richesse de la langue française sont heureusement, venus à la rescousse de ces mots récalcitrants et les comptes-rendus de réunions sont à présent parsemés des mots « business intelligence », « intelligence marketing », « Competitive Intelligence »... Cette démocratisation permet à présent d'intégrer davantage la dimension IE dans le fonctionnement des entreprises ce qui reste un bien fait au vu du contexte de crise actuel. L'acceptabilité de la pratique a bien évidemment suscité de nouvelles vocations pour les consultants les plus opportunistes qui ont considéré ce « créneau linguistique » comme un nouveau levier de croissance. De nombreux cabinets se sont positionnés sur le sujet et n'hésitent plus à prendre quelques produits sur « étagère » et à fabriquer une offre qu'ils viennent ensuite vendre en entreprise. C'est un peu le pendant de la banalisation d'une pratique et les professionnels que vous êtes sauront faire les bons choix...

Pour répondre à la question de Christian Harbulot, une des grandes préoccupations dans les Groupes à ce jour est la façon dont est porté le discours de l'IE en France. Sur ce sujet, les institutions sont en première ligne avec notamment la Direction Centrale du Renseignement Intérieur (DCRI) via sa sous-division Economique, les Secrétaires Généraux pour les Affaires Régionales (SGAR) qui ont avant tout un rôle de coordinateur régional et enfin la Gendarmerie Nationale qui est en charge de la sensibilisation et de l'accompagnement des entreprises dans ce domaine. Concernant la DCRI et les gendarmes, ils

portent aujourd'hui des discours essentiellement liés aux aspects sécuritaires, aux risques d'intrusion, ou encore à la violation de la propriété intellectuelle... Le SGAR pour sa part est cantonné à son rôle de coordinateur de la politique de l'Etat en matière de développement économique et d'aménagement du territoire avec une approche très institutionnelle et des moyens d'action limités.

Pour exemple, lorsque la sous-division Economique de la DCRI intervient en entreprise, elle vous montre, par le biais de courtes vidéos, les nombreux risques de piratages avec l'ouverture et la fermeture d'une valise cadenassée via un simple stylo bille le tout sans laisser de traces, ou comment une simple clé USB peut être restaurée pour mettre à jour vos fichiers les plus confidentiels, ou encore la manière dont un intrus peut rentrer sur un ordinateur via un réseau wifi.... L'histoire du méchant espion asiatique, même si cela reste d'actualité, ne manque pas d'être rappelée lors de chaque intervention et la psychose est alors de circonstance pour les publics non-initiés. Les gendarmes, quant à eux, vous expliquent, après avoir fait le tour de votre entreprise, que des barreaux doivent être installés à vos fenêtres, que les accès sur sites sensibles doivent être plus contrôlés ou encore que l'accueil des visiteurs n'est pas assez sécurisé. Ils disposent d'une méthodologie basée sur un diagnostic de site qui est proposée à des patrons de PME le plus souvent débordés et qui tentent de maintenir tant bien que mal leur activité face à une concurrence internationale acharnée.

Ces anecdotes, certes réductrices, ne remettent bien évidemment pas en cause le professionnalisme et la motivation des intervenants précités qui ne font que respecter le périmètre des missions qui leur ont

été confiées. Cependant, il y a bien d'autres sujets de préoccupation dans le monde de l'entreprise que ceux liés au tropisme sécuritaire même si le pillage informationnel reste une réalité quotidienne.

Les institutions ont par conséquent un vrai rôle à jouer et une simple réorientation de leurs missions pourraient largement contribuer, en France, à une redynamisation autour des logiques liées à la défense des intérêts économiques français. La DCRI, avec une évolution de son périmètre d'action vers le renseignement économique à destination des entreprises françaises, ferait faire un bond en avant considérable à nos PME PMI en termes de positionnement commercial. Actuellement, 2 missions sur 3 de la CIA sont liées à la sphère économique, je serais curieux de connaître la réalité des statistiques des services de renseignement français sur le sujet.

Concernant, la Gendarmerie Nationale, celle-ci dispose d'outils formidables avec la Réserve opérationnelle et la Réserve citoyenne. Par ce biais, les gendarmes ont la possibilité de fédérer des compétences IE dans les grands groupes. L'activation d'une cellule nationale IE avec des ramifications régionales permettrait de mettre en œuvre très rapidement des actions sensibilisation auprès des entreprises, des PME locales en abordant des sujets autres que la sécurité des biens. Les gendarmes, de par leur connaissance fine du territoire et leurs ancrages historiques, ont ici un rôle crucial à jouer sur ce sujet. Concernant les SGAR, ils pourraient avoir une dimension plus opérationnelle afin d'être acteur du développement en dépassant leur rôle et en facilitant notamment le partage d'expériences dans les sphères économiques locales qu'ils animent.

Au final, je reste persuadé qu'il y a des marges d'évolution considérables en France dans le domaine de l'IE et, avec un simple changement de cap au sein des institutions, sans même avoir recours à des hausses de budgets de fonctionnement, il est possible d'engendrer de grands changements qui seront alors salvateurs pour nos entreprises et donc pour nos emplois.

rence entre ce qui est dit et la réalité. Et entre ce qui est dit et cette réalité, il peut y avoir un océan. L'Etat français actuel est incapable de soutenir sur un plan opérationnel une politique de localisation industrielle et ce, parce que ces haut fonctionnaires n'ont pas la culture pour le faire. J'ai observé à titre de citoyen, mais pas seulement, les tentatives depuis les années 1990 — à travers les trésoriers payeurs généraux, à travers le réseau du haut fonctionnaire de la défense de Bercy — jusqu'à aujourd'hui que, si on faisait le bilan de cette réalité, il serait très négatif. Et Pablo Nakhle Cerruti ici présent, qui a côtoyé cette haute administration de près ou de loin, aurait quelques retours d'expériences intéressants à nous faire sur le sujet.



Christian Harbulot Sur le problème que tu viens d'évoquer concernant les SGAR et ces fameux comités, il faut faire la diffé-



Pablo Nakhlé Cerruti

Directeur de la Communication et des Relations institutionnelles d'Unibail-Rodamco.

Âgé de 28 ans, diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Strasbourg (2004), et de l'École de Guerre Économique (2005), Pablo Nakhlé Cerruti a débuté sa carrière en tant que directeur général de la fondation d'entreprises Prometheus, think tank français consacré à l'analyse des enjeux de la mondialisation.

Avant de rejoindre Unibail-Rodamco, Pablo Nakhlé Cerruti exerçait pour le ministère de l'Économie et des Finances en tant que chargé de mission discours et prospectives auprès de Christine Lagarde.

De ma petite expérience personnelle sur l'intelligence économique, je n'en ai jamais fait une fois sortie de l'EGE mais j'ai toujours travaillé sur l'information.

J'ai plutôt travaillé sur le contenu que sur l'habillage qu'on pouvait en faire. Que ça soit à la fondation Prometheus où l'on avait l'ambition, la prétention et c'est toujours le cas, d'utiliser l'intelligence économique comme un outil au service des entreprises pour avoir une meilleure connaissance de leur environnement, de leur réalité ainsi que d'interpellation du politique. On a cherché à défricher de nouveaux lieux, qu'il s'agisse de travailler sur les sites, ce qui était un peu novateur il y a quelques années. On a aussi cherché à transformer ce think tank en véritable lieu de proposition opérationnelle et pas simplement une boutique sponsorisée par les partis politiques. On a fait un petit baromètre, dont je suis assez fier puisque ça m'a valu deux assignations pour diffamation au tribunal de première instance de Nanterre, sur la transparence des ONG, tout ça financé par l'industrie de l'armement, le nucléaire, la pharmacie (les « pires entreprises » de la planète). Et on a retourné le gant en leur demandant, en réponse à leur exigence faite aux Etats et aux entreprises d'être plus transparent, ce qui est légitime car ayant un impact sur leur environnement, ce qu'était leur transparence aussi bien financière que de gouvernance. Cela ne m'a pas valu que des amis. Cela dit l'expérience que je retiens, c'est que ce sont les plus violents qui étaient les plus près à venir autour de la table.

L'information j'ai aussi travaillé dessus quand j'étais en cabinet ministériel. Là, j'ai approché l'intelligen-

ce économique plus directement. Sur l'information, j'avais une tâche, à la fois simple et difficile, mais aussi inutile et importante. J'étais la plume du Ministre de l'Economie et des Finances en pleine crise économique. Alors sans briser le secret des dieux, vous imaginez bien que toutes les décisions économiques qui ont été prises au cours des mois où j'y étais, et j'ai l'impression que ça continue encore un peu aujourd'hui, l'ont été dans une forme d'urgence face à une crise qui nous est tombée dessus et à laquelle on n'était pas forcément préparé ni réellement outillé. Crise mondiale avec une descente en profondeur macroéconomique mais aussi sociale et microéconomique avec surtout un risque de cascade financière. Il a donc fallu raconter une histoire pour montrer que l'on était bien aux manettes, que l'on savait où on allait et que, là où on allait, c'était beaucoup mieux. Donc il y a toujours un hiatus dans les négociations entre des technocrates et puis les autodidactes comme moi. On travaillait sur l'information à ce moment-là en effet. L'intelligence économique dans ma vie en cabinet, dans la structure de Bercy, je l'ai vu deux fois en trois ans. Le premier moment fut à l'occasion d'un rapport du délégué interministériel à l'intelligence économique, au moment de l'affaire Renault. Une note arrive indiquant qu'il n'y avait rien dans le dossier, pas de chinois, que l'affaire était totalement truquée, que c'était une opération de déstabilisation et qu'il ne fallait surtout pas bouger. Et en effet, l'opération s'est révélée être plus subtile que ça. Le positif c'est que la délégation a été plus qu'utile mais le négatif, c'est que cette seule fois où l'on s'en est servi de manière utile, c'était pour quelque chose en défensif. L'autre moment, c'était les notes de la DGSE que l'on recevait et où l'information était à 80 % fiable. On avait

aussi parfois beaucoup d'information publique avec une fiabilité qui était toujours la même mais qui ne remontait souvent qu'en retard. Pour répondre à la question de Christian sur l'appareil d'Etat obsolète, oui mais il ne faut pas que l'on se regarde trop le nombril.

La problématique des comités « Théodule », des organigrammes qui ne répondent pas au besoin où l'absence de culture du résultat, c'est quelque chose dont l'administration est au courant et qu'on lui reproche assez, et pas que nous. Il n'y a pas que l'intelligence économique qui porte le fer violemment sur l'administration. C'est une critique globale qui impacte tous les sujets sur lequel l'administration travaille. Elle cherche aussi à s'adapter et, parfois, dans sa matrice, elle va plutôt rajouter et non pas forcément tout refondre. La difficulté c'est que tous mes amis haut fonctionnaires, ou issus des grands corps, n'ont pas besoin de travailler sur l'information, de s'appuyer sur d'autres capteurs, de partager des réflexions puisqu'ils sont eux-mêmes des think tank, chacun dans leur bureau. Ensuite, je suis donc Directeur de la communication et des relations institutionnelles, je fais les deux et là, je fais véritablement de l'influence. La casquette communication est là pour servir celle des relations institutionnelles, et inversement. A nouveau, je travaille sur l'information.

Chez Unibail, on est en quelque sorte la « PME du CAC 40 ». C'est une foncière cotée donc petite boutique d'*asset management* et dont le sous jacent serait l'immobilier. En terme d'information, je me suis rendu compte qu'il y avait un problème majeur, c'est que nous n'avons pas de mémoire. La force première de l'administration, ça n'est pas son réseau, ses bataillons d'agents, prêts à écrire des notes, mais c'est bien la mémoire. Face à un ministre c'est ça la force par ailleurs. Or une maison comme Unibail n'a pas de mémoire. Ce qui est terrible, c'est donc qu'on travaille sur des projets de centres commerciaux, de tours de bureaux ou de centre de congrès-expos mais qui, en France, et pour tout un tas de raison, mettent quinze ou vingt ans à aboutir. Et sur ce laps de temps, pour une boîte comme Unibail, et bien ça tourne. Ce qui fait qu'en vingt ans, vous avez sept personnes qui vont porter le projet. Et cette entreprise, qui n'a pas de mémoire, se retrouve sur les projets face à des élus, à une administration qui elle, a une mémoire. Voilà, dans ma vie quotidienne, la façon dont je travaille sur l'information. D'abord sur la

nécessité de knowledge management pour une entreprise, quelle qu'elle soit. Ensuite, en tant que lobbyiste, patron de la communication, j'arrive à faire des passerelles sur cette information.

Workshop 3

Les nouvelles pistes de l'intelligence économique





Carole Ozenne

Commissaire général à l'internationalisation des petites et moyennes entreprises (PME) et entreprises de taille intermédiaire (ETI), Carole OZENNE est diplômée de l'ESSEC.

Auparavant, elle occupait le poste de conseillère chargée du développement dans le cabinet du ministre de la Ville, Maurice Leroy.

Elle fut également directrice de la stratégie et de la promotion du territoire au sein de l'agglomération de la région de Compiègne.

La mission que j'occupe aujourd'hui, rattachée à Bercy s'intitule le « Commissariat général à l'internationalisation des PME et des ETI ». Qu'est-ce que c'est et pourquoi créer au sein de Bercy, grande administration, un outil nouveau au service des PME et des ETI pour l'internationalisation ?

Je vais d'abord vous parler du diagnostic. L'export de nos petites et moyennes entreprises industrielles est insuffisant en France. Aujourd'hui, on s'accorde à dire qu'il y en a à peu près 100 000 en France quand les Italiens en ont 200 000 et les Allemands 300 000. On a donc un problème de nombre d'entreprises. Ce problème de nombre d'entreprises se constate également dans les résultats puisqu'on a aujourd'hui un solde du commerce extérieur qui est très déficitaire, à moins 69 milliards pour l'année 2011, là où les Allemands, qui ont une structure de compétitivité et en tout cas, surtout une facture énergétique proche de la nôtre, font plus 59 milliards.

Aujourd'hui, il y a un consensus pour dire qu'il y a un problème sur l'exportation, sur le commerce extérieur ainsi que pour aider nos entreprises. Alors le commissariat général, c'est en fait une mission qui a été confiée, non pas à un haut fonctionnaire, mais à un chef d'entreprise, Jean-Claude Volot. L'idée a été de dire qu'on allait prendre un chef d'entreprise qui a créé, racheté et développé plusieurs entreprises, qui les a emmenées à l'exportation et qui va pouvoir développer une méthode pour faire de même pour les autres entreprises. C'est donc une démarche un peu innovante. Il faut aussi tracer l'ensemble du secteur. Aujourd'hui, quelles sont les méthodes, les moyens

et les outils d'action de l'Etat pour le commerce extérieur ? Si l'on compare par rapport à d'autres pays, on peut dire que la France possède des réseaux nombreux et multiples, beaucoup d'outils et qu'elle dépense beaucoup d'argent.

Alors concernant les outils, il y a Ubifrance qui est l'administration de l'Etat, aujourd'hui présente dans 80 pays et qui a des relais — au moins une personne en région plus des équipes — supports à Paris. On a des chambres de commerce qui se sont développées à l'étranger et qui sont présentes dans 77 pays environ. On a des conseillers du commerce extérieur, nommés par décret, bénévoles et qui représentent 4000 personnes dont 2300 à l'étranger. On a des organisations syndicales comme le Medef, très présent à l'international. On est donc très présent sur les terrains extérieurs sur lesquels on se doit d'être. Nous avons aussi pas mal d'outils. On a aujourd'hui des garanties publiques, c'est la Coface. On a des systèmes de prêt, avec Oseo. Nous avons tout un tas de dispositifs qu'Ubifrance utilise pour aider, créer et développer des missions de prospection à l'international, notamment trouver des relais juridiques financiers pour aider les entreprises à trouver des marchés à l'étranger. Et quand on fait la liste de tout ce que l'on a, on se demande pourquoi cela ne marche pas parce qu'avec tout ça, quand on regarde les résultats, c'est largement insuffisant. Le Commissariat a eu deux missions. La première a été de suivre la signature de conventions régionales pour la création d'un guichet unique parce que tous ces gens dont je vous ai parlé, qui sont présents à l'étranger, sont aussi présents à l'international et on s'est aperçu qu'il n'y avait pas forcément de coordination dans l'ensemble de tous ces dispositifs, ap-

pelés l'équipe de France de l'export.

Il a donc été décidé de réunir l'ensemble des acteurs, de faire une charte, avec l'avantage de mettre les gens autour de la table et qu'ils puissent se coordonner. Il y a donc eu une organisation. Pablo Nakhlé Cerruti disait que l'administration avait une mémoire, c'est une énorme force. L'administration a aussi une grande capacité d'analyse mais, là où l'on pêche, c'est que nous n'avons pas assez d'objectifs, ou du moins pas assez souvent. Nos résultats aujourd'hui sont à 70 milliards. Ils sont réalisés par 100 000 entreprises et, parmi elles, 87 % du chiffre d'affaire est fait par 18 000. On a donc une hyper concentration de l'activité export de nos entreprises. On a, bien sûr, les produits de luxe, le champagne, le cognac, etc. Mais, comment faire aujourd'hui pour développer, pour d'autres entreprises qui sont sur d'autres marchés et d'autres secteurs, les exportations ainsi que les implantations à l'étranger ? On a fait un choix qui est celui de dire que l'on allait découper le schéma actuel et créer des cibles en concentrant, d'abord, nos efforts sur des entreprises à très fort potentiel qui peuvent être activées rapidement sur un programme à court terme.

Ensuite, en se concentrant sur des cibles à moyen terme qui sont des entreprises qu'il faudra accompagner plus longtemps, et pour lesquelles il faudra faire un peu plus d'effort. Enfin en nous concentrant sur des entreprises pour lesquelles on peut travailler mais qui ne donneront des résultats qu'à plus long terme. Aujourd'hui, parce qu'on a identifié des entreprises avec une forte croissance, on a pu constater qu'il n'y avait 3700 qui n'exportaient pas du tout. Elles sont dans nos cibles à court terme, a priori, puisqu'on est sûr que les entreprises, en général, quand elles innovent et qu'elles croissent rapidement, vont ensuite passer à l'exportation. Or personne aujourd'hui n'identifiait ces entreprises pour les accompagner dans cette démarche. C'est donc un ciblage d'entreprises pour les catégoriser qui a été fait dans un premier temps. Ensuite il a fallu trouver ces entreprises. On est donc allé dans les bases de données afin de trouver des listes d'entreprises. Il existe des bases de données générales et d'autres dites spécifiques. Alors on a regardé un peu tout ce qui existait. Il y a des bases de données à Bercy, chez Oseo, à la Banque de France, chez Coface et finalement, chez tous les acteurs qui travaillent à l'exportation. Alors on a fait un travail inédit jusque là en croisant toutes ces bases de données.

Aujourd'hui c'est vrai que l'administration possède une grande mémoire, de l'information disponible et des acteurs qui s'en occupent mais, s'il n'y a pas d'objectifs derrière, il ne se passe pas grand-chose. J'ai vu des gens qui ont fait du croisement de base de données, incomplet par rapport à notre travail, et quand on leur demande ce qu'ils en ont fait et bien ils ne savent pas. C'est vrai qu'aujourd'hui, on a, dans des organisations, des gens qui trient des bases de données, qui font un super boulot avec de grosses forces de calculs mais, en fait, qui ne savent pas à quoi ça sert. Je pense que, s'il fallait donner une petite préconisation, il faut réorienter tous les gens qui stockent de l'information, ou qui font de l'analyse, sur la finalité du travail qu'ils font car c'est quand même triste de voir que l'on avait des éléments disponibles mais qui ne servent pas. On a donc trouvé des objectifs, on a identifié des cibles mais ensuite ?

Une fois que l'on a nos entreprises à potentiel, on se dit que l'on va les aider à mûrir pour aller à l'exportation à court, moyen ou long terme. Mais, encore faut-il développer quelque chose pour eux. Donc nous avons décidé de développer une méthode spécifique qui est, en fait, la synthèse de plusieurs initiatives qui avaient été lancées soit dans ce secteur, soit dans celui plus général de soutien à l'entreprise. Et on a décidé de faire un programme avec une analyse stratégique d'exportation initiale, qui est en fait une analyse stratégique complète avec un focus sur l'innovation et sur l'exportation. Pourquoi ? En fait, on se rend compte, après avoir fait pas mal d'atelier d'export dans les régions, qu'il y a des entreprises aujourd'hui qui ont un potentiel qu'elles n'exploitent pas. Alors il y a un exemple que j'aime bien citer parce qu'il est assez parlant et plutôt très français, c'est celui d'une petite entreprise, qui a quand même plus d'une centaine de personnes basée en Poitou-Charentes, et qui fabrique du papier à fromage, produit assez technique. Cette dame elle exporte, on nous la présente en disant qu'on ne pouvait rien faire pour elle car elle ne faisait que 25 % de chiffre d'affaire en exportation, ce qui ne représentait que quelques millions et, qu'ainsi donc, on ne pouvait rien faire pour son entreprise.

En réalité, après avoir discuté et fait une analyse de sa situation avec elle, la conclusion était qu'elle n'exportait que dans les pays qui fabriquaient du fromage alors même qu'elle était en train de développer des nouveaux papiers, présents sur les emballages de

bouteille. Elle avait donc de nouveaux marchés d'exportation potentiels. Elle s'est ainsi rendu compte qu'elle avait une niche dans son entreprise et que cela représentait une augmentation potentielle de 50 % de son chiffre d'affaire, évalué à plusieurs millions. Tout ceci grâce à une analyse stratégique spécifique. L'idée est donc d'aller voir l'ensemble de ces entreprises et de les accompagner avec une analyse initiale et un accompagnement, à la fois individuel et collectif.

Donc, on a un objectif, des cibles et une méthode. Maintenant, une fois que l'on a des armes, il nous faut des soldats. Il nous faut en effet une armée de consultants spécialisés sur ces sujets et qui sont eux-mêmes des gens qui ont pratiqué l'exportation, spécialistes de l'international et qui vont aller faire ce travail auprès des entreprises. Maintenant comment on fait ? Et bien je me suis dit que la guerre, on ne la gagnait qu'avec des batailles. On va commencer par des territoires expérimentaux pour roder notre méthode avant de la développer sur d'autres terrains, plutôt que d'avoir beaucoup de moyens et de tout faire sur tout le territoire de la France. Et donc, au lieu de ça, on a décidé de commencer avec une région puis, ensuite, de passer à quatre régions pour, enfin, mener un déploiement sur l'ensemble du territoire.



Christian Harbulot Je reprends la phrase de Carole Ozenne : « réorienter tous les gens qui stockent de l'information, ou qui font de l'analyse, sur

la finalité du travail ». Elle est l'un des axes prioritaires de l'intelligence économique au service du développement. Le second témoignage rend compte d'un sujet d'actualité sensible : les agences de notation. L'Ecole de Guerre Economique a réalisé cette année un exercice sur les améliorations à apporter au fonctionnement des agences de notation. Parallèlement à ce travail, la fondation Prometheus a mené une recherche de plusieurs mois sur la notation financière des Etats. C'est la synthèse de cette démarche que Michel Vuillemin vous présente en mettant en évidence l'intérêt de l'intelligence économique comme moyen d'analyse complémentaire pour dépasser le cadre financier et élargir le débat sur la finalité des agences en termes stratégiques.



Michel Vuillemin

Michel Vuillemin est diplômé de l'EGE et précédemment de Reims Management School en partenariat avec l'Ecole Centrale Paris.

Il a été chef de projet informatique et logistique dans le secteur de la pharmacie en 2008, puis analyste logistique et transport pour un grand groupe industriel en 2009 et enfin consultant en maîtrise des risques d'entreprise dans un cabinet de conseil en 2010.

Cette année, il a mené au sein de la Fondation Prometheus, une étude approfondie sur le rôle de la notation financière des Etats et leurs impacts sur l'activité économique.

Je vais vous présenter une partie de l'étude que l'on a menée à la Fondation Prometheus, et vous dire comment l'EGE nous a servi pour la réaliser. Nous avons appelé l'étude « Pourquoi la notation financière des Etats ? ». Et

tout est dans le titre. On a voulu savoir pourquoi, à quoi ça servait, à quoi ça correspondait, qui intervenait et, surtout, pourquoi l'on parlait de notation financière pour un Etat. Et nous avons décidé de travailler sur la notation souveraine puisque d'une part, la Fondation Prometheus a pour premier objectif de traiter des politiques publiques dans l'industrie et que, d'autre part, le sujet se prêtait plus aux Etats. En effet, étudier l'impact des agences de notation sur l'activité économique d'un Etat permet de faire le lien avec son bassin industriel. On a donc voulu étudier l'impact de ces notations sur ce bassin et sur l'industrie.

Aujourd'hui, quand on veut s'informer sur les agences de notation, et que l'on ne sait rien sur le sujet, on peut regarder des articles de presse, rédigés par des journalistes qui ne sont pas financiers et qui répètent ce qu'ils écoutent. Ensuite, on a les études d'organismes publics comme la SEC, aux Etats-Unis, ou l'AMF, pour la France, et enfin, le Sénat qui a récemment publié une étude. Mais celles-ci sont exhaustives et parfois un peu inaccessibles. Puis les études des organismes privés sont généralement fournies par les banques et les économistes, là encore avec un vocabulaire très financé. Et enfin, les listes et documents fournis par les agences et là, même un économiste a du mal à faire le tri entre ce qui est clair et ce qui ne l'est pas. Donc oui, elles sont transparentes mais tout le monde ne peut pas

comprendre leurs documents officiels.

Ainsi, au sein de la Fondation, on a voulu réaliser une étude-bilan en termes simples et permettant à tout le monde de comprendre le sujet et ses enjeux, de manière simple. L'étude ne concerne que les Etats, le domaine privé étant beaucoup trop large et la cible étant toute personne qui s'intéresse à ce sujet mais qui n'est ni économiste ni financier. Alors quels sont les outils et les apports de l'intelligence économique qui nous ont permis de mener à bien cette étude ? D'abord une méthode. Ce sont l'identification des acteurs et une cartographie permettant d'avoir une réelle vision de tout le secteur, et surtout des liens qu'il peut y avoir entre ceux-ci. Et aussi, ce qu'on a fait, c'est qu'on est allé discuter avec eux pour avoir déjà leur ressenti, leur avis car ils sont tous différents ayant chacun un rôle propre. Ensuite, identifier les forces en présence et les influences. On a aussi mené une étude d'impact — sur un Etat, direct ou indirect — et enfin positionné les différents acteurs sur les échiquiers politiques, sociétaux et économiques, et c'est là que ça devient intéressant. Ensuite, on a utilisé un certain nombre d'outils comme les cartographies, la collecte d'informations, les systèmes de veille et également la méthodologie de qualification des sources ainsi qu'une peu de due diligence, puisqu'on a fait des fiches acteurs pour voir s'il existait des choses à redire dans les organigrammes ou chez les actionnaires.

Au niveau des généralités, on a repositionné le rôle des agences dans le système financier, ne pouvant s'expliquer par elles-mêmes car faisant partie d'un tout, que constitue le système financier. Et il a donc fallu les repositionner en réévaluant leur poids et leur impact. Un agence de notation c'est, en premier lieu,

une entité d'évaluation qui a ses propres méthodologies et qui est complètement libre de ces mouvements (si tant est qu'elle n'est pas inscrite à l'AMF ou à la SEC). Son rôle est simple, elle doit évaluer un crédit et, plus précisément, évaluer la probabilité pour que l'entité qu'elle note fasse défaut dans les cinq ou dix ans à venir. C'est uniquement leur rôle et elles ne servent qu'à ça. Je précise cela car il y a beaucoup de confusion auprès du public et des medias car ils prennent la notation comme un indicateur de risque de marché. Une agence de notation c'est donc uniquement une agence d'évaluation sur un crédit allant de cinq à dix ans.

Les constatations que nous avons faites c'est que le système est clairement imparfait puisqu'il existe de nombreuses failles au niveau des agences :

- Tout d'abord, au niveau de la collecte d'informations. On est tenté de penser qu'au sein des agences de notation, leur métier premier, c'est surtout faire de la chasse à l'information. Si elles ne basent leur notation que sur de l'information ouverte, comme ce que pourrait faire n'importe quel investisseur lorsqu'il évalue son placement, finalement où est leur valeur ajoutée ? Il y a donc un problème de collecte d'informations puisque, justement, elles n'utilisent que des sources ouvertes. Les seules sources d'information qu'elles ont sont la veille – l'accès aux bases de données qu'elles soient payantes ou gratuites – et le seul avantage qu'elles ont, c'est qu'elles ont le privilège de rencontrer ceux qu'elles notent. Sachant que les Etats peuvent leur dire ce qu'ils veulent.

- Ensuite, au niveau de la qualification des analystes. Aujourd'hui, beaucoup des analystes financiers sont très jeunes et ils sont recrutés sur le banc de l'école, sans expérience car cela coûte moins cher. Il y a ensuite un problème de temps consacré à la notation. Un analyste doit à peu près suivre quinze Etats, soit noter un Etat en un mois. Il y a un problème au niveau de la méthodologie, qui n'évolue pas, ou très peu, depuis le départ. Cela a un peu évolué depuis 2006 puisqu'ils se sont rendus compte que de très nombreux pays, qui avaient une dette astronomique, étaient toujours notés triple A et que cela devenait inquiétant. Il y a ensuite un problème de transparence car on a essayé de récupérer leur méthodologie sur le site des agences mais

nous n'en avons pas compris une ligne.

- Nous avons aussi identifié un problème concernant les conflits d'intérêt puisqu'il n'est pas rare de voir des personnes au conseil d'administration d'une agence et, en même temps, être à celui d'une entité notée par cette même agence. Le doute persiste donc, et le conflit d'intérêt est possible.

- L'effet procyclique que peut avoir une notation est un risque difficile à évaluer. Ce problème existe, cela dit il est extrêmement difficile à quantifier car : soit l'agence dégrade un pays et c'est donc l'état du pays qui se détériore, soit c'est l'état du pays qui se détériore et c'est alors l'agence de notation qui dégrade. On ne sait pas lequel a un effet sur l'autre, on a plutôt l'impression que les deux vont ensemble. Il est donc difficile de connaître la limite et sur quel levier il faut jouer.

- Il y a enfin le problème des impacts, directs ou indirects des notations qui sont, là encore, réelles et difficiles à quantifier.

Malgré toutes ces critiques, les agences de notations ne vacillent pas, elles gardent leur place et peuvent même se contenter de ne pas répondre, tout simplement parce qu'elles basent leur force sur le fait qu'elles ne se trompent que rarement. Sur l'ensemble des entreprises ou des Etats qui ont fait défaut, entre les années 1980 et jusqu'à 2006, 99 % étaient notés dans la catégorie spéculative donc un taux d'erreur de 1 %. Après, quand on regarde en dessous de la note BB, on se rend compte que le taux est à 17,5 % de défaut. Donc, là encore, est-ce que les agences de notation font du bon travail ou est-ce que c'est justement parce qu'elles ont donné une dégradation qu'il y a eu le défaut ? Il est difficile de répondre à cette question et c'est justement tout le problème des agences. Ensuite, leur deuxième force, c'est leur crédibilité, surtout aux Etats-Unis. Toutes les lois et les règles qui sortent au niveau de la SEC pour les réguler se confrontent à de nombreuses critiques sur le motif qu'il ne faut pas toucher aux agences car elles sont utiles, crédibles et qu'elles facilitent le travail. Enfin, elles sont devenues incontournables de manière structurelle et légale car, depuis les accords de Bâle II et bientôt Bâle III, de nombreuses citations sont faites au niveau des agences de notation indiquant que, pour respecter le texte, il faut passer par les agences. Et aujourd'hui, un investisseur ne peut pas acheter un crédit si celui-ci n'est pas chif-

fré. Elles ont donc des forces très difficiles à faire bouger. Les conclusions de l'étude, sur lesquelles on s'est arrêté, c'est de dire que leur rôle est important, et même incontestable. Malgré tout, on a quelques doutes sur leur valeur ajoutée. On a été rencontré une grande banque d'investissement, Natixis, ainsi qu'un analyste pays, qui en fait partie. Il nous a expliqué qu'il avait fait des simulations et avait ainsi réussi à reproduire le modèle à 95 % des agences et ce, sans aucune ressource. Il nous a expliqué que la part explicative d'une note s'exprimait par cinq critères. Pour un pays donné, on prend son PIB par tête, son solde budgétaire, l'indicateur de la gouvernance donné par la Banque mondiale, le taux d'inflation et le taux de change réel. Ainsi la valeur ajoutée d'une agence de notation, aujourd'hui, est de 5 % et l'on se demande donc finalement pourquoi les analystes ne s'en passent-ils pas ? Tout d'abord, on ne peut pas puisqu'étant légalement incontournables. Et ensuite, parce qu'elles facilitent le travail.

Autre conclusion, l'impact très clair des notations sur les politiques publiques soulève la question de savoir si un organisme financier privé est le bon arbitre pour pouvoir décider des politiques publiques d'un Etat. Si on prend le cas de la Grèce, c'est un pays qui se fait dégrader de manière régulière et son état s'aggrave effectivement. Les politiques d'austérité menées dès lors découlent des notations des agences puisque les pays, au fur et à mesure des années, ont accumulé des dettes mais qui n'ont pas eu d'impact sur ces politiques tant que ces notes n'avaient pas été dégradées. Cela pose donc vraiment la question du rôle d'une notation souveraine dans les politiques publiques. D'autres impacts sont indirects comme ceux sur l'activité économique d'un pays qui a été dégradé, comme l'est la Grèce, et qui sont eux plus inquiétants car il est plus difficile de recréer une telle activité qu'une politique publique.

Pour terminer, il faut toujours plus renforcer la surveillance et la régulation des agences de notation. Aujourd'hui, il y a seulement dix agences qui sont enregistrées à la SEC, et quinze à l'AMF. Seulement trois agences dominent le marché mondial et quelques-unes sont régulées. Toutes les autres ne le sont pas et n'ont pas à se soumettre à leurs règles. Ensuite, il faut renforcer la transparence pour savoir plus facilement comment les notations sont faites et comment les agences tirent leur argent. Enfin, il faut supprimer l'obligation de notation car tant que les agences auront les pleins pouvoirs sur la notation

financière, on ne pourra pas vraiment les contrer. Il faut beaucoup plus prévenir les conflits d'intérêt. Il faut réattribuer sa vraie valeur à la notation puisque c'est une notation souveraine, mesurant une probabilité de défaut sur le long terme, et non un critère de risques de marché. Sur la question de la création d'une agence publique – européenne ou mondiale – de notation, sur le papier c'est une bonne idée, tout comme la mise en concurrence des agences de notations. Malgré tout, étant donné que les agences de notation ont quasiment toutes les mêmes méthodologies et qu'elles produisent quasiment toutes les mêmes notes, il faut vraiment qu'elles apportent une vraie valeur ajoutée au niveau méthodologique et structurel car, sinon, ça n'aura tout simplement pas d'intérêt.



Christian Harbulot Michel Vuillemin montre que le système de notation des agences est « clairement imparfait ». Cette remarque mérite quel-

ques commentaires. A ma connaissance, rien n'est fait pour l'instant pour inciter les agences à corriger leurs erreurs et à modifier leur dispositif pour être à la hauteur du sérieux qu'elle revendique. D'où l'intérêt de faire connaître l'étude de Prometheus qui va être publiée à la fin septembre 2012. La production de connaissances est justement au cœur de la problématique des think tank. Dans notre pays, cette expression ne voulait pas dire grand-chose jusqu'au milieu des années 2000. Le lancement de think tank politiques comme Terra Nova a modifié la donne. Une initiative lancée par des anciens de l'EGE, rejoints entretemps par des universitaires comme Olivier Urrutia a donné une visibilité encore plus précise à ce nouveau mode de production de connaissances. L'Observatoire Français des Think Tank (OFTT) est un produit indirect de la dynamique française d'intelligence économique. Il rayonne désormais au-delà de l'hexagone et a organisé cette année un colloque important en Espagne.



Olivier Urrutia

Olivier Urrutia collabore à l'Observatoire français des think tanks depuis 2006 au poste de Vice-président chargé des partenariats et du développement.

Il dirige le cabinet de consulting et de formation ID+ Conseil dans les domaines du management, de l'innovation et de la communication, auprès de grandes entreprises et d'institutions publiques.

Titulaire d'un DEA de lettres de l'université Paris-Sorbonne et d'un DEA de science politique de l'université de Barcelone, il mène actuellement une thèse de doctorat en science politique à l'université de Barcelone sur le thème de l'intelligence économique.

Afin de présenter la raison d'être et les activités de l'Observatoire français des think tanks, il me faut d'abord vous parler des think tanks eux-mêmes, notre objet d'étude. Car ici, l'objet définit l'outil.

Dans un souci de clarté, nous nous limiterons à évoquer les quatre grands types de think tanks reconnus composant l'écosystème des think tanks. Les premiers et plus répandus sont les think tanks généralistes, plus ou moins proches des partis politiques, qui traitent d'un large éventail de thématiques : politique, économie, santé, éducation, défense, relations internationales. Viennent ensuite les advocacy tanks. Ces organisations dédiées à une seule thématique structurent leur activité de recherche et de communication autour de celle-ci. Les advocacy sont les hérauts d'une spécialisation toujours plus grande des think tanks. Ce phénomène qui connaît un essor considérable ces dernières années, peut s'expliquer à l'aune de la crise qui menace et questionne notre modèle de société et, de la concurrence accrue entre think tanks qui induit un niveau d'expertise sans cesse plus important afin d'être entendu et reconnu. Comme en réponse à un panorama anxiogène et incertain, la société civile s'organise avec l'objectif assumé de participer au destin collectif. En parallèle, la crise réduit l'accès aux sources de financement aux laboratoires d'idées et leur multiplication, exponentielle ces dernières années, rend moins audible leurs voix dans le concert des politiques publiques. Dès lors, les advocacy semblent constituer une réponse adéquate pour développer une expertise et la porter plus efficacement à l'attention des décideurs politiques. Puis, nous retrouvons les centres de ré-

flexion institutionnels, comme par exemple le Centre d'Analyse Stratégique, ou le CEPPI qui y est adossé, intégrés dans le giron de l'Etat. Enfin, les think tanks intégrés à de grandes écoles ou à des universités qui fonctionnent sur le mode de centres de recherche. Leur activité réside essentiellement dans le savoir faire et moins dans le faire savoir. L'on peut citer à titre d'exemple et de façon non exhaustive l'OFCE et le CERI.

Les trois premiers types de think tanks, qui peuvent différer structurellement, idéologiquement ou dans les thèmes traités, travaillent sur trois axes, trois temps. D'abord, celui de la réflexion qui s'appuie sur la veille et la recherche à partir desquelles les think tanks vont développer un savoir empirique et pointu sur différents thèmes. Puis, vient le temps de la proposition. A partir de la connaissance acquise, les think tanks, tels des alchimistes, transforment l'information en action potentielle et adaptée à une stratégie collective servant l'intérêt général. Si cette dernière considération peut être parfois dévoyée, l'objectif est bien celui de décliner ces connaissances en propositions pertinentes afin d'aider les décideurs politiques et économiques, notamment, en tenant compte de leurs besoins et contraintes, à la prise de décision. Cette étape, qui tient aussi de la prospective et qui constitue l'une des bases de la mission des think tanks, est indispensable à la conduite des affaires politiques et économiques des secteurs public et privé. Car, c'est de la capacité d'anticiper que résulte en grande partie l'efficacité des choix du présent. Il faut toutefois préciser que les think tanks opèrent aussi auprès de la société civile en recourant à une communication pédagogique descendante afin de relayer des décisions pri-

ses au sommet et de les diffuser de façon globale. Enfin, le dernier temps concerne celui de la stratégie d'influence. Pour des raisons de moindres coûts, de pragmatisme et d'efficacité, l'influence des think tanks opère surtout grâce à des plans de communication qui profitent largement du développement des nouvelles technologies. A cet égard, parler de marketing des idées ne semble pas galvaudé. A l'instar du poids toujours croissant des lobbys et ONG dans la prise de décision et dans la formalisation de normes, nationales et internationales, les think tanks, en s'appuyant sur leur expertise, sur leur réseau, ainsi que sur leur stratégie de communication ont un impact conséquent sur la prise de décision. L'on parle ici de soft law. L'influence est endémique à la nature même des think tanks.

Le rôle pertinent que peuvent remplir les think tanks dans la conduite afférente aux questions d'intelligence économique et stratégique d'un Etat étant posé, il s'agit de vous présenter l'Observatoire français des think tanks. Notre organisation fut créée en 2006 par un noyau d'anciens étudiants de l'Ecole de Guerre Economique. Il faut souligner ici l'initiative innovante qui a permis la mise en place d'une telle structure sans aucun appui extérieur privé ou public. La vocation première de l'OFTT est d'analyser l'émergence du phénomène think tank aussi bien en France qu'à l'étranger et de diffuser le plus largement possible et sous toutes les formes de communication, cette connaissance acquise. La production des idées, leurs circulations, la transformation des partis politiques, l'émergence de contre pouvoir au sein de la société civile, le recours à l'expertise tant publique que privée, tels sont les grands axes de recherches et de réflexions menés au sein de notre organisation. Actuellement, la composition des membres s'est élargie et diversifiée, puisque nous comptons avec des chercheurs universitaires, des experts issus du privé et des journalistes. Toutes ces personnes croisent et partagent, au sein de notre structure, leurs observations, leurs connaissances, leur passion et leur expertise développée à partir de l'action de veille et d'analyse avec l'objectif de produire de l'information ouverte et pédagogique sur ce que sont et font les think tanks en France, en Europe et dans le monde.

Les équipes de l'OFTT réalisent aussi des études comparatives sur les systèmes politiques de divers pays en lien avec la place et le rôle des think tanks nationaux afin de mieux en souligner les spécifici-

tés. En complément, nos équipes réalisent des interviews de responsables politiques, économiques et de représentants de think tanks ou leur proposent des tribunes libres toujours consacrées aux problématiques de politiques publiques. Enfin, nos experts rédigent des articles et des dossiers de fond sur des thématiques d'actualité. En cela, le site internet est un véritable outil d'accès libre à ces informations et de diffusion au plus grand nombre des travaux de l'Observatoire. L'OFTT remplit le rôle de facilitateur et d'interface entre société civile et décideurs. L'enjeu sous-jacent pour nous est de participer à la constitution de réseaux plus fluides et plus efficaces, de mettre en exergue les idées innovantes, de démocratiser l'accès à l'information et de diffuser de la connaissance. C'est pour toutes ces raisons que les medias, les responsables de corps intermédiaires, les dirigeants d'entreprises, les chercheurs universitaires, les professeurs, les décideurs politiques et les cadres d'institutions d'Etat, nous suivent au travers de notre site internet, de notre newsletter et de nos conférences ou que certains nous sollicitent pour du conseil en lien avec notre expertise.

L'activité événementielle a été l'objet d'un effort soutenu en interne ces derniers mois afin d'aller à la rencontre physique d'un public averti et en attente d'information. Nous organisons donc des conférences, en France et à l'étranger, sur des sujets politiques, économiques et sociétaux en partenariat avec des think tanks, des entreprises, des institutions et des grandes universités. En ce sens, depuis 2011, nous organisons les trophées des think tanks français en partenariat avec Burson-Marsteller i&e et avec la collaboration de CCI France et du Conseil Economique, Social et Environnemental. Notre idée ici est de lancer une dynamique collective et de convier à ce moment, que nous souhaitons structurant pour les think tanks, un maximum de responsables de laboratoires d'idées, de décideurs politiques et économiques, d'experts issus des milieux académiques, de leaders d'opinion ainsi que des représentants de la société civile.

La nouvelle génération de l'IE

Conclusion



Floran Vadillo

Floran Vadillo est doctorant en science politique (Université de Bordeaux, Centre Emile Durkheim, Sciences Po Bordeaux) sur le thème de « L'Élysée et l'exercice du pouvoir en France : le cas de la gestion de la lutte antiterroriste par l'entourage présidentiel (1974-1997) ».

Il est depuis 2010 coordinateur du Groupe d'étude et de réflexion sur le renseignement, instance chargée de réfléchir à la réforme des services de renseignement français.

Il est co-rédacteur de la note « Sortir l'intelligence économique de l'ornière » publiée en mars dernier par la Fondation Jean Jaurès.

Avant de me livrer à un délicat exercice conclusif, je tiens à exprimer ma sincère gratitude aux organisateurs de cette journée nationale de l'intelligence économique car l'initiative constitue, à mon sens, un véritable exercice de salut public.

Je le signifiais, la tâche qui m'incombe est rude en ce qu'elle m'oblige à réaliser une synthèse de propos riches et variés. Par ailleurs, elle implique de mettre un terme à nos échanges, ce qui s'avère extrêmement frustrant. En réaction, ma conclusion résonnera comme une véritable ouverture.

Je ne reviendrai pas sur l'absolue nécessité d'intégrer l'intelligence économique à nos cadres de pensée : le commissaire Gayraud a brossé un tableau apocalyptique - mais juste - de certains facteurs qui nous obligent à nous mobiliser. Pourtant, depuis le rapport Martre (publié en 1994), rien n'a vraiment évolué en France ou, plutôt, tout reste à bâtir. Le rapport Carayon, publié neuf ans plus tard, n'a guère changé la donne même s'il a contribué à structurer provisoirement une infrastructure étatique autour d'Alain Juillet. Les efforts accomplis méritaient une postérité autre que celle offerte par la désignation d'Olivier Buquen. Je développerai ce point ultérieurement. Mais au-delà de ces péripéties administratives, force est de constater que notre pays souffre toujours de la plus parfaite inculture en matière d'intelligence économique, élément qui connaît une répercussion directe sur les procédures mises en œuvre pour préserver et améliorer notre potentiel économique. Le constat paraîtra sans nul doute quelque peu sévère, il n'est cependant pas exhaustif. Car il existe, à mon avis, trois pôles sur lesquels il convient d'intervenir urgemment : les structures, les procédures et la culture. Chacun des orateurs a aujourd'hui apporté sa pierre à pareil triptyque.

J'aborderai en premier lieu la question des structures. Alors que les premières décisions prises par Nicolas Sarkozy s'annonçaient prometteuses (création de la Délégation interministérielle à l'intelligence économique, dite D2IE, et rattachement de celle-ci à l'Élysée où se réunit un comité directeur de l'intelligence économique), le bilan se révèle aujourd'hui catastrophique. Pablo Nakhlé Cerruti nous aura appris que la D2IE, au niveau national, avait été utile à une occasion. Toutefois, à l'exception de cette occurrence, on peine à dresser son bilan ou, pis, à

trouver des qualités à sa maigre activité (à l'instar du premier numéro de sa risible lettre d'information, véritable régression intellectuelle en matière d'intelligence économique). De surcroît, on nous avait présenté la nomination d'Olivier Buquen comme celle d'un industriel, d'un professionnel, alors même que sa proximité avec Brice Hortefeux semble avoir joué un rôle déterminant dans son ascension. Enfin, le délégué se targue de son rattachement à la présidence de la République mais ne parvient pas à expliquer la plus-value induite ou à maquiller la perte de pouvoir interministériel provoquée par l'éloignement de Matignon.

Au niveau local, la D2IE a principalement axé son activité dans une perspective sécuritaire et a, par conséquent, extraordinairement favorisé le Ministère de l'intérieur, omettant de ce fait les deux autres concepts de la triade symbiotique qui fonde l'intelligence économique : la veille et l'influence. Est-ce parce qu'Olivier Buquen a récemment rejoint le corps préfectoral ? Je ne le sais pas et ne veux pas le supposer.

En fin de compte, le dispositif français d'intelligence économique, tant au niveau national que local, a subi une profonde désorganisation, une certaine régression par rapport à l'époque où Alain Juillet assumait la fonction de Haut commissaire à l'intelligence économique auprès du Premier ministre. Ce constat me dispense de tout esprit partisan exacerbé, les industriels le constatent d'ailleurs sans peine. A contrario, au cours de cette période, il faut noter que le service de coordination à l'intelligence économique (œuvrant lui aussi à Bercy) est parvenu à tirer son épingle du jeu sous la houlette dynamique de son directeur, Frédéric Lacave.

Même si Michel Crozier nous a enseigné que l'on ne réforme pas la société par décret, il faut à mes yeux agir sur les structures. De nombreux intervenants l'ont évoqué : sans décision politique, sans implication politique, l'intelligence économique en France ne pourra guère progresser. Or, pour ce faire, l'engagement politique doit savoir s'incarner. Au niveau national, il est nécessaire d'abandonner la présidentialisation que je viens de dénoncer dans la mesure où elle ne présente ni justification ni traduction dans les faits. Il est également nécessaire que le Premier ministre redevienne un acteur clé de l'intelligence économique en France car lui seul dispose, entre autres qualités, des moyens administratifs néces-

saïres et d'un pouvoir d'arbitrage budgétaire, véritable levier de la puissance publique. Je ne conçois pas que la D2IE ne soit point rattachée à l'hôtel de Matignon. Néanmoins, il ne s'agit pas de créer une « administration de l'intelligence économique ». Le futur délégué interministériel (ou le futur Haut commissaire à l'intelligence économique, le titre importe peu) sera bien inspiré de s'entourer d'une équipe légère, connaissant parfaitement la sphère économique et industrielle, qui sera capable de sécréter une vision prospective, de prendre de la hauteur de vue et de pallier les défauts français, en particulier en termes d'influence... Cette équipe pourra se reposer sur une cheville ouvrière incarnée par le service de coordination à l'intelligence économique de Bercy, en collaboration avec l'ADIT et ses déclinaisons locales, avec UbiFrance, avec les CCI... Sur cette structuration, je me permets de vous renvoyer, fort immodestement, à l'article que j'ai publié en compagnie de Nicolas Moinet à la Fondation Jean-Jaurès.

L'un des défis que devra affronter le nouveau dispositif réside dans le traitement de l'information, qu'elle soit publique ou, plus généralement, ouverte. Jean-François Gayraud me confiait avec raison que le problème se loge moins dans l'obtention de l'information que dans l'analyse de celle-ci. Je le rejoins sur ce point et, comme Carole Ozenne l'a très justement remarqué, il est également nécessaire d'apprendre à coordonner le traitement de l'information. De même, j'agréé à nouveau les propos de Carole Ozenne lorsque cette dernière signale que nous avons besoin d'un plan national d'intelligence économique qui ne soit ni une charte, ni tout ce que l'on pourrait imaginer d'autre du même acabit, mais qui présente très clairement des objectifs, qui priorise l'urgence. On pourrait par exemple choisir des objectifs par filière, par secteur... à l'horizon d'un voire deux quinquennats. C'est un débat qui devra être tranché par les instances politiques compétentes.

Au niveau régional, je souhaiterais ardemment que le dispositif dirigé par Laurence Sartor soit étendu à la France entière car le schéma territorial d'intelligence économique ainsi promu est une indéniable réussite. Néanmoins, en ce domaine, Christian Harbulot a raison de signaler que les efforts s'éparpillent sans véritable ligne directrice. Là encore, il faut absolument travailler à la mise en place d'un dispositif régional tout à la fois autonome et relié au national. Les ordres ne sauraient donc descendre de Paris de manière parfaitement irrationnelle ou en parfaite mé-

connaissance du terrain.

Évidemment, le niveau européen ne doit en aucun cas être négligé. Nicolas Ravailhe l'a signifié : les emplois français sont directement concernés par des microdécisions, ils sont directement touchés par des processus décisionnels au sein desquels la France doit se positionner. Edith Cresson l'énonce avec justesse : la France délaisse trop souvent le niveau européen, tandis que le niveau européen, lui, ne délaisse pas la France.

J'abandonne désormais la « géographie » (nationale, locale ou européenne) pour évoquer brièvement le monde du renseignement. Le commissaire Gayraud et Ludovic Parisot l'ont souligné. Le dispositif français de renseignement est aveugle et sourd. La SDIG (sous-direction à l'information générale), qui a remplacé les RG, ne collecte quasiment plus d'informations économiques faute de moyens, de directives ou de compétences. Les préfets comme les chefs d'entreprise ont perdu de précieux interlocuteurs.

La DCRI, quant à elle, est un service soit sous-dimensionné, soit surdimensionné, et l'intelligence économique pâtit de ces hésitations. La DPSD, de son côté, ne se préoccupe que des industries de défense et une rotation trop rapide de ses personnels ne permet pas à une expertise durable de porter ses fruits. Se pose dès lors la question de la création d'un véritable service de renseignement économique. Doit-on en créer un ? Doit-on le positionner à Bercy ? La DGSE ou la DCRI doivent-elles approfondir cette thématique ? Il s'agit uniquement de pistes que j'ébauche.

Une fois la question des structures tranchée, il conviendra de réfléchir aux procédures qui vont les alimenter. L'intelligence économique est avant tout — le terme paraîtra creux et quelque peu éthéré — de l'intelligence collective. Une vingtaine d'années de pratique ont laissé émerger quelques acteurs majeurs, lesquels ont souvent créé des chapelles autour d'eux (Christian Harbulot fait ici figure d'exception). Il est désormais temps d'abattre les différentes chapelles que tous connaissent et d'établir un dialogue qui génère de véritables synergies, qui favorise une bonne diffusion de l'information, des bonnes pratiques mais également une remontée de l'information. Or, l'afflux d'information devra rencontrer de fortes capacités d'analyse, à l'image de celles formées par l'Ecole de Guerre Economique.

De même, la France ne pourra faire l'économie d'une lutte sur le plan normatif, Nicolas Ravailhe en donnait un bon exemple. Sur ce point, le MEDEF a publié en novembre 2011 un fascicule très intéressant (je tiens à saluer ici le rôle actif de Dominique Lamoureux). La ministre du commerce extérieur a d'ailleurs cerné avec acuité cet enjeu et confié une mission à la meilleure spécialiste de la question : Claude Revel. Je ne doute pas que le rapport qu'elle remettra le 20 décembre prochain proposera des idées de réforme dont les responsables politiques devraient tenir compte. Je place beaucoup d'espoir dans le travail de Claude Revel, personnalité compétente et unanimement appréciée par les acteurs de l'intelligence économique (l'élément est suffisamment rare pour être signalé). Car, d'une manière générale, les Français se laissent trop souvent distancer par d'autres peuples qui savent investir les champs du *hard* et du *soft power* (les Anglo-saxons en particulier).

Enfin, Laurent Blaizac soulignait à juste titre que l'aide aux entreprises devait être évidemment proactive. Il faut œuvrer en ce sens. J'évoquerai également le terme d'intelligence juridique que Bertrand Warusfel a tenté de populariser et que Laurent Blaizac a évoqué. La France doit mettre au point un dispositif juridique qui, sans être rigide, aide les entreprises à se défendre. La loi sur le secret des affaires proposée par Bernard Carayon, si elle partait d'un constat fondé, ne me paraît pas aller dans le bon sens. Néanmoins, l'initiative a le mérite d'exister, il faudra y réfléchir et ne point oublier le rôle que le député du Tarn aura inlassablement joué en faveur de l'intelligence économique.

Toutes ces préconisations échoueront si l'on ne parvient à doter notre pays des rudiments d'une culture de l'intelligence économique, en particulier à l'échelon politique. Notre tradition nationale veut que le politique joue un rôle majeur d'impulsion. Or, dans ce cadre, l'intelligence économique doit être vécue, Laurence Sartor l'affirme avec raison, comme une aide à la décision. Mais pour ce faire, encore faut-il que les décideurs politiques sachent qu'ils ont à leur disposition un outil et des réseaux qui, s'ils demeurent à structurer, existent déjà. N'attendons pas toujours que l'entreprise sollicite l'aide de l'État mais sachons, comme le préconise Carole Ozenne, aller au devant des besoins des entreprises, les éveiller à cette thématique. Car certains grands groupes ont la chance d'avoir recruté un Ludovic Parisot, par exemple, mais tous ne sont pas sensibilisés. En revanche,

du côté des PME-PMI ou des ETI, on ignore souvent jusqu'aux rudiments de l'intelligence économique (en matière de sécurité économique mais également de veille et d'influence). Pour pallier ces carences, il paraît indispensable de sensibiliser toute la population qui fournit les forces vives de l'entreprise. Je ne parviens pas à comprendre pourquoi en France notre culture économique, et a fortiori la culture de l'intelligence économique, est si dérisoire. L'Ecole de Guerre Economique dirigée par Christian Harbulot fait figure d'oasis dans ce panorama de désolation. On ne peut plus accepter que des étudiants, au demeurant fort diplômés, méconnaissent totalement les fondamentaux de la vie économique et de l'intelligence économique.

Vous l'aurez compris, le secteur de l'intelligence économique attend lui aussi le changement. L'alternance suscite bien des espoirs que je ne veux pas voir déçus. Des décisions politiques doivent être prises, des priorités affichées, des responsables nommés. Il est intolérable qu'Olivier Buquen demeure délégué interministériel à l'intelligence économique et continue de faire le tour de France pour expliquer la politique gouvernementale d'intelligence économique, sous-entendu de l'ancien gouvernement. Il y a suffisamment de gens compétents (j'en ai cité un grand nombre) pour parvenir à trouver un délégué interministériel capable et consensuel. De notre côté, continuons de travailler, de réfléchir, de structurer nos réseaux (la chose n'est pas honteuse), de diffuser les bonnes pratiques. Je crois sincèrement que la Gauche a effectué sa mue en matière d'intelligence économique avec la naissance d'une vraie conscience de l'impératif de compétitivité économique, d'aide aux PME/PMI. La ministre Fleur Pellerin en fera prochainement la démonstration. Mais les actes ne sauront trop se faire attendre. Espérons que ces journées nationales de l'intelligence économique constituent la première pierre d'un édifice que nous devons construire d'une manière trans-partisane et totalement dépassionnée, animés par le seul bénéfice de notre patriotisme. Le mot paraît galvaudé mais c'est aussi cela l'intelligence économique.

Partenaires



ESET



Toshiba



Bars a vin l'écluse



Spin Partners



Troover



EGE Junior Conseil



ANAJ-IHEDN



Champagne HENRIOT



ADIT



IXXO



Fondation Prometheus



Institut Choiseul



GFII



Knowledge Plaza



Swield



Confidentiel Entreprise



Veille Mag

Manuel d'intelligence économique

sous la direction de
Christian Harbulot

Dans le contexte d'une mondialisation qui tourne à la guerre économique, l'intelligence économique est devenue un outil incontournable pour les entreprises et les administrations. Aussi s'est-elle imposée comme une discipline à part entière enseignée dans les écoles de gestion comme dans les universités.

Cet ouvrage réunit pour la première fois l'ensemble des experts de la communauté française d'intelligence économique et stratégique, fondateurs de la discipline, experts militaires, avocats, auteurs des réformes nationales d'intelligence économique et consultants en veille stratégique pour des groupes internationaux.

- Les champs de connaissances définis officiellement en 2004 par Alain Juillet, alors haut responsable pour l'intelligence économique en France dans le référentiel de l'intelligence économique.
- Une approche théorique et pratique apportée à la fois par les meilleurs enseignants et par les professionnels les plus expérimentés.
- De nombreux cas pratiques inédits tirés de l'actualité récente.
- Tout ce qu'il faut savoir pour maîtriser les stratégies d'influence et d'utilisation de l'information.
- L'essentiel pour utiliser avec succès les dernières technologies de l'information : logiciels, web 2.0...



28 € • 432 pages

DISPONIBLE EN LIBRAIRIE

► **CHRISTIAN HARBULOT** diplômé de l'IEP de Paris, est un pionnier de l'intelligence économique et un spécialiste de la guerre économique, concept dont il fut l'initiateur en France et en Europe. Il est le fondateur de l'École de guerre économique (ESLSCA) et directeur associé du cabinet Spin Partners. Est réunie dans cet ouvrage une équipe d'auteurs reconnus, pluridisciplinaires et d'horizons complémentaires : universitaires passionnés par les questions stratégiques, consultants impliqués dans les affrontements concurrentiels, militaires entrepreneurs, juristes spécialisés dans le management de l'information, experts en technologies de l'information.



CONTACT PRESSE :
Claire Ballossier

01 58 10 31 48 • ballossier@puf.com



Tous droits réservés.
Toute reproduction interdite sans autorisation.
Copyright © 2012 AEGE